

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Удосконалення стратегічного управління на підприємстві

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-21з

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Ващенко Д. Л.
(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Христенко Л.М.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

Київ – 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу


Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу д.е.н., проф. О.О. Хандій

 26 березня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Ващенко Дмитро Леонідови

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення стратегічного управління на підприємстві

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «16» квітня 2025 р. № 70/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 16 » червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління на підприємстві; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ТОВ «Нестле Україна»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємством. Дослідження середовища функціонування, аналіз стану й результатів фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нестле Україна». Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Порівняння оперативного та стратегічного управління. Характеристики стратегічного управління підприємством. Етапи стратегічного управління. Характеристика інструментів етапів стратегічного управління на підприємстві. Характеристики ТОВ «Нестле Україна». Основні показники діяльності ТОВ «Нестле Україна». Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Нестле Україна». SWOT-аналіз ТОВ «Нестле Україна». PEST-аналіз ТОВ «Нестле Україна». Переваги і недоліки моделей стратегічного управління. Пропонована інтегрована модель стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі. Пропоновані методи реалізації моделей «Створення позитивного іміджу підприємства» на рівні нематеріальних активів», «Створення позитивного іміджу підприємства», «Створення та підтримка конкурентоспроможності підприємства», «Управління в умовах стратегічних несподіванок», «Управління за слабкими сигналами»

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 26 » березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	березня 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2025 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2025 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2025 р.	

Здобувач


 (підпис)

Ващенко Д. Л.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Христенко Л.М.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 84, табл. 18, рис. 2

Стратегічне управління, стратегія, стратегічне планування, стратегічний аналіз, модель стратегічного управління, механізм, ефективність, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентна перевага, місія, візія, стратегічні цілі, реалізація стратегії, оптимізація, адаптація, гнучкість, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, сталий розвиток, харчова промисловість.

У кваліфікаційній роботі бакалавра ретельно досліджені сутність та принципи стратегічного управління як важливої складової системи менеджменту на сучасному підприємстві; досліджено послідовність та зміст етапів процесу стратегічного управління на підприємстві; виділені методи, способи та інструменти їхньої реалізації; надана характеристика та проведений аналіз результатів фінансово-економічної діяльності Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна», досліджений стан зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування досліджуваної компанії сфери харчової промисловості; проведено діагностику стану стратегічного управління на ТОВ «Нестле Україна». У частині формування пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємстві у кваліфікаційній роботі бакалавра сформовані рекомендації щодо вибору моделі системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах для чого запропонований алгоритм формування інтегрованої моделі стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі та запропонована система методів реалізації цієї моделі.

ABSTRACT

Vashchenko D. Improvement of strategic management at the enterprise. The manuscript.

The bachelor's thesis in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The bachelor's thesis thoroughly examines the essence and principles of strategic management as an important component of the management system in a modern enterprise; investigates the sequence and content of the stages of the strategic management process in an enterprise; identifies methods, means and tools for their implementation; characterized and analyzed the results of the financial and economic activities of Nestle Ukraine Limited Liability Company; researched the state of the external and internal environment of the food industry company under study; and diagnosed the state of strategic management at Nestle Ukraine Limited Liability Company. In terms of developing proposals for improving strategic management at the enterprise, the bachelor's thesis provides recommendations on choosing a strategic management system model for domestic enterprises, for which an algorithm for developing an integrated strategic management model for an industrial enterprise in the food industry is proposed, along with a system of methods for implementing this model.

Key words: Strategic management, strategy, strategic planning, strategic analysis, strategic management model, mechanism, effectiveness, SWOT analysis, PEST analysis, competitive advantage, mission, vision, strategic objectives, strategy implementation, optimization, adaptation, flexibility, external environment, internal environment, sustainable development, food industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність та принципи стратегічного управління як важливої складової системи менеджменту на сучасному підприємстві	8
1.2. Характеристика етапів процесу стратегічного управління на підприємстві, а також методів, способів та інструментів їхньої реалізації	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ, АНАЛІЗ СТАНУ Й РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	29
2.1. Характеристика та аналіз результатів фінансово-економічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна»	29
2.2. Дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування аграрної компанії ТОВ «Нестле Україна»	38
2.3. Діагностика стану стратегічного управління на ТОВ «Нестле Україна»	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	55
3.1. Вибір моделі системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах	55
3.2. Формування системи методів реалізації інтегрованої моделі стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі	63
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	76
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

В умовах безпрецедентних трансформацій, зумовлених повномасштабною війною та геоекономічними зсувами, проблема вдосконалення стратегічного управління на вітчизняних підприємствах набуває виняткової науково-практичної значущості. Це вимагає від суб'єктів господарювання переходу від статичних стратегій розвитку до гнучких, адаптивних систем управління, здатних забезпечити операційну стійкість, безперервність діяльності та швидке реагування на кризові явища.

Водночас стратегічний курс України на європейську інтеграцію формує новий вектор вимог до конкурентоспроможності національного бізнесу, актуалізуючи потребу в імплементації європейських стандартів, модернізації виробничих процесів та пошуку інноваційних бізнес-моделей. Тож, нагальна необхідність поєднання кризового менеджменту для забезпечення виживання з розробкою стратегій виходу на нові ринки та підвищення продуктивності створює наукову проблему, вирішення якої лежить у площині модернізації методологічного інструментарію стратегічного аналізу, планування та контролю. Удосконалення цих механізмів є критичною передумовою не лише для виживання, але й для повоєнного відновлення та сталого розвитку економіки України.

На основі аналізу сучасних наукових публікацій, підручників та монографій, присвячених проблемам стратегічного управління, можна виділити наступне коло провідних вітчизняних та зарубіжних авторів, праці яких є теоретико-методологічною базою для дослідження даної теми: 1) класики та провідні зарубіжні теоретики стратегічного менеджменту, такі як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікланд, Г. Хамел, К. Прахалад, Р. Каплан, Д. Нортон, Г. Армстронг, Ф. Котлер.; 2) провідні українські науковці у сфері стратегічного управління, як то З. Шершньова, Л. Довгань, О. Тищенко, В. Герасимчук, А. Наливайко, Г. Кіндрацька, П. Клівець, О. Ковтун, В. Василенко, М. Бутко, А. Старостіна, І. Пінчук, О. Єрмакова, В. Дикань, О. Маковоз, І. Токмакова; 3) фахівці з питань конкурентоспроможності та стратегічного

розвитку, такі як А. Мазаракі, С. Мельник, Р. Фатхутдінов, Ю. Іванов, Т. Циганкова, В. Хобта, О. Вишневський та ін.

Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра є стратегічного управління як важлива складова системи менеджменту на сучасному підприємстві, її сутність та принципи. Предметом дослідження виступає процес стратегічного управління на підприємстві, а також методи, способи та інструменти реалізації його етапів. Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. Інформаційною базою дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна». Для досягнення мети у дослідженні виконані такі завдання: ретельно досліджені сутність та принципи стратегічного управління як важливої складової системи менеджменту на сучасному підприємстві; досліджено послідовність та зміст етапів процесу стратегічного управління на підприємстві; виділені методи, способи та інструменти їхньої реалізації; надана характеристика та проведений аналіз результатів фінансово-економічної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна», досліджений стан зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування досліджуваної компанії сфери харчової промисловості; проведено діагностику стану стратегічного управління на ТОВ «Нестле Україна». У частині формування пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємстві у кваліфікаційній роботі бакалавра сформовані рекомендації щодо вибору моделі системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах для чого запропонований алгоритм формування інтегрованої моделі стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі та запропонована система методів реалізації цієї моделі.

Методологічну основу роботи склав комплекс методів, що включає теоретичне узагальнення, порівняльний і структурно-логічний аналіз. Для діагностики та обробки даних застосовано дескриптивний аналіз, угруповання, експертні оцінки та SWOT-аналіз, результати якого представлені графічно.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та принципи стратегічного управління як важливої складової системи менеджменту на сучасному підприємстві

Сучасний стан розвитку вітчизняних підприємств наразі є негативним: військові дії, що тривають з 24 лютого 2022 року спричинили низку якісних змін, які стають справжньою загрозою для українського бізнесу. Таким чином, зміни, що відбуваються в країні та на ринку, зумовлюють необхідність застосування заходів, які будуть сприяти покращенню діяльності підприємства, його адаптації до усіх змін, що мають місце. Одним із таких заходів може слугувати стратегічне управління, що дасть змогу забезпечити досягнення успіху у майбутньому, а також вдосконалити наявний стан підприємства [33].

В цілому, на сьогодні у наукових колах досі немає єдиного визначення поняття стратегічного управління підприємством. Усе це зумовлено великою кількістю досліджень даного питання сучасними науковцями, кожен з яких прагне сформулювати власне визначення даного поняття. Разом з тим, погляди вчених зазвичай мають уніфікований характер та засновані на ролі стратегічного управління у діяльності компанії, а саме на тому, що даний тип управління спрямований на розробку стратегій, що вдосконалюють діяльність компанії [44].

Термін “стратегічне управління” введено у вжиток на межі 60-70 рр. ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою. У травні 1971 року у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. З цього

часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку останнього. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління бурхливо розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління [13].

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений І. Ансоффом (1965 р). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як «найкращий спосіб» розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії. І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [37].

Призначення оперативного управління – використовувати вже існуючу стратегічну позицію організації для досягнення конкретних тактичних цілей. На підприємстві менеджери, які займаються стратегією, забезпечують постійний потенціал прибутковості організації, а менеджери, які займаються поточними операціями, відповідають за перетворення потенціалу в реальний прибуток. Кінцевим результатом діяльності системи оперативного менеджменту є постачання товарів (послуг) споживачам за конкретні ціни [13]. На відміну від оперативного, стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах [13].

Якщо порівнювати стратегічний менеджмент з оперативним менеджментом, то певну межу можна провести в часовому періоді та за іншими ознаками, наведеними в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння оперативного та стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Ефективне використання наявних ресурсів для досягнення короткострокових цілей та виконання конкретних завдань. Реалізація тактичних планів.	Визначення довгострокового напрямку розвитку підприємства, його місії та бачення. Забезпечення виживання та стійкості в довгостроковій перспективі.
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Внутрішні процеси, щоденні операції, виробництво, якість продукції, управління запасами, продажі.	Зовнішнє середовище (ринок, конкуренти, технології, політичні та економічні фактори) та потенціал самого підприємства.
Врахування фактору часу	Орієнтація на сьогодення та короткострокову перспективу (день, тиждень, місяць, квартал, рік). Рішення приймаються в режимі реального часу.	Орієнтація на довгострокову та середньострокову перспективу (від 3-5 до 10-15 років). Врахування майбутніх тенденцій та прогнозів.
Основа побудови системи управління	Функції та процедури. Чітка, бюрократична структура, що базується на ієрархії, правилах та інструкціях.	Проблеми та можливості. Гнучка, адаптивна, органічна структура, здатна до швидких змін та перебудови під нові завдання.
Підхід до управління персоналом	Розгляд персоналу як ресурсу, виконавця конкретних функцій. Основна увага на продуктивності, навичках та дотриманні стандартів.	Розгляд персоналу як ключового активу та джерела конкурентних переваг. Управління талантами, мотивація, розвиток компетенцій, формування корпоративної культури.
Критерій ефективності керування	Ефективність. Показники прибутковості, рентабельності, продуктивності праці. Виконання планових показників. "Робити речі правильно".	Дієвість. Здатність досягати поставлених довгострокових цілей. Стійкість, конкурентоспроможність, ринкова частка. "Робити правильні речі".

Сучасні визначення стратегічного управління трактують наступні аспекти: стабільність конкурентних позицій, стійкість довготривалих результатів, правильність реакцій на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління можна визначити як метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії [26].

Згідно з визначенням О. М. Таран-Лала та К. В. Сіхорук, стратегічне управління підприємством є одним із інструментів управління бізнесом, що застосовується менеджерами з метою досягнення поставлених цілей та спрямовується на здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища

підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей. Також підкреслимо, що стратегічне управління здійснює [36]: розробку стратегічного бачення діяльності підприємства; встановлення цілей його діяльності; формування та реалізацію стратегій; введення коригувальних заходів стосовно відхилень у разі їх наявності. Також звернемо увагу на особливості стратегічного управління підприємством [44]: являє собою сукупність якісних характеристик фірми, які стосуються майбутнього стану, однак не дають можливість здійснити детальний опис її стану; не є набором конкретних правил, процедур і схем, тож є насамперед філософією або ідеологією бізнесу чи управління; необхідним є створення спеціального підрозділу, діяльність якого була б спрямована на аналіз, розробку та виконання стратегій; неможливими є помилки, оскільки їх наявність може стати причиною поразки у боротьбі з конкурентами підприємства [33].

Дещо інші характерні риси стратегічного управління зазначають Г. І. Кіндрацька, О. Є. Кононова та Є. Ю. Головченко [18, 20]: основа стратегічного управління – поєднання різних теорій, а саме – системного, ситуаційного та цільового підходів; орієнтація на умов функціонування підприємства; концентрація уваги на потребі збору та застосування баз інформації стратегічного характеру; дає можливість здійснити прогнозування наслідків рішень, які приймаються у межах застосування певних стратегій; застосовуються різні інструменти та методи розвитку підприємства, стратегічні плани, проекти та програми, стратегічне планування і контроль.

Окрім цього, на риси стратегічного управління підприємством впливають наступні фактори [20]: приналежність до певної галузі; розмір підприємства; тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації; характерні риси виробничого потенціалу підприємства; рівень управління підприємством; рівень кваліфікації працівників підприємства та ін.

Разом з тим, підкреслимо, що стратегічне управління підприємством надає компанії низку переваг. Завдяки здійсненню стратегічного управління існує можливість не лише розробити стратегії діяльності підприємства на майбутній

період, але й на об'єктивне вдосконалення діяльності підприємства та реалізацію усіх необхідних заходів з метою вирішення поточних проблем. Відповідно, для того, щоб розробити стратегію діяльності компанії, необхідним є детальне вивчення внутрішніх та зовнішніх умов, які визначають наявні проблеми та ймовірність виникнення інших проблем під впливом негативних факторів зовнішнього середовища [33].

На основі проведеного дослідження у кваліфікацій роботі стратегічне управління підприємством розглядається як управлінський процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства, який базується на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів. Він включає постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для ефективного використання наявного потенціалу, розробку стратегічного бачення, формування та реалізацію відповідних стратегій, а також впровадження коригувальних заходів для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії. Характеристики стратегічного управління подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристики стратегічного управління підприємством

Характеристика	Опис
Філософський підхід	Є насамперед філософією або ідеологією бізнесу, а не набором конкретних правил, процедур і схем.
Орієнтація на майбутнє	Стосується майбутнього стану фірми, але не дає можливості здійснити його детальний опис; дозволяє прогнозувати наслідки рішень.
Аналітична основа	Спрямовується на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; концентрує увагу на потребі збору та застосування стратегічних баз інформації.
Процесна циклічність	Включає: розробку бачення, встановлення цілей, формування та реалізацію стратегій, а також введення коригувальних заходів.
Теоретична база	Ґрунтується на поєднанні різних теорій, а саме – системного, ситуаційного та цільового підходів.
Інструментарій	Застосовує різні інструменти та методи розвитку: стратегічні плани, проекти, програми, стратегічне планування і контроль.
Висока ціна помилок	Помилки є практично неможливими, оскільки їх наявність може стати причиною поразки у конкурентній боротьбі.
Організаційна вимога	Потребує створення спеціального підрозділу, діяльність якого спрямована на аналіз, розробку та виконання стратегій.
Контекстуальна залежність	Характер управління залежить від факторів: галузевої приналежності, розміру підприємства, типу виробництва, виробничого потенціалу та кваліфікації персоналу.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [13].

Варто зазначити, що стратегічне управління підприємством має здійснюватися на основі сукупності принципів, що визначають його сутність, логіку та вимоги до процесу розробки й реалізації стратегії. Дотримання цих принципів є ключовою передумовою для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Основоположні принципи стратегічного управління включають:

Принцип наукової обґрунтованості та цілеспрямованості. Цей принцип вимагає, щоб усі стратегічні рішення приймалися на основі результатів глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням наукових підходів та методів прогнозування. Управління має бути не реакцією на події, що вже відбулися, а проактивною діяльністю, чітко орієнтованою на досягнення генеральної мети та ієрархії стратегічних цілей підприємства [46].

Принцип поєднання централізму та децентралізму. Вище керівництво підприємства відповідає за розробку загальної корпоративної стратегії, визначаючи ключові напрямки розвитку (централізм). Водночас, для підвищення гнучкості та оперативності, повноваження щодо розробки функціональних та бізнес-стратегій, а також прийняття тактичних рішень делегуються на нижчі рівні управління (децентралізм). Важливо знайти оптимальний баланс між цими двома підходами [46].

Принцип гнучкості та адаптивності. В умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища стратегія не може бути незмінним догматом. Принцип гнучкості передбачає здатність системи управління своєчасно виявляти зміни у зовнішньому оточенні, коригувати раніше визначені цілі та стратегії, а також перебудовувати внутрішні процеси для адаптації до нових умов. Це забезпечує можливість ухилятися від загроз та ефективно використовувати

нові можливості [12].

Принцип пріоритетності людського фактора. Успіх будь-якої стратегії залежить від людей, які її розробляють та реалізують. Цей принцип передбачає розгляд персоналу як ключового стратегічного ресурсу та джерела конкурентних переваг. Управління персоналом має бути спрямоване на розвиток компетенцій, створення системи мотивації та залучення співробітників до процесу стратегічного планування [12].

Принцип системності та комплексності. Стратегічне управління розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що складається із взаємопов'язаних елементів і водночас є частиною більшої системи – ринку, галузі, національної економіки. Стратегія повинна комплексно охоплювати всі аспекти діяльності, забезпечуючи їх узгодженість та синергетичний ефект для досягнення загальних цілей [18].

Принцип єдності стратегії, структури та культури. Ефективна реалізація стратегії можлива лише за умови, що організаційна структура підприємства та його корпоративна культура відповідають обраному стратегічному напрямку. Структура має забезпечувати гнучкість і швидкість комунікацій, а культура — мотивувати персонал на досягнення стратегічних цілей та підтримувати необхідні цінності й норми поведінки [41].

Принцип спрямованості на створення та підтримку конкурентних переваг. Кінцевою метою стратегічного управління є формування унікальних переваг, які дозволили б підприємству зайняти міцні позиції на ринку. Вся діяльність – від аналізу до контролю – має бути підпорядкована пошуку, створенню та утриманню того, що компанія робить краще за своїх конкурентів [18].

Перехід до стратегічного управління є необхідністю і запорукою подальшого розвитку підприємства, можливістю своєчасно відстежити та врахувати загрози, що виникають з боку зовнішнього середовища. Однак воно має певні проблеми для підприємства, а саме: відкритість і прозорість місії, бачення та цінностей підприємства для широкого кола зовнішніх аудиторій; широка відомість стратегії підприємства для суб'єктів зовнішнього середовища, особливо

конкурентів; доступність всього персоналу до стратегічної інформації, особливо стратегічних планів підприємства; прийняття занадто ризикованих або поспішних стратегічних рішень [45].

Впровадження концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств часто супроводжується низкою хибних уявлень, що нівелюють його ефективність. Насамперед необхідно чітко усвідомлювати, що стратегічний менеджмент не є панацеєю, здатною миттєво вирішити всі накопичені проблеми. Його складна, багатокomпонентна структура вимагає від управлінської ланки не лише глибокої експертизи та системного мислення, але й значних ресурсних інвестицій – як фінансових, так і часових – у постійне навчання та адаптацію до нових теорій.

Іншим поширеним стереотипом є розгляд стратегічного управління як прерогативи виключно вищого керівництва. Такий підхід створює штучні бар'єри та вертикальну ізоляцію, що перешкоджає ефективній реалізації стратегії. Успіх значною мірою залежить від синергії та злагодженої взаємодії між усіма рівнями управління. Залучення менеджерів середньої та нижчої ланок до процесу обговорення та прийняття рішень забезпечує не лише якісний зворотний зв'язок, але й підвищує рівень відповідальності та мотивації персоналу, що є критичним фактором для досягнення поставлених цілей.

Не менш дискусійним є питання часового горизонту стратегії. Помилково вважати, що стратегічне управління фокусується винятково на довгостроковій перспективі. Така крайність є небезпечною, адже довгострокові цілі є недосяжними без послідовного виконання коротко- та середньострокових завдань. Водночас виняткова концентрація на поточних результатах може провокувати маніпуляції з фінансовими показниками та призводити до прийняття хибних рішень, що руйнують майбутній потенціал. Тому ключовим завданням є досягнення темпорального балансу, за якого довгострокове бачення декомпоzuється на конкретні та вимірювані етапи, формуючи чіткий причинно-наслідковий зв'язок між сьогоdnішніми діями та майбутніми результатами.

Нарешті, слід розвіяти ілюзії щодо негайних результатів та

стовідсоткових гарантій. Між моментом впровадження стратегії та отриманням відчутного ефекту завжди існує значний часовий лаг. Більше того, навіть ідеально розроблена стратегія не гарантує виживання організації в турбулентному середовищі. Стратегічне управління є інструментом свідомого управління ймовірністю успіху: воно не усуває ризики повністю, але дозволяє їх передбачати, мінімізувати та істотно підвищувати шанси підприємства на стабільний та прибутковий розвиток у довгостроковій перспективі.

Попри свою складність, системне впровадження стратегічного менеджменту надає підприємству низку ключових переваг. Насамперед він створює міцне аналітичне підґрунтя, забезпечуючи своєчасне отримання адекватної інформації про внутрішній потенціал та ефективний аналіз загроз і можливостей зовнішнього середовища. Ця інформаційна база дозволяє чітко визначити вектори виробничо-господарської діяльності та розробити варіативні сценарії розвитку в управлінні ключовими активами: ресурсами, персоналом та капіталом. Таким чином, значно підвищується ймовірність виживання підприємства в довгостроковій перспективі. Водночас стратегічний менеджмент виконує важливу соціально-організаційну функцію. Він дозволяє знаходити баланс інтересів різних груп стейкхолдерів та консолідувати зусилля всіх працівників навколо єдиної корпоративної стратегії. Формуючи прозорі стимули для активної участі персоналу в прийнятті та реалізації управлінських рішень, стратегічний підхід створює атмосферу довіри та взаємодії між керуючою й керованою підсистемами. Це, своєю чергою, допомагає долати інерційність, сприяє більш гнучкому та чіткому реагуванню на зміни в оточенні та протидіє пасивному слідуванню за подіями, перетворюючи компанію на проактивного учасника ринку.

Таким чином, у сучасних умовах, які характеризуються значними якісними змінами та загрозами для українського бізнесу через військові дії, виникає гостра необхідність у застосуванні ефективних інструментів для адаптації та сталого розвитку. Ключовим таким інструментом визнано стратегічне управління, що дає змогу забезпечити досягнення успіху в майбутньому та вдосконалити поточну діяльність підприємства. У роботі досліджена еволюцію поняття

та проаналізовано фундаментальну відмінність між оперативним та стратегічним управлінням. На відміну від оперативного управління, сфокусованого на ефективному використанні наявних ресурсів для досягнення короткострокових цілей, стратегічне управління спрямоване на створення довгострокових конкурентних переваг та забезпечення майбутньої життєздатності організації в мінливих умовах. Розглянуто різноманітні наукові підходи до визначення сутності стратегічного управління. Незважаючи на відсутність єдиної дефініції, погляди вчених уніфіковані в тому, що даний тип управління спрямований на розробку стратегій, які вдосконалюють діяльність компанії. На основі аналізу було сформульовано авторське визначення, що розглядає стратегічне управління як цілісний управлінський процес, який базується на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів та включає аналіз середовища, розробку бачення, формування й реалізацію стратегій та впровадження коригувальних заходів. Систематизовано ключові характеристики (філософський підхід, орієнтація на майбутнє, аналітична основа, висока ціна помилки, контекстуальна залежність) та основоположні принципи (наукова обґрунтованість, гнучкість, системність, пріоритетність людського фактора, спрямованість на створення конкурентних переваг), що є передумовою для досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Водночас було виявлено потенційні проблеми (ризик надмірної відкритості стратегічної інформації для конкурентів) та розвінчано поширені хибні уявлення, зокрема про те, що стратегічне управління є панацеєю, прерогативою виключно вищого керівництва чи гарантує негайні результати. Попри це, доведено, що системне впровадження стратегічного менеджменту надає підприємству значні переваги: створює міцне аналітичне підґрунтя, дозволяє консолідувати зусилля колективу, гармонізувати інтереси стейкхолдерів та перетворити компанію на проактивного учасника ринку, що здатний долати інерційність та гнучко реагувати на зміни. Тож, стратегічне управління є комплексною, багатогранною та незамінною складовою системи менеджменту, яка дозволяє підприємству свідомо формувати своє успішне майбутнє, суттєво підвищуючи шанси на стабільний та прибутковий розвиток.

1.2. Характеристика етапів процесу стратегічного управління на підприємстві, а також методів, способів та інструментів їхньої реалізації

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища сучасна теорія та практика розглядають стратегічне управління не як разову дію чи статичний план, а як безперервний та динамічний процес. Такий підхід передбачає, що розробка та реалізація стратегії є послідовністю логічних, взаємопов'язаних дій, що утворюють єдиний цикл [12].

Відомі дослідники, такі як А. Томпсон та А. Стрікланд, наголошують, що процес стратегічного менеджменту складається з п'яти основних завдань: розробка стратегічного бачення та місії, постановка цілей, розробка стратегії, її реалізація, а також оцінка результативності та внесення коректив [41]. Подібної точки зору дотримуються і вітчизняні науковці. Зокрема, О. Є. Кононова розглядає стратегічне управління як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з іншого [20].

Ключовою особливістю такого процесного підходу є наявність стійкого зворотного зв'язку. Це означає, що останній етап (контроль та оцінка) безпосередньо впливає на перший (аналіз середовища), що перетворює лінійну послідовність дій на неперервний цикл адаптації та вдосконалення [20]. Саме така структурована модель, що складається з низки послідовних етапів, дозволяє системно підійти до розробки та реалізації стратегії. Характеристику ключових етапів, що формують процес стратегічного управління на підприємстві, буде розглянуто далі.

Головною метою впровадження стратегічного управління є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища. Перехід підприємства до стратегічного управління забезпечить йому можливість передбачення майбутнього розвитку та прийняття своєчасних управлінських рішень, цілей і стратегій [45].

Характерні риси системи стратегічного управління будівельного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: 1) галузевої приналежності; 2)

розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); 3) типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; 4) характерних рис виробничого потенціалу; 5) наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; 6) рівня управління; 7) рівня кваліфікації персоналу тощо [20].

Реалізація концепції стратегічного управління будь-яким промисловим підприємством можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів і поточну, повсякденну діяльність, підпорядковану досягненню поставлених стратегічних цілей [20].

При цьому стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів [5,8,20]. Ці процеси логічно впливають один на одного. Однак існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління. Схематично етапи стратегічного управління зображені на рис. 1.1 [20].

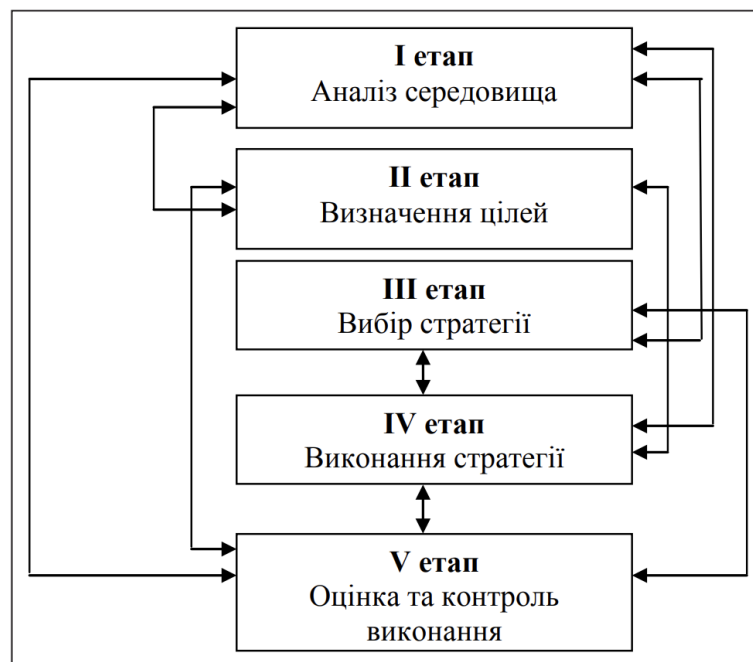


Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління [20]

Однією з ключових ролей будь-якого управління є підтримка балансу взаємодії промислового підприємства із зовнішнім середовищем. При цьому воно буде залучено в таких трьох процесах, як: отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід); перетворення ресурсів у продукцію (виробництво); передача отриманої продукції у зовнішнє середовище (вихід). Тож стратегічне управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу. Сучасний ринок різко підсилив значення процесу виходу в підтримці цього балансу. Це якраз і відображено в тому, що в структурі стратегічного управління першим етапом є аналіз середовища. [20].

I етап «Аналіз середовища» спрямований на ідентифікацію потенційних можливостей, на які може розраховувати підприємство, та виявлення зовнішніх загроз, що здатні ускладнити його діяльність. Цей аналіз традиційно поділяють на два рівні:

1) Макросередовище. Охоплює вивчення глобальних факторів, що опосередковано впливають на діяльність усіх суб'єктів ринку. До них належать стан національної та світової економіки, політико-правові умови регулювання, науково-технологічні тенденції, соціокультурні норми та цінності суспільства, а також доступність природних ресурсів та стан інфраструктури.

2) Безпосереднє (галузеве) оточення. Фокусується на аналізі суб'єктів, з якими підприємство взаємодіє напряму. Ключова увага приділяється аналізу поведінки споживачів та замовників, умов співпраці з постачальниками, інтенсивності конкурентної боротьби та стану ринку праці.

3) Аналіз внутрішнього середовища, у свою чергу, дає змогу розкрити сильні та слабкі сторони самого підприємства, об'єктивно оцінити його потенціал та здатність конкурувати на ринку. Результати такого аналізу допомагають чіткіше сформулювати місію та реалістичні цілі діяльності. При цьому важливо розглядати підприємство не лише як виробничо-господарську одиницю, а і як складну соціальну систему, що забезпечує своїх працівників роботою, доходом та соціальними гарантіями. Комплексне внутрішнє дослідження охоплює такі напрями: 3.1) людські ресурси (аналіз кваліфікації, потенціалу,

вікової структури та інтересів персоналу); 3.2) система менеджменту (оцінка ефективності організаційної структури та якості управлінських процесів); 3.3) виробничо-операційна діяльність (вивчення техніко-технологічних характеристик, стану наукових досліджень та розробок (НДДКР)); 3.4) фінансовий стан (аналіз платоспроможності, ліквідності, рентабельності та структури капіталу); 3.5) маркетинг (оцінка ринкової частки, ефективності збутової політики та сили бренду); 3.6) корпоративна культура (дослідження нематеріальних аспектів, таких як цінності, норми поведінки та внутрішні комунікації).

У табл. 1.3 подані інструменти для аналізу середовища підприємства.

Таблиця 1.3

Характеристика інструментів етапу «Аналіз середовища підприємства»

Інструмент	Опис
Аналіз макросередовища (напр., PEST-аналіз)	Включає вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціального та культурного складових суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури. Метою є з'ясування потенційних можливостей та ускладнень для підприємства.
Аналіз безпосереднього оточення	Аналізується за такими основними компонентами, як замовники і покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.
Аналіз внутрішнього середовища	Розкриває ті можливості та потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі у процесі досягнення своїх цілей. Аналізується за такими напрямками: кадри підприємства, їх потенціал, кваліфікація, інтереси; організація управління; виробництво; фінанси; маркетинг; організаційна культура.
SWOT-аналіз (як інтегруючий метод)	Метод, що дозволяє інтегрувати результати зовнішнього та внутрішнього аналізу для з'ясування можливостей, на які може розраховувати підприємство, та ускладнень, що його можуть очікувати, а також для розкриття внутрішнього потенціалу в конкурентній боротьбі.

А отже, лише поєднання глибокого зовнішнього та внутрішнього аналізу створює об'єктивне підґрунтя для прийняття виважених стратегічних рішень.

II етап «Визначення цілей». Після всебічного аналізу середовища процес стратегічного управління переходить до другого ключового етапу — формування цільової архітектури підприємства. На цій стадії відбувається діагностика та структуризація ключових стратегічних завдань, що стоять перед організацією. Цей процес є ієрархічним і, як правило, включає три послідовні підетапи:

1) Формулювання місії. На першому підетапі визначається місія підприємства – концентрований вираз сенсу його існування та фундаментального призначення. Місія відповідає на питання, якою є головна цінність компанії для суспільства, клієнтів та співробітників. Вдало сформульована місія надає бізнесу унікальності, наповнює діяльність персоналу особливим змістом та слугує моральним компасом для прийняття всіх подальших рішень.

2) Визначення довгострокових стратегічних цілей. Базуючись на місії, компанія переходить до визначення довгострокових цілей. Це конкретизовані, амбітні, але досяжні орієнтири, що визначають, до якого стану прагне прийти організація у перспективі кількох років (наприклад, у ринковій частці, рівні рентабельності, географії присутності, інноваційному розвитку).

3) Декомпозиція цілей. Завершальний підетап полягає у декомпозиції довгострокових цілей на ієрархію тактичних та короткострокових завдань. Стратегічні цілі розбиваються на більш детальні та вимірювані підцілі для окремих функціональних підрозділів (маркетингу, фінансів, виробництва), що дозволяє зробити процес їх досягнення керованим та контрольованим.

У табл. 1.4 подана характеристика інструментів етапу «Визначення цілей».

Таблиця 1.4

Характеристика інструментів етапу «Визначення цілей»

Інструмент	Опис інструменту
Діагностика та структурування проблеми	Розглядається як основа етапу визначення цілей. Цей підхід дозволяє чітко зрозуміти, для чого функціонує підприємство і до чого воно прагне.
Формулювання місії підприємства	Перший підетап, що полягає в постановці завдання, яке в концентрованій формі виражає сенс існування підприємства та його призначення.
Наповнення місії якісним змістом	Спосіб, при якому сформульоване завдання (місія) надає підприємству оригінальності та наповнює роботу людей особливим змістом.
Визначення довгострокових цілей	Наступний підетап після формування місії, що полягає у встановленні довгострокових орієнтирів.
Декомпозиція цілей (встановлення короткострокових цілей)	Завершальний підетап, що полягає у розбитті довгострокових цілей на конкретні підцілі та встановленні короткострокових цілей.
Побудова "Дерева цілей" (як узагальнюючий спосіб)	Створення ієрархічної структури, де місія (сенс існування) є вершиною, що розбивається на довгострокові цілі, а ті, у свою чергу, — на короткострокові підцілі для кращої структуризації.

А отже, на етапі цілепокладання вибудовується логічна структура «місія – стратегічні цілі – тактичні завдання». Цей процес забезпечує ясність стратегічного напрямку для всієї організації, погоджує її прагнення з реальним потенціалом та створює міцну основу для подальшої розробки альтернативних стратегій їх досягнення.

III етап «Вибір стратегії». Після того, як сформована цільова архітектура та визначено стратегічні орієнтири, настає третій, центральний етап стратегічного управління – розробка та вибір стратегії. На цій стадії приймається фундаментальне рішення щодо того, як саме, якими засобами та шляхами підприємство буде досягати поставлених цілей. Цей процес по праву вважається серцевиною стратегічного менеджменту, адже він визначає логіку майбутніх дій організації. Важливо підкреслити, що розробка стратегії не є тотожною складанню детального плану. Якщо план відповідає на питання «що і коли робити?», то стратегія є більш загальною концепцією, яка окреслює принципи та напрямки, що ними керуватиметься компанія у своїй діяльності. Процес вибору стратегії передбачає прийняття рішень за кількома ключовими напрямками:

- 1) Портфельна стратегія: що робити з кожним окремим бізнес-напрямом чи продуктом (інвестувати, утримувати, оптимізувати чи виводити з ринку).
- 2) Вектор розвитку: яким чином підприємство буде зростати (за рахунок існуючих чи нових продуктів, на існуючих чи нових ринках).
- 3) Конкурентна позиція: яке місце компанія прагне зайняти на ринку відносно конкурентів, і як саме вона буде завойовувати прихильність споживачів (наприклад, через ціну, унікальність продукту, рівень сервісу).

А отже, результатом етапу «Вибір стратегій» є не стільки детальний маршрут, скільки стратегічний компас: обґрунтована та цілісна концепція того, як підприємство буде створювати й утримувати конкурентні переваги для реалізації своєї місії та досягнення довгострокових цілей. Такий підхід принципово відрізняється від складання детального плану дій, оскільки стратегія визначає загальну логіку та принципи діяльності, а не конкретні кроки.

У табл. 1.5 подана характеристика інструментів етапу «Вибір стратегії».

Таблиця 1.5

Характеристика інструментів етапу «Вибір стратегії»

Інструмент	Опис інструменту
Формування стратегічних альтернатив	Процес вироблення варіантів подальших дій. Вважається серцевиною стратегічного управління.
Прийняття стратегічних рішень	Прийняття рішення з приводу того, як і якими засобами підприємство буде домагатися досягнення поставлених цілей.
Визначення портфелю стратегії	Прийняття рішення з приводу того, що робити з кожним окремим напрямом діяльності підприємства.
Визначення напрямів розвитку	Прийняття рішення стосовно того, як і в якому напрямі розвиватися.
Формування конкурентної позиції	Прийняття рішення щодо того, яке місце підприємство має займати на ринку.

IV етап «Виконання стратегії». Після вибору стратегічного напрямку починається не менш відповідальний етап забезпечення виконання стратегії, що є мостом між концептуальним задумом та його практичною реалізацією. Ключова особливість цього етапу полягає в тому, що він не зводиться до механічного виконання плану, а являє собою процес створення необхідних організаційних передумов – своєрідної платформи – для успішного втілення стратегії.

Практика показує, що невдачі у реалізації стратегічних ініціатив часто пов'язані з кількома групами чинників. По-перше, це можуть бути помилки, допущені на попередніх етапах аналізу та планування, або непередбачувані шоки зовнішнього середовища. Однак, по-друге, значна частина провалів відбувається через внутрішні причини: нездатність менеджменту належним чином мобілізувати наявний потенціал, особливо людський, для досягнення поставлених цілей.

Відтак, основне завдання менеджменту на цьому етапі – ініціювати та провести необхідні стратегічні зміни, що синхронізують внутрішній потенціал підприємства (його структуру, процеси, культуру) з обраним вектором розвитку. Це переводить організацію в такий стан, в якому вона є готовою до ефективної реалізації стратегії. Важливим елементом цього етапу є також механізм адаптації. У разі виникнення непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, система повинна дозволяти гнучко коригувати тактичні та операційні підрозділи. Така корекція відбувається з урахуванням нових обставин, але не

повинна призводити до втрати ключових довгострокових стратегічних орієнтирів, забезпечуючи динамічну стійкість компанії.

У табл. 1.6 подана характеристика інструментів етапу «Виконання стратегії».

Таблиця 1.6

Характеристика інструментів етапу «Виконання стратегії»

Інструмент	Опис інструменту
Створення платформи для реалізації	Процес, що не є безпосередньою реалізацією стратегії, а лише створює основу (платформу) для її втілення та досягнення поставлених цілей.
Проведення стратегічних змін	Основний процес на даному етапі, що полягає у переведенні підприємства в такий стан, в якому організація буде готова до реалізації стратегії.
Мобілізація потенціалу підприємства	Залучення наявного потенціалу для реалізації стратегії, з особливим акцентом на використанні людського потенціалу.
Адаптація стратегії	Застосовується у разі виникнення непередбачених змін в оточенні; полягає у зміні локальних підцілей з урахуванням стратегічних цілей та змін, що відбулися.

V етап «Оцінка та контроль виконання». Завершальним етапом циклу стратегічного управління є оцінка та контроль виконання стратегії. Цей етап виконує функцію зворотного зв'язку, що дозволяє співвіднести фактичні результати діяльності з поставленими цілями та, за необхідності, скоригувати курс.

У табл. 1.7 подана характеристика інструментів етапу «Оцінка та контроль виконання». Процес контролю на стратегічному рівні вирішує чотири основні завдання: визначення показників для перевірки; оцінка стану об'єкта відносно встановлених стандартів; з'ясування причин можливих відхилень; та здійснення коригування.

Принципово важливо відрізнити стратегічний контроль від оперативного чи управлінського. Якщо оперативний контроль фокусується на правильності виконання окремих робіт, функцій та операцій, то стратегічний контроль не цікавить правильність здійснення стратегії як такої. Його ключова мета — з'ясувати, чи приводить обрана стратегія до досягнення глобальних цілей підприємства. Відтак, стратегічний контроль сконцентрований на пошуку відповідей на два фундаментальні питання: 1) Чи можливо й надалі реалізовувати прийняту стратегію обраним способом за поточних умов? 2) Чи приведе її

подальша реалізація до досягнення поставлених стратегічних цілей?

За результатами такого контролю коригування може стосуватися як самої стратегії, так і цілей підприємства. Більше того, на цьому етапі може досліджуватися і більш глобальне питання: наскільки виправданим є використання підходів стратегічного управління для розвитку компанії в динамічних ринкових умовах.

Таблиця 1.7

Характеристика інструментів етапу «Оцінка та контроль виконання»

Інструмент	Опис інструменту
Забезпечення зворотного зв'язку	Логічно завершальний етап, що забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед підприємством.
Визначення показників контролю	Одне з основних завдань, що полягає у визначенні того, що і за якими показниками перевіряти.
Оцінка за еталонними показниками	Оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників.
Аналіз причин відхилень	З'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються в результаті проведеної оцінки.
Фокусування на стратегічній дієвості	Контроль, спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення цілей, на відміну від оперативного контролю, який цікавить правильність виконання окремих робіт.
Здійснення стратегічного коригування	Здійснення коригування, яке, за результатами стратегічного контролю, може стосуватися як самої реалізованої стратегії, так і цілей підприємства.
Оцінка життєздатності та валідності стратегії	З'ясування того, чи можливо надалі реалізовувати прийняту стратегію обраним способом і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей.
Мета-контроль (оцінка доцільності підходу)	Дослідження того, наскільки виправдане використання самого підходу стратегічного управління для розвитку підприємства в динамічних умовах ринку.

Таким чином, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища сучасна теорія та практика розглядають стратегічне управління не як разову дію чи статичний план, а як безперервний та динамічний процес. Такий підхід передбачає, що розробка та реалізація стратегії є послідовністю логічних, взаємопов'язаних дій, що утворюють єдиний цикл. Тож, процес стратегічного управління є комплексним та циклічним процесом, що складається з низки логічно пов'язаних етапів. Він починається з фундаментального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, на

основі якого відбувається визначення цілей: від формулювання місії, що виражає сенс існування компанії, до постановки довгострокових та короткострокових завдань. Наступний етап, що є серцевиною управління, полягає у виборі стратегії – прийнятті рішень щодо напрямів розвитку та способів досягнення цілей. Після цього ключовим завданням стає виконання стратегії, що передбачає проведення в організації необхідних стратегічних змін та створення платформи для її успішної реалізації. Завершує цикл етап оцінки та контролю, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок, дозволяючи коригувати як саму стратегію, так і цілі підприємства, і перетворює лінійний процес на неперервний цикл адаптації до змін у ринковому середовищі. Кожний з етапів реалізується за допомогою певного набору специфічних методів, способів та інструментів, що відповідають його завданням та змісту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У сучасних умовах, які характеризуються значними якісними змінами та загрозами для українського бізнесу через військові дії, виникає гостра необхідність у застосуванні ефективних інструментів для адаптації та сталого розвитку. Ключовим таким інструментом визнано стратегічне управління, що дає змогу забезпечити досягнення успіху в майбутньому та вдосконалити поточну діяльність підприємства. На відміну від оперативного управління, сфокусованого на ефективному використанні наявних ресурсів для досягнення короткострокових цілей, стратегічне управління спрямоване на створення довгострокових конкурентних переваг та забезпечення майбутньої життєздатності організації в мінливих умовах. На основі проведеного дослідження у кваліфікацій роботі стратегічне управління підприємством розглядається як управлінський процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства, який базується на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів. Він включає постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для ефективного використання наявного потенціалу, розробку стратегічного бачення,

формування та реалізацію відповідних стратегій, а також впровадження коригувальних заходів для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії. Дослідження дозволило встановити ключові характеристики стратегічного управління та основоположні принципи його реалізації, що є передумовою для досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Водночас було виявлено потенційні проблеми (ризик надмірної відкритості стратегічної інформації для конкурентів) та розвінчано поширені хибні уявлення, зокрема про те, що стратегічне управління є панацеєю, прерогативою виключно вищого керівництва чи гарантує негайні результати. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища сучасна теорія та практика розглядають стратегічне управління не як разову дію чи статичний план, а як безперервний та динамічний процес. Такий підхід передбачає, що розробка та реалізація стратегії є послідовністю логічних, взаємопов'язаних дій, що утворюють єдиний цикл. Тож, процес стратегічного управління є комплексним та циклічним процесом, що складається з низки логічно пов'язаних етапів. Він починається з фундаментального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі якого відбувається визначення цілей: від формулювання місії, що виражає сенс існування компанії, до постановки довгострокових та короткострокових завдань. Наступний етап, що є серцевиною управління, полягає у виборі стратегії – прийнятті рішень щодо напрямів розвитку та способів досягнення цілей. Після цього ключовим завданням стає виконання стратегії, що передбачає проведення в організації необхідних стратегічних змін та створення платформи для її успішної реалізації. Завершує цикл етап оцінки та контролю, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок, дозволяючи коригувати як саму стратегію, так і цілі підприємства, і перетворює лінійний процес на неперервний цикл адаптації до змін у ринковому середовищі. Кожний з етапів реалізується за допомогою певного набору специфічних методів, способів та інструментів, що відповідають його завданням та змісту.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ, АНАЛІЗ СТАНУ Й РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

2.1. Характеристика та аналіз результатів фінансово-економічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» є ключовим гравцем на українському ринку продуктів харчування та напоїв, представляючи інтереси одного з найбільших у світі виробників – швейцарської корпорації Nestlé S.A. Компанія веде активну діяльність в Україні, що охоплює виробництво, дистрибуцію та маркетинг широкого асортименту продукції, а також реалізує значні соціальні та інвестиційні проекти.

Загальна інформація та правовий статус. ТОВ «Нестле Україна» було офіційно зареєстроване 22 травня 2003 року [39,40]. Повне найменування: товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна».

Скорочене найменування: ТОВ «Нестле Україна».

Код ЄДРПОУ: 32531437

Юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. Верхній Вал, 72 в літері "А" [2].

Керівник: Алессандро Дзанеллі (згідно з даними станом на початок 2024 року) [39,40].

Загальна характеристики ТОВ «Нестле Україна» подано у табл. 2.1.

Статутний капітал: 375 735 000,00 грн [39,40].

Компанія є дочірнім підприємством швейцарської компанії "Société des Produits Nestlé S.A." [39,40].

Історія діяльності в Україні. Nestlé розпочала свою діяльність в Україні у 1994 році з відкриття представництва у Києві. Початкова діяльність полягала в просуванні на ринок пріоритетних міжнародних брендів, таких як NESCAFÉ®, Nesquik®, Maggi®, Nuts® та Friskies® [39,40].

Таблиця 2.1

Характеристики ТОВ «Нестле Україна» [39, 40]

Характеристика	Опис
Юридична інформація	Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕСТЛЕ УКРАЇНА" Код ЄДРПОУ: 32531437 Дата реєстрації: 22 травня 2003 року Адреса: м. Київ, вул. Верхній Вал, 72 в літері "А" Керівник: Алессандро Дзанеллі (станом на 2024 р.) Статутний капітал: 375 735 000,00 грн
Історія в Україні	Початок діяльності: 1994 рік (відкриття представництва Nestlé S.A.). Ключові придбання: 1) 1998: Львівська кондитерська фабрика "Світоч" 2) 2003: Підприємство "Волиньхолдинг" (ТМ "Торчин") 3) 2010: ТОВ "Техноком" (ТМ "Мівіна")
Виробничі активи	1) м. Львів: Львівська кондитерська фабрика "Світоч" (шоколад, цукерки). 2) Волинська обл.: Фабрика "Волиньхолдинг" (соуси, приправи). 3) м. Харків: Фабрика "Мівіна" (продукти швидкого приготування). 4) Новий проєкт: Будівництво нової виробничої лінії на Волині (інвестиція 40 млн швейцарських франків, анонсовано у 2022 р.).
Основні напрями бізнесу	Виробництво та продаж кави та напоїв, кондитерських виробів, кулінарної продукції, дитячого та спеціального харчування, готових сніданків, кормів для тварин. Надання послуг бізнес-сервісу для підрозділів Nestlé в інших країнах (NBS Lviv).
Ключові торгові марки	Міжнародні: NESCAFÉ®, KitKat®, Lion®, Nuts®, Maggi®, Gerber®, NAN®, Purina®, Starbucks. Локальні: "Світоч®", "Торчин®", "Мівіна®".
Ринкові позиції та фінанси	Один із лідерів українського ринку продуктів харчування та напоїв. №14 у Рейтингу Forbes "100 найбільших приватних компаній України 2023" з виоротгом 13,3 млрд грн. Діяльність зазнала значних збитків у 2022-2023 рр. через війну, однак компанія продовжує операційну та інвестиційну діяльність.
Соціальна відповідальність	Ініціатива "Nestlé Needs YOUth": Створення робочих місць та стажувань для молоді до 30 років. Гуманітарна допомога: Надання понад 12 тис. тонн продукції для підтримки українців з лютого 2022 року. Підтримка співробітників: Програми фінансової допомоги та релокації для персоналу.

Ключовими етапами розширення бізнесу стали стратегічні придбання провідних українських підприємств:

1998 рік: Nestlé S.A. купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики "Світоч". На базі фабрики у 2009 році було створено Львівський бізнес-сервіс центр (Nestlé Business Services Lviv), що надає фінансові та кадрово-розрахункові послуги підрозділам Nestlé у понад 20 країнах Європи [40].

2003 рік: Компанія придбала 100% акцій підприємства "Волиньхолдинг" (ТМ "Торчин"), лідера на ринку холодних соусів в Україні [40].

2010 рік: Nestlé купує ТОВ "Техноком", виробника продуктів швидкого приготування під відомою торговою маркою "Мівіна" [40].

Ці придбання дозволили Nestlé не лише суттєво розширити свій продуктовий портфель за рахунок популярних локальних брендів, але й отримати потужні виробничі активи на території України.

Виробничі потужності та основні напрями діяльності. Основний вид діяльності ТОВ "Нестле Україна" згідно з КВЕД – 46.90 "Неспеціалізована оптова торгівля" [Сайт]. Компанія координує роботу всіх напрямів бізнесу Nestlé в Україні.

Виробничі потужності компанії розташовані у різних регіонах України:

1) Львівська кондитерська фабрика "Світоч" (м. Львів): виробництво шоколаду, цукерок та вафель.

2) "Волиньхолдинг" (сmt. Торчин, Волинська обл.): виробництво соусів (майонези, кетчупи, гірчиця) та приправ під ТМ "Торчин".

3) Фабрика "Мівіна" (м. Харків): виробництво вермішелі та локшини швидкого приготування, приправ. (Діяльність фабрики зазнала значних ускладнень через близькість до зони бойових дій з 2022 року).

4) Нова фабрика на Волині: У грудні 2022 року Nestlé оголосила про інвестиції у розмірі 40 мільйонів швейцарських франків у будівництво нової виробничої лінії на базі фабрики "Волиньхолдинг" для виробництва вермішелі та інших кулінарних продуктів. Цей крок спрямований на розширення виробництва в більш безпечному регіоні України [40].

Продуктовий портфель. ТОВ "Нестле Україна" пропонує споживачам широкий асортимент продукції у таких категоріях [40]:

1) Кава та напої: NESCAFÉ®, Starbucks, Nesquik®.

2) Кондитерські вироби: KitKat®, Lion®, Nuts®, Aero®, а також продукція львівської фабрики під брендом "Світоч".

3) Кулінарія: соуси та приправи "Торчин®", продукти швидкого

приготування "Мівіна®", кулінарні продукти "Maggi®".

4) Дитяче харчування: Gerber®, NAN®, Nestogen®.

5) Готові сніданки: Cini Minis®, Fitness®, Lion Cereals®, Nesquik®

6) Корми для домашніх тварин: Purina® (Pro Plan®, Friskies®, Gourmet®, Darling®).

Компанія активно адаптує свій портфель до локальних смаків, поєднуючи глобальні бренди з улюбленими українськими марками.

Фінансові показники та вплив зовнішніх факторів.









Діяльність ТОВ "Нестле Україна" є значною за обсягами. Наприклад, у 2023 році компанія посіла 14 місце у рейтингу найбільших компаній України за версією Forbes зі щорічним виторгом у 13,3 млрд грн [40].

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році суттєво вплинуло на діяльність компанії. У фінансовому звіті за 2023 рік зазначено, що компанія зазнала чистих збитків у сумі 821 082 тис. грн, а її поточні зобов'язання перевищили поточні активи на 5 656 431 тис. грн. Це створює "суттєву невизначеність, що стосується безперервності діяльності" [40]. Незважаючи на це, компанія продовжує операційну та інвестиційну діяльність в країні.

У табл. 2.2 представлений аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нестле Україна» протягом 2020-2024 рр.

Аналіз чистого доходу від реалізації продукції показав, що протягом 2020-2021 рр. спостерігалось стабільне зростання доходу з 9,5 млрд до 11 млрд грн, що відображало докризовий розвиток та зміцнення ринкових позицій. У 2022 р. Попри початок повномасштабної війни, дохід продовжив зростати до 12,1 млрд грн. Це свідчить про високу стійкість бізнес-моделі, попит на товари першої необхідності та ефективну адаптацію до нових умов. 2023 рік відзначився темпами зростання доходу дещо сповільнилися (12,5 млрд грн). Це могло бути спричинено інфляційними процесами та зниженням купівельної спроможності населення. Відповідно у 2024 р. відбувся значний стрибок доходу до 14,9 млрд грн. Таке зростання, ймовірно, є результатом як інфляційної складової, так і успішної комерційної політики та запуску нових продуктів.

Основні показники діяльності ТОВ «Нестле Україна» [38]

Показники	Динаміка	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		2 407	2 480	3 173	3 395
Дохід (тис грн)		11 054 720	12 164 298	12 554 428	14 947 021
Чистий прибуток / збиток (тис грн)		-105 825	-1 545 157	-821 082	-990 708
Активи (тис грн)		3 048 489	4 690 002	6 416 816	7 027 309
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)		36 964	604 669	1 248 450	1 077 455
Довгострокові зобов'язання (тис грн)		1 025 624	1 839 595	395 552	503 903
Поточні зобов'язання (тис грн)		5 660 659	7 850 797	10 240 533	5 914 096
Власний капітал (тис грн)		-3 637 794	-5 000 390	-4 219 269	609 310

Аналіз чистого прибутку показує, що у 2021 р. компанія «Нестле Україна» зафіксувала незначний збиток у 106 млн грн. Відповідно у 2022 р. зафіксований значний збиток у розмірі 1,545 млрд грн. Це є прямим наслідком війни: руйнування логістики, втрата активів, зростання собівартості та безпекових витрат. У 2023 р. збиток скоротився майже вдвічі до 821 млн грн. Це свідчить про успішну адаптацію компанії до кризових умов та оптимізацію витрат. І відповідно у 2024 р. збиток знову зростання до 991 млн грн. Попри зростання доходу, витрати (операційні та інвестиційні) випереджали його, що свідчить про продовження періоду значних капіталовкладень, які ще не генерують прибутку.

Аналіз господарських активів ТОВ «Нестле Україна» показав, що протягом 2020-2021 рр. вартість активів залишалася відносно стабільною на рівні близько 3 млрд грн. У 2022-2024 рр. спостерігається вибухове зростання активів: з 3 млрд до 4,7 млрд у 2022, 6,4 млрд у 2023 та 7 млрд у 2024 році. Це є прямим доказом реалізації масштабної інвестиційної програми, будівництва

нових потужностей та модернізації існуючих.

Залишки головного поточного активу, від якого залежить розрахункова дисципліна компанії – гроші та їх еквіваленти, у 2021 р. стрімко скорочуються, що пов'язано з інвестиціями або змінами в управлінні оборотним капіталом. Протягом 2022-2023 рр. спостерігається значне накопичення грошових коштів, що сягнуло піку у 1,25 млрд грн у 2023 році. Це, ймовірно, результат фінансових вливань від материнської компанії для покриття збитків та забезпечення ліквідності. І відповідно у 2024 р. залишок коштів залишається на високому рівні (1,077 млрд грн), що забезпечує компанії "подушку безпеки" для ведення діяльності в нестабільних умовах.

Аналіз довгострокових зобов'язань досліджуваного підприємства вказує на пік їхньої суми у 2022 р. у 1,8 млрд грн, що ймовірно, відображає залучення довгострокових кредитів на інвестиції. Подальше зниження може свідчити про погашення або реструктуризацію боргу. Поточні зобов'язання, своєю чергою, надзвичайно високий рівень, що досяг піку у 10,2 млрд грн у 2023 році. Ця сума перевищувала вартість активів, що створювало величезний тиск на ліквідність. Значне скорочення до 5,9 млрд у 2024 році є позитивним сигналом нормалізації фінансового стану.

Показник власного капіталу протягом 2020-2023 рр. був глибоко від'ємним, погіршуючись з року в рік до -5 млрд грн. Це свідчило про те, що сукупні борги компанії перевищували вартість її майна, що є ознакою технічної неплатоспроможності. У 2024 р. відбулася кардинальна, надзвичайна подія: власний капітал став додатним і склав 609 млн грн. Оскільки компанія отримала збиток за рік, такий стрибок не міг відбутися за рахунок операційної діяльності. Єдиним поясненням є масштабна докапіталізація (фінансове вливання) від материнської компанії Nestlé S.A.

А отже, аналіз фінансових показників ТОВ «Нестле Україна» за 2020-2024 роки розкриває історію компанії, яка одночасно вела боротьбу на двох фронтах. З одного боку, вона реалізовувала амбітну стратегію зростання, що підтверджується невпинним збільшенням доходу, штату та активів навіть у

найскладніші часи. Це демонструє віру в довгострокові перспективи українського ринку. З іншого боку, зовнішній шок від повномасштабного вторгнення у 2022 році разом із тягарем інвестиційних витрат призвів до значних фінансових збитків та критичного стану балансу, де від'ємний капітал свідчив про технічну неплатоспроможність. Ключовим моментом став 2024 рік. Різне відновлення позитивного власного капіталу є беззаперечним доказом потужної фінансової підтримки з боку глобальної Nestlé S.A. Ця докапіталізація була не просто порятунком від фінансового колапсу, а стратегічним рішенням, що підтверджує довгострокову прихильність компанії до України. Таким чином, компанія, пройшовши через період надзвичайної фінансової напруги, відновила свою платоспроможність і, спираючись на підтримку материнської структури, продовжує свій шлях розширення та інвестицій в українську економіку.

У табл. 2.3 поданий аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Нестле Україна».

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Нестле Україна» [38]

Індикатори	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	36.10%	41.81%	48.80%	44.76%	86.92%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2.27%	0.65%	7.70%	12.19%	18.22%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	25.05%	28.81%	35.37%	31.06%	63.40%
Коефіцієнт автономії	-128.55%	-119.33%	-106.62%	-65.75%	8.67%
Рентабельність активів (ROA)	-	0	0	0	0
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	0	0	0	0
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-576.31%	-533.69%	-582.28%	-230.22%	32.29%
Коефіцієнт заборгованості	215.20%	185.69%	167.39%	159.59%	84.16%

Аналіз показників доцільно згрупувати за трьома ключовими напрямками: ліквідність, фінансова стійкість та рентабельність.

У межах аналізу показників платоспроможності, коефіцієнт поточної ліквідності демонструє, якою мірою поточні (оборотні) активи компанії покривають її поточні (короткострокові) зобов'язання. Протягом 2020-2023 років

коефіцієнт знаходився на критично низькому рівні (36%-49%), що значно нижче нормативного значення (100%-200%). Це свідчило про гострий дефіцит оборотних коштів та нездатність компанії розрахуватися за своїми короткостроковими боргами за рахунок наявних оборотних активів. У 2024 році відбулося різке покращення до 86.92%. Це значний позитивний зсув, пов'язаний, ймовірно, зі зменшенням поточних зобов'язань та/або збільшенням активів завдяки фінансовій підтримці. Однак показник все ще залишається нижчим за норму. Своєю чергою коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність погасити поточні борги за рахунок найбільш ліквідних активів (гроші, короткострокові інвестиції та дебіторська заборгованість), за виключенням запасів. Динаміка цього коефіцієнта повторює динаміку поточної ліквідності: вкрай низькі значення у 2020-2023 роках (25%-35%) і значний стрибок до 63.40% у 2024 році. Це свідчить про покращення якості оборотних активів та платіжної дисципліни. До того ж коефіцієнт абсолютної ліквідності: Відображає, яку частину короткострокових боргів компанія може погасити негайно за рахунок грошових коштів. У 2020-2021 роках показник був майже нульовим (2.27% та 0.65%). Починаючи з 2022 року, він стабільно зростає, досягнувши 18.22% у 2024 році. Це позитивна тенденція, яка вказує на накопичення грошових коштів для забезпечення операційної діяльності, що, ймовірно, стало можливим завдяки фінансуванню від материнської структури.

Серед показників фінансової стійкості коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах) є одним із ключових індикаторів. Протягом 2020-2023 років він був глибоко від'ємним. Це означає, що власний капітал компанії був від'ємним, а всі її активи були сформовані виключно за рахунок позикових коштів. Компанія перебувала у стані технічної неплатоспроможності. 2024 рік став переломним: коефіцієнт вперше став додатним (8.67%). Це докорінна зміна фінансової структури, що свідчить про масштабне вливання капіталу від власників (докапіталізацію), яке відновило платоспроможність компанії. Своєю чергою коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом показує, чи достатньо власного капіталу для фінансування основних засобів.

Від'ємні значення у 2020-2023 роках підтверджували повну відсутність власного капіталу для цих цілей. Стрибок до 32.29% у 2024 році є прямим наслідком відновлення позитивного власного капіталу. І на останок коефіцієнт заборгованості демонструє співвідношення позикових коштів до власного капіталу. Надвисокі значення у 2020-2023 роках (більше 150%) вказували на тотальну залежність від кредиторів. Різке падіння до 84.16% у 2024 році є ще одним підтвердженням успішної докапіталізації та покращення структури балансу.

Серед показників рентабельності можна виділити рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу. Розрахунок обох показників є не можливим через відсутність чистого нерозподіленого прибутку від діяльності підприємства. Тож, діяльність підприємства є збитковою.

А отже, аналіз фінансових коефіцієнтів за 2020-2024 роки розкриває історію компанії, що пройшла через глибоку фінансову кризу і розпочала процес стабілізації. Протягом 2020-2023 років ТОВ «Нестле Україна» функціонувало в умовах критичних ризиків: гострої неліквідності, повної відсутності власного капіталу та тотальної залежності від боргів. Компанія була технічно неплатоспроможною і збитковою на операційному рівні. 2024 рік став роком фінансового оздоровлення. Це не було результатом операційного прориву (оскільки діяльність залишилася нерентабельною), а стало наслідком стратегічного рішення материнської компанії провести масштабну докапіталізацію. Це дозволило відновити платоспроможність, суттєво покращити показники ліквідності та знизити боргове навантаження. Тож, компанія перейшла від стану виживання до стабілізації. Головним викликом на майбутнє залишається досягнення операційної прибутковості – перетворення зростаючих доходів на чистий прибуток.

Таким чином, у ході аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нестле Україна» було встановлено, що компанія є ключовим гравцем на українському ринку продуктів харчування, представляючи інтереси швейцарської корпорації Nestlé S.A. Діяльність підприємства в Україні розпочалася з відкриття представництва, яке згодом розширилося за рахунок стратегічних придбань

провідних українських виробників, що дозволило значно розширити продуктовий портфель та виробничі потужності. Фінансовий аналіз за останні роки виявив подвійну картину. З одного боку, компанія демонструвала амбітну стратегію зростання, що підтверджується постійним збільшенням доходу, розширенням штату та активів навіть у складних ринкових умовах. Це свідчить про довгострокову віру в перспективи українського ринку. З іншого боку, зовнішні чинники, зокрема повномасштабне вторгнення, разом із тягарем інвестиційних витрат призвели до значних фінансових збитків та критичного стану балансу, що свідчило про технічну неплатоспроможність. Ключовим моментом у діяльності став останній аналізований рік, який можна охарактеризувати як рік фінансового оздоровлення. Це стало можливим не через операційний прорив, оскільки діяльність залишилася нерентабельною, а завдяки стратегічному рішенню материнської компанії провести масштабну докапіталізацію. Це рішення дозволило відновити платоспроможність, суттєво покращити показники ліквідності та знизити боргове навантаження. Таким чином, компанія перейшла від стану виживання до стабілізації, і головним викликом на майбутнє для неї залишається досягнення операційної прибутковості.

2.2. Дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування аграрної компанії ТОВ «Нестле Україна»

Аналіз внутрішнього середовища компанії є ключовим для розуміння її сильних та слабких сторін, потенціалу для зростання та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Для ТОВ «Нестле Україна» основними елементами внутрішнього середовища, що визначають його діяльність, є організаційна структура, система цілей, персонал та корпоративна культура.

Організаційна структура. Детальна схема організаційної структури ТОВ «Нестле Україна» є комерційною таємницею, однак, виходячи з масштабу діяльності компанії та її приналежності до глобальної корпорації, можна припустити, що вона побудована за лінійно-функціональним або дивізіональним

типом. Така структура є типовою для великих виробничих підприємств і дозволяє ефективно управляти різними напрямками бізнесу.

Організаційна структура ТОВ «Нестле Україна» має такі рівні:

Вищий рівень управління. Очолює компанію генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво та несе відповідальність за загальні результати діяльності перед материнською компанією.

Функціональні підрозділи. Ключові бізнес-процеси підтримуються централізованими функціональними департаментами, такими як: відділ маркетингу, відділ продажів, фінансовий відділ, департамент з управління персоналом (HR), відділ логістики та постачання, юридичний відділ та інші.

Дивізіони за напрямками бізнесу. Враховуючи широкий продуктовий портфель, управління може бути децентралізоване за дивізіонами, що відповідають за конкретні категорії продукції (наприклад, кондитерські вироби, кулінарія, кава та напої, дитяче харчування, корми для тварин).

Виробничі одиниці. Фабрики у Львові, Торчині та Харкові функціонують як окремі виробничі одиниці, підпорядковані центральному керівництву.

Центр бізнес-послуг. Унікальним елементом структури є Львівський бізнес-сервіс центр (Nestlé Business Services Lviv), який функціонує як окремий підрозділ, що надає фінансові та кадрово-розрахункові послуги іншим підрозділам Nestlé в Європі [27].

Така структура дозволяє поєднувати переваги централізованого контролю за ключовими функціями з гнучкістю та ринковою орієнтацією окремих продуктових дивізіонів.

Дерево цілей діяльності ТОВ «Нестле Україна». Система цілей компанії є ієрархічною та впливає з глобальної місії та стратегії Nestlé S.A.

1) Місія: на найвищому рівні знаходиться глобальне призначення Nestlé: «Розкриття потенціалу їжі для покращення якості життя кожного, сьогодні та для майбутніх поколінь» [40]. Ця місія визначає філософію та довгостроковий вектор розвитку всіх дочірніх компаній, включаючи українську.

2) Стратегічні цілі. На основі місії формуються довгострокові стратегічні

цілі, які для ТОВ «Нестле Україна» охоплюють:

2.1) Лідерство на ринку: утримання та зміцнення провідних позицій у ключових сегментах ринку харчових продуктів та напоїв.

2.2) Сталий розвиток: інтеграція принципів сталого розвитку в усі бізнес-процеси, включаючи відповідальне джерело сировини, зменшення впливу на довкілля (зокрема, зобов'язання щодо переходу на пакування, придатне до переробки або повторного використання) та турботу про громади [40].

2.3) Інвестиційний розвиток: забезпечення довгострокового зростання бізнесу через інвестиції у модернізацію та розширення виробничих потужностей. Яскравим прикладом є інвестиція у будівництво нової фабрики на Волині [40].

2.4) Соціальна відповідальність: внесок у розвиток суспільства через соціальні ініціативи, гуманітарну допомогу та підтримку молоді.

2.5) Тактичні та операційні цілі: стратегічні цілі конкретизуються на тактичному та операційному рівнях. Прикладом тактичної цілі є ініціатива «Nestlé Needs YOUTh», в рамках якої компанія ставить конкретні завдання з працевлаштування та стажування молодих українців [40]. До операційних цілей належать виробничі плани фабрик, квартальні плани продажів, маркетингові кампанії для окремих брендів та щоденні завдання співробітників.

Персонал. Персонал є одним із ключових активів ТОВ «Нестле Україна». Компанія позиціонує себе як відповідальний роботодавець, що дбає про залучення, розвиток та підтримку своїх співробітників.

Кількісна динаміка чисельності персоналу свідчить про стабільне розширення діяльності. У 2021-2022 роках кількість співробітників зросла незначно, з 2407 до 2480 осіб. Збереження та навіть невелике збільшення штату у 2022 році, в перший рік повномасштабного вторгнення, є свідченням зусиль компанії попри надзвичайні труднощі. У 2023 році відбулося різке зростання штату до 3173 осіб, що може бути пов'язано з релокацією частини персоналу, розширенням бізнес-сервіс центру у Львові та початком реалізації нових інвестиційних проєктів, зокрема на Волині. Зростання продовжилося і у 2024 році до 3395 осіб, що підтверджує курс компанії на розширення операційної

діяльності та створення нових робочих місць всупереч воєнному стану.

Кадрова політика компанії базується на таких принципах:

розвиток талантів: компанія пропонує співробітникам можливості для навчання та кар'єрного зростання всередині глобальної структури Nestlé;

підтримка молоді: через програму «Nestlé Needs YOUth» компанія активно сприяє працевлаштуванню випускників та молодих спеціалістів, надаючи їм перший досвід роботи [30];

безпека та підтримка працівників: з початком повномасштабного вторгнення компанія запровадила програми фінансової допомоги, допомогла з релокацією співробітників та їхніх сімей у безпечніші регіони України та за кордон, а також надає психологічну підтримку [40].

Корпоративна культура. Корпоративна культура ТОВ «Нестле Україна» базується на глобальних Принципах ведення бізнесу Nestlé (Nestlé Corporate Business Principles), які є обов'язковими для всіх співробітників у світі [40]. Ключовими елементами культури є:

1) Повага в основі культури лежить повага до себе, до інших, до різноманіття та до майбутнього. Це проявляється у політиках інклюзивності та різноманіття, створенні рівних можливостей для всіх працівників.

2) Орієнтація на споживача та якість. Одним із головних пріоритетів є забезпечення високої якості та безпечності продукції. Компанія дотримується суворих внутрішніх стандартів якості, які часто перевищують державні вимоги.

3) Дотримання законодавства та етичних норм. Nestlé декларує нульову толерантність до корупції, хабарництва та будь-яких незаконних практик. Усі співробітники зобов'язані діяти чесно та прозоро.

4) Відповідальне лідерство. Компанія заохочує лідерство на всіх рівнях, очікуючи від своїх керівників не лише досягнення бізнес-результатів, але й турботи про свої команди та створення позитивного робочого середовища.

Ця культура підтримується через внутрішні комунікації, тренінги, програми з адаптації нових співробітників та особистий приклад керівництва, що дозволяє інтегрувати глобальні цінності в повсякденну роботу українського підрозділу.

Зовнішнє середовище прямого впливу, або мікросередовище, включає сукупність суб'єктів та факторів, які безпосередньо впливають на діяльність компанії та її здатність досягати поставлених цілей. Для ТОВ «Нестле Україна» ключовими елементами цього середовища є конкуренти, споживачі та постачальники.

Конкуренти. Конкурентне середовище ТОВ «Нестле Україна» є високо насиченим та сегментованим через надзвичайно диверсифікований портфель продукції. Компанія стикається з інтенсивною конкуренцією в кожній зі своїх ключових категорій як з боку потужних транснаціональних корпорацій, так і з боку сильних національних виробників.

Основні конкурентні групи можна виділити за ринками [40]:

1) Ринок кондитерських виробів. На цьому ринку, де Nestlé представлена брендами «Світоч», KitKat, Lion та іншими, головним конкурентом є безумовний лідер українського ринку – корпорація Roshen. Також значну частку ринку займають міжнародна компанія Mondelez International (бренди Milka, Korona, Oreo) та українські виробники, такі як «АВК» та «Конті» [1]. Конкуренція відбувається за ціною, якістю, інноваціями в асортименті та маркетинговою активністю.

2) Ринок кави. У категорії розчинної та зернової кави (бренди Nescafé, Starbucks) основними конкурентами є компанія Jacobs Douwe Egberts (бренди Jacobs, L'OR), Strauss Group (Tchibo, Davidoff) та італійські виробники, зокрема Lavazza.

3) Ринок кулінарної продукції (соуси та продукти швидкого приготування). Тут локальні бренди «Торчин» та «Мівіна» стикаються з сильною конкуренцією з боку української компанії «Чумак», яка є одним з лідерів у категорії кетчупів та соусів. Також конкуренцію складає міжнародна компанія Unilever з брендом Knorr.

4) Ринок кормів для домашніх тварин: У цьому сегменті, де Nestlé представлена брендами Purina, Friskies та ін., головними конкурентами є глобальний гігант Mars (бренди Pedigree, Whiskas, Royal Canin) та потужний український виробник Kormotech (бренди Optimeal, Club 4 Paws), який успішно конкурує з міжнародними гравцями як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

5) Ринок дитячого харчування: У цій чутливій категорії (бренди Gerber, NAN) Nestlé конкурує з такими компаніями, як Danone (бренди Nutrilon, Milupa) та HiPP.

Тож, для утримання своїх позицій ТОВ «Нестле Україна» змушене постійно аналізувати дії конкурентів, інвестувати в розвиток брендів та інновації.

Споживачі. Споживачі є центральним елементом зовнішнього середовища, і їхня поведінка та вподобання безпосередньо впливають на комерційний успіх компанії. Цільова аудиторія ТОВ «Нестле Україна» є надзвичайно широкою і охоплює практично всі демографічні та соціальні групи населення.

Сучасні споживчі тренди в Україні, які впливають на діяльність Nestlé [40]:

1) Цінова чутливість. В умовах економічної нестабільності та зниження реальних доходів населення споживачі стали більш чутливими до ціни. Вони активно шукають акційні пропозиції, порівнюють ціни та обирають товари з оптимальним співвідношенням «ціна-якість». Nestlé реагує на це, пропонуючи продукцію в різних цінових сегментах – від масових брендів до преміальних.

2) Здоров'я та добробут (Health & Wellness). Зростає попит на продукти, що сприймаються як «здорові»: з меншим вмістом цукру, солі та жиру, з натуральними інгредієнтами. Nestlé адаптує рецептури та запускає нові продукти, що відповідають цьому тренду, наприклад, готові сніданки з цільними злаками або дитяче харчування без додавання цукру.

3) Зручність (Convenience). Високий темп життя стимулює попит на продукти, які легко та швидко готувати. Цю потребу задовольняють такі бренди, як «Мівіна», Maggi та «Торчин», що пропонують готові рішення для приготування страв.

4) Підтримка національного виробника. Після повномасштабного вторгнення значно посилюється патріотичний тренд у споживанні. Українці частіше надають перевагу товарам, виробленим в Україні. Для Nestlé це є одночасно перевагою, оскільки компанія має потужні локальні бренди («Світоч», «Торчин», «Мівіна») та виробничі потужності в Україні, і викликом, оскільки це посилює позиції суто українських конкурентів.

Постачальники. Стабільність та ефективність діяльності ТОВ «Нестле Україна» значною мірою залежать від надійної системи постачання сировини та матеріалів. Компанія будує довгострокові партнерські відносини з постачальниками, висуваючи до них високі вимоги щодо якості, безпечності та сталості.

Ключові аспекти взаємодії з постачальниками:

1) Стандарт відповідального постачання (Responsible Sourcing Standard). Взаємовідносини з постачальниками регулюються глобальним стандартом Nestlé. Цей документ вимагає від партнерів дотримання законодавства, прав людини, принципів охорони праці та екологічних норм [40]. Компанія проводить регулярні аудити своїх постачальників для контролю відповідності цим вимогам.

2) Локалізація закупівель. Для забезпечення стабільності поставок, зниження логістичних витрат та підтримки української економіки ТОВ «Нестле Україна» максимально орієнтується на місцевих постачальників. Значна частина сировини, такої як борошно, цукор, молоко, соняшникова олія та овочі (для виробництва соусів «Торчин»), закуповується в українських аграрних та переробних підприємств [40].

3) Якість та безпечність. Компанія встановлює жорсткі вимоги до якості та безпечності сировини. Постачальники проходять ретельну перевірку та сертифікацію перед початком співпраці.

Тож, система постачання Nestlé в Україні є збалансованим поєднанням глобальних стандартів якості та відповідальності з опорою на місцевих виробників, що дозволяє забезпечувати безперебійне виробництво та підтримувати високу якість кінцевої продукції.

Таким чином, ТОВ «Нестле Україна» функціонує як складна та багатогранна система, де успіх залежить від збалансованої взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів. Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія має чітко структуровану організаційну систему, типову для великої міжнародної корпорації, та ієрархію цілей, що впливає з глобальної місії. Внутрішніми сильними сторонами є орієнтація на розвиток персоналу, що підтверджується

стабільним зростанням чисельності, та впровадження єдиних корпоративних цінностей, заснованих на повазі, якості та відповідальності. Водночас зовнішнє середовище характеризується високою інтенсивністю конкуренції з боку як глобальних, так і сильних національних виробників у всіх сегментах ринку. Діяльність компанії значною мірою залежить від її здатності реагувати на ключові споживчі тренди, такі як цінова чутливість та попит на місцеву продукцію, та підтримувати стійку систему постачання, що поєднує міжнародні стандарти якості з опорою на локальних партнерів.

2.3. Діагностика стану стратегічного управління на ТОВ «Нестле Україна»

Діагностика стану стратегічного управління в ТОВ «Нестле Україна» як представника вітчизняного світового гіганта харчової промисловості, розкриває складну картину, де глобальна стратегія Nestlé S.A. адаптується до унікальних та складних умов українського ринку. Компанія демонструє сильні сторони у брендингу, сталому розвитку та управлінні портфелем продуктів, проте стикається з серйозними викликами, пов'язаними з фінансовою стабільністю, геополітичною ситуацією та насиченим конкурентним середовищем.

Стратегічне управління «Нестле Україна» чітко слідує глобальній місії Nestlé: «Good food, Good life» («Якість продуктів, якість життя»). Ця місія трансформується у візію, спрямовану на розкриття цінності харчових продуктів для покращення якості життя сучасного та майбутніх поколінь.

Ключові стратегічні цілі, що впливають з цієї візії, охоплюють кілька напрямків:

сталий розвиток, у межах якого компанія активно впроваджує глобальні цілі сталого розвитку, зокрема зобов'язання щодо зменшення викидів парникових газів, переходу на пакування, що переробляється, та відповідального використання водних ресурсів;

здорове харчування та добробут, що забезпечується намаганням компанії «Нестле Україна» робити акцент на виробництві продуктів, що сприяють

здоровому способу життя, та інформуванні споживачів про важливість збалансованого харчування;

лідерство у ключових категоріях: компанія прагне утримувати та зміцнювати свої позиції на ринку кави, кондитерських виробів, дитячого харчування та кулінарних продуктів.

інновації та розвиток продуктів: постійне оновлення асортименту та впровадження інновацій є одним із стовпів стратегії, що дозволяє відповідати на мінливі смаки споживачів.

Комплексна діагностика стратегічного управління неможлива без аналізу сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища (табл. 2.4).

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стратегічне становище ТОВ «Нестле Україна». Сильні сторони компанії, такі як потужний бренд, диверсифікація продукції та доступ до глобальних інновацій, формують міцний фундамент для діяльності на українському ринку [40]. Вони створюють передумови для реалізації можливостей, зокрема для задоволення зростаючого попиту на здорову їжу та розвитку каналів електронної комерції. Політика сталого розвитку не лише зміцнює репутацію, але й відповідає зростаючим очікуванням українського суспільства до великого бізнесу.

Водночас слабкі сторони створюють серйозні внутрішні бар'єри. Ключовою проблемою є фінансова збитковість, зафіксована у фінансовій звітності протягом кількох останніх років [39]. Це є наслідком високих операційних витрат, тиску з боку конкурентів та складнощів у ланцюгах постачання, що особливо загострились під впливом зовнішніх загроз. Ці загрози є надзвичайно вагомими. Повномасштабна війна є домінуючим фактором, що негативно впливає на всі аспекти бізнесу: від безпеки до купівельної спроможності споживачів. Висока конкуренція з боку як міжнародних, так і сильних національних гравців обмежує можливості для маневру в ціновій політиці, що в умовах економічної кризи стає критичним [35].

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Нестле Україна» [39,40]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Сильний глобальний бренд. Високий рівень впізнаваності та довіри споживачів до торгової марки Nestlé.	1. Збитковість діяльності. Систематичні чисті збитки протягом останніх років, що свідчить про фінансову нестабільність.
2. Диверсифікований портфель продуктів. Широкий асортимент у різних категоріях (кава, кондитерські вироби, дитяче харчування, кулінарія, корми для тварин).	2. Висока собівартість та операційні витрати. Значні витрати на маркетинг, логістику та імпорту сировину, що тиснуть на прибутковість.
3. Глобальна науково-дослідна підтримка. Можливість використовувати глобальні науково-дослідні розробки та інноваційні технології материнської компанії.	3. Вразливість ланцюгів постачання. Залежність від імпорту та складність логістики в умовах воєнного стану.
4. Розвинена дистрибуційна мережа. Ефективна система дистрибуції, що забезпечує присутність продукції в більшості торгових точок країни.	4. Можлива недостатня гнучкість. Складність та тривалість узгодження рішень з глобальним офісом може сповільнювати реакцію на швидкі зміни ринку.
5. Чітка політика сталого розвитку: Глобальні зобов'язання щодо екології та соціальної відповідальності, що покращують імідж компанії.	5. Низькі показники фінансової стійкості: Згідно з аналізом звітності, спостерігаються низькі коефіцієнти ліквідності та покриття.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання ринку здорового харчування. Підвищення попиту на продукти для здорового способу життя, що відповідає стратегічній орієнтації Nestlé.	1. Повномасштабна війна та геополітична нестабільність. Прямі загрози безпеці персоналу, виробничим активам, логістиці та стабільності ринку.
2. Розвиток електронної комерції. Розширення онлайн-каналів збуту та можливостей для прямої комунікації зі споживачем.	2. Висока конкуренція. Сильна конкуренція як з боку транснаціональних корпорацій (Mondelez, PepsiCo), так і з боку потужних місцевих виробників (Roshen, ABK).
3. Потенціал для локалізації виробництва. Можливість розширення співпраці з українськими постачальниками сировини для зниження витрат та підтримки місцевої економіки.	3. Зниження купівельної спроможності населення. Економічна криза та інфляція змушують споживачів переходити на дешевші товари, що створює тиск на ціновий сегмент Nestlé.
4. Посилення експортного потенціалу. Використання виробничих потужностей в Україні для експорту продукції на ринки ЄС та інші країни.	4. Коливання валютних курсів. Залежність від імпортних компонентів робить бізнес вразливим до девальвації гривні.
5. Підвищення важливості корпоративної соціальної відповідальності. Зростання очікувань суспільства щодо внеску бізнесу у вирішення соціальних проблем та відновлення країни.	5. Зміни у державному регулюванні. Можливе запровадження нових податків, митних правил або вимог до маркування, що може ускладнити діяльність.

А отже, стратегічне управління ТОВ «Нестле Україна» перебуває у стані постійної боротьби за збереження ринкових позицій та адаптації до

екстремальних умов. Глобальні переваги компанії нівелюються локальними загрозами та внутрішніми фінансовими проблемами. Стратегія компанії на даному етапі виглядає радше реактивною та спрямованою на виживання і утримання частки ринку, аніж на агресивне зростання. Ключовим стратегічним завданням для менеджменту є пошук шляхів відновлення прибутковості через оптимізацію витрат, підвищення операційної гнучкості та можливу подальшу локалізацію виробництва, що дозволить знизити залежність від імпорту та валютних ризиків. Успішне подолання поточних викликів буде залежати від здатності компанії використати свої сильні сторони для нейтралізації загроз та виправлення слабких місць.

У табл. 2.5 представлений PEST-аналіз ТОВ «Нестле Україна», що відображає ключові аспекти зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії станом на 2024-2025 роки.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ТОВ «Нестле Україна» [39,40]

	Фактор
Р (Політичні)	1. Повномасштабна війна та геополітична нестабільність. Прямий вплив на безпеку активів, персоналу, ускладнення логістики, особливо у прифронтових регіонах. Необхідність постійної адаптації бізнес-процесів до умов воєнного стану.
	2. Державна політика підтримки національного виробника. Можливе запровадження пільг для локальних компаній та посилення вимог до міжнародних гравців.
	3. Гармонізація законодавства з нормами ЄС. В рамках євроінтеграції Україна адаптує стандарти безпеки харчових продуктів, маркування та екологічні норми, що вимагає від Nestlé відповідності цим стандартам.
	4. Податкова політика: Зміни в податковому законодавстві, зокрема щодо ПДВ та військового збору, безпосередньо впливають на фінансові показники компанії.
Е (Економічні)	1. Економічна нестабільність та інфляція: Високі темпи інфляції (прогноз НБУ на 2024 рік – 8.2%) призводять до зростання собівартості продукції та операційних витрат.
	2. Зниження купівельної спроможності населення. Падіння реальних доходів громадян змушує споживачів економити та переходити на більш дешеві товари, що створює тиск на преміальні сегменти продукції Nestlé.
	3. Коливання валютного курсу. Залежність від імпорту сировини та обладнання робить компанію вразливою до девальвації гривні, що збільшує витрати.
	4. Програми міжнародної фінансової допомоги та відновлення. Майбутні інвестиції у відновлення інфраструктури та економіки України можуть створити нові можливості для зростання ринку в середньостроковій перспективі.

Продовження табл. 2.5

	Фактор
S (Соціально-культурні)	1. Підвищення уваги до здоров'я та добробуту. Зростає попит на продукти здорового харчування, органічну продукцію та товари, що сприяють покращенню якості життя, що відповідає глобальній стратегії Nestlé.
	2. Зростання патріотизму та підтримка місцевого виробника. Споживачі все частіше віддають перевагу українським брендам, що створює виклик для міжнародних компаній та вимагає посилення локалізації.
	3. Демографічна криза. Скорочення населення та міграція за кордон, особливо жінок та дітей (ключова аудиторія для деяких продуктів), призводять до звуження споживчого ринку.
	4. Високий рівень соціальної відповідальності бізнесу. Суспільство очікує від великих компаній активної участі у вирішенні соціальних проблем, допомоги армії та підтримки постраждалих від війни.
T (Технологічні)	1. Прискорений розвиток e-commerce та цифрових сервісів: Війна стала каталізатором для росту онлайн-торгівлі. Компанії повинні активно розвивати власні та партнерські канали цифрових продажів.
	2. Впровадження сучасних технологій у виробництво: Автоматизація та роботизація виробничих процесів для підвищення ефективності та зниження залежності від людського фактора.
	3. Розвиток цифрового маркетингу: Необхідність використання Big Data для аналізу поведінки споживачів та персоналізації комунікацій через соціальні мережі та інші цифрові платформи.
	4. Покращення логістичних технологій: Розвиток систем управління складами (WMS) та відстеження вантажів (TMS) для оптимізації ланцюгів постачання в складних умовах.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нестле Україна» показує, що компанія функціонує в умовах екстремальної невизначеності, де домінують політичні та економічні фактори. Повномасштабна війна є центральним елементом, що генерує більшість загроз: від прямої фізичної небезпеки для активів і співробітників до руйнівного впливу на економіку країни. Політична нестабільність та постійні зміни у законодавстві вимагають від компанії максимальної гнучкості та наявності потужного юридичного та GR-департаменту для моніторингу та адаптації до нових правил гри, особливо в контексті євроінтеграції [2].

Економічний блок факторів створює значний тиск на прибутковість. Висока інфляція, коливання курсу гривні та, як наслідок, падіння купівельної спроможності населення є серйозними викликами [16, 17]. Це змушує компанію переглядати цінову політику, оптимізувати портфель продуктів, можливо,

пропонуючи більш доступні альтернативи, та шукати шляхи зниження собівартості без втрати якості, що є ключовим для репутації Nestlé. В той же час, перспективи міжнародної допомоги на відновлення України відкривають довгострокові можливості для зростання.

Соціально-культурні тренди є амбівалентними. З одного боку, глобальна тенденція до здорового харчування повністю збігається зі стратегією та місією Nestlé, відкриваючи ринкові ніші [14]. З іншого боку, потужна хвиля патріотизму та підтримки національних виробників створює репутаційні ризики та конкурентний тиск на будь-яку міжнародну компанію [25]. Демографічна криза, спричинена війною, безпосередньо звужує споживчу базу. Технологічні фактори, у свою чергу, надають інструменти для подолання багатьох викликів. Розвиток e-commerce, цифрового маркетингу та автоматизації дозволяє оптимізувати витрати, налагодити пряму комунікацію зі споживачем та зробити ланцюги постачання більш стійкими [15].

Тож, стратегія «Нестле Україна» має бути зосереджена на управлінні кризами та ризиками в короткостроковій перспективі, і водночас на використанні можливостей для зміцнення позицій у довгостроковому горизонті. Ключовими напрямками для компанії повинні стати: максимальна локалізація виробництва та ланцюгів постачання для зниження залежності від імпорту та посилення іміджу "українського" виробника; гнучка цінова та асортиментна політика, адаптована до зниженої купівельної спроможності; активна демонстрація соціальної відповідальності та внеску у стійкість та відновлення України; та інвестиції в цифрові технології для підвищення ефективності та розвитку нових каналів збуту. Успіх компанії залежатиме від її здатності балансувати між глобальними стандартами Nestlé та суворою реальністю українського сьогодні.

Фінансовий стан ТОВ «Нестле Україна» як індикатор стратегічної ефективності. Фінансові показники компанії за останні роки свідчать про наявність серйозних стратегічних викликів. Незважаючи на зростання доходу, компанія звітує про значні чисті збитки. Згідно з даними Opendatabot, у 2023 році дохід

склав 12.55 млрд грн, а чистий збиток - 838.7 млн грн. Попередні роки також були збитковими [39].

Це може свідчити про вплив наступних чинників на стан підприємства:

- 1) Висока собівартість продукції та операційні витрати, що посилюються інфляцією та логістичними труднощами.
- 2) Значні інвестиції в маркетинг та просування для утримання частки ринку в умовах високої конкуренції.
- 3) Негативний вплив валютних коливань.
- 4) Прямі та непрямі збитки, пов'язані з війною, включаючи втрату активів та скорочення ринків збуту.

Низькі коефіцієнти ліквідності, зазначені у фінансових звітах за 2020-2021 роки, вказують на потенційні ризики у здатності компанії вчасно розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями. А отже, стан стратегічного управління на ТОВ «Нестле Україна» можна охарактеризувати як адаптивно-реактивний. Компанія має міцний фундамент у вигляді глобальної стратегії, сильного бренду та диверсифікованого портфелю. Однак, зовнішнє середовище в Україні, зокрема повномасштабне військове вторгнення, економічна нестабільність та висока конкуренція, змушують компанію постійно реагувати на виклики, що позначається на її фінансових результатах.

Ключові напрямки для посилення стратегічного управління:

- 1) Оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності за допомогою пошуку шляхів зниження собівартості та логістичних витрат без шкоди для якості.
- 2) Посилення гнучкості та швидкості прийняття рішень на локальному рівні для більш ефективної адаптації до динамічного українського ринку.
- 3) Стратегія управління кризами за допомогою розробки та імплементація чітких планів дій у відповідь на геополітичні та економічні шоки.
- 4) Фокус на прибутковості шляхом перегляду цінової та асортиментної політики з метою виходу на стабільний рівень прибутковості.
- 5) Локалізація з подальшим розвитком місцевої сировинної бази та

виробничих потужностей для зменшення залежності від імпорту та підтримки української економіки.

Тож, «Нестле Україна» перебуває у складній, але керованій ситуації. Успіх у довгостроковій перспективі буде залежати від здатності керівництва ефективно збалансувати глобальні стратегічні імперативи з нагальними потребами та ризиками українського ринку.

Таким чином, діагностика стану стратегічного управління на ТОВ «Нестле Україна» свідчить про функціонування компанії в адаптивно-реактивному режимі. Маючи міцний фундамент у вигляді сильного глобального бренду, диверсифікованого портфелю продуктів та доступу до інновацій, підприємство змушене постійно реагувати на екстремальні умови українського ринку. Стратегія компанії на даному етапі більшою мірою спрямована на виживання та утримання ринкових позицій, аніж на агресивне зростання. Аналіз виявив ключовий конфлікт між глобальними перевагами компанії та локальними загрозами й внутрішніми фінансовими проблемами. Домінуючим зовнішнім фактором є повномасштабна війна, що генерує політичні, економічні та соціальні ризики, посилюючи тиск з боку конкурентів та знижуючи купівельну спроможність населення. Внутрішньою ключовою проблемою є систематична фінансова збитковість, спричинена високими операційними витратами, вразливістю ланцюгів постачання та іншими наслідками економічної нестабільності. Виявлені проблеми та результати аналізу вказують на чіткі напрями для посилення стратегічного управління. Успіх у довгостроковій перспективі залежатиме від здатності керівництва ефективно збалансувати глобальні стратегічні імперативи з нагальними потребами та ризиками українського ринку. Тож, вирішення означених завдань та реалізація стратегічних напрямів вимагають системного підходу. Це, в свою чергу, має ґрунтуватися на виборі обґрунтованої моделі для формування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах та розробці системи методів реалізації інтегрованої моделі стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Компанія «Нестле Україна» є ключовим гравцем на українському ринку продуктів харчування, представляючи інтереси швейцарської корпорації Nestlé S.A. Діяльність підприємства в Україні розпочалася з відкриття представництва, яке згодом розширилося за рахунок стратегічних придбань провідних українських виробників, що дозволило значно розширити продуктовий портфель та виробничі потужності. Фінансовий аналіз за останні роки виявив подвійну картину. З одного боку, компанія демонструвала амбітну стратегію зростання, що підтверджується постійним збільшенням доходу, розширенням штату та активів навіть у складних ринкових умовах. З іншого боку, зовнішні чинники, зокрема повномасштабне вторгнення, разом із тягарем інвестиційних витрат призвели до значних фінансових збитків та критичного стану балансу, що свідчило про технічну неплатоспроможність. Ключовим моментом у діяльності став останній аналізований рік, який можна охарактеризувати як рік фінансового оздоровлення. Це стало можливим не через операційний прорив, оскільки діяльність залишилася нерентабельною, а завдяки стратегічному рішенням материнської компанії провести масштабну докапіталізацію. Це рішення дозволило відновити платоспроможність, суттєво покращити показники ліквідності та знизити боргове навантаження. А отже, компанія перейшла від стану виживання до стабілізації, і головним викликом на майбутнє для неї залишається досягнення операційної прибутковості.

Діагностика стану стратегічного управління на ТОВ «Нестле Україна» свідчить про функціонування компанії в адаптивно-реактивному режимі. Маючи міцний фундамент у вигляді сильного глобального бренду, диверсифікованого портфелю продуктів та доступу до інновацій, підприємство змушене постійно реагувати на екстремальні умови українського ринку. Стратегія компанії на даному етапі більшою мірою спрямована на виживання та утримання ринкових позицій, аніж на агресивне зростання. Аналіз виявив ключовий конфлікт між глобальними перевагами компанії та локальними загрозами й

внутрішніми фінансовими проблемами. Домінуючим зовнішнім фактором є повномасштабна війна, що генерує політичні, економічні та соціальні ризики, посилюючи тиск з боку конкурентів та знижуючи купівельну спроможність населення. Внутрішньою ключовою проблемою є систематична фінансова збитковість, спричинена високими операційними витратами, вразливістю ланцюгів постачання та іншими наслідками економічної нестабільності. Виявлені проблеми та результати аналізу вказують на чіткі напрями для посилення стратегічного управління. Успіх у довгостроковій перспективі залежатиме від здатності керівництва ефективно збалансувати глобальні стратегічні імперативи з нагальними потребами та ризиками українського ринку. Тож, вирішення означених завдань та реалізація стратегічних напрямів вимагають системного підходу. Це, в свою чергу, має ґрунтуватися на виборі обґрунтованої моделі для формування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах та розробці системи методів реалізації інтегрованої моделі стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Вибір моделі системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах

Щоб реалізувати процес стратегічного управління на підприємстві, необхідно визначитися з його моделлю. Для побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах можливо використати вже відомі закордонні моделі, розроблені І. Ансофом [3,32,45], а саме:

1) Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій - припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства.

2) Управління на основі ранжування стратегічних задач – відбувається у системі менеджменту підприємства шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості; задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень; контролю процесу прийняття рішень на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам; безперервне проведення відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач.

3) Управління в умовах стратегічних несподіванок використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу.

4) Управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей

виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів», за термінологією І. Ансоффа [3].

Окрім вищеназваних моделей в практиці зарубіжного менеджменту використовуються такі моделі стратегічного менеджменту [34]:

5) Підприємницька - характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Цей тип менеджменту є найпоширенішим у підприємствах, які нещодавно створені, або які знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів.

6) Адаптивна - ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Цей тип менеджменту використовується керівниками підприємств із сталою економікою. Він ефективний при стабільних зовнішніх умовах. Керівники нижчого рівня мають певну свободу у здійсненні стратегії.

7) Модель на основі планування - передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Цей тип менеджменту властивий переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз. До розробки цієї стратегії залучають спеціалістів з планування.

В практиці вітчизняного менеджменту використовуються такі моделі стратегічного менеджменту [7, 8, 46]:

8) На основі «стратегічної прогалини» – передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти».

9) На врахуванні стратегічних переваг підприємства – базується на використанні результатів SWOT-аналізу.

10) На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства – передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову

конкурентоспроможність, шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства.

11) На створенні позитивного іміджу підприємства – передбачає розробку варіанту інвестування для довгострокового розвитку підприємства, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій.

12) На урахуванні розміру підприємства - передбачає формування та ефективне використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Кожна з моделей має як свої переваги, так і недоліки, які проаналізовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки моделей стратегічного управління

Назва моделі	Переваги	Недоліки
Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій	дає можливість здійснити аналіз перспектив, визначити пріоритети та розподілити ресурси підприємства	обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
Управління на основі ранжування стратегічних задач	перегляд актуальних стратегічних задач шляхом категоризації, аналізу та безперервного відновлення	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства
Управління в умовах стратегічних несподіванок	дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві	очікування стратегічної несподіванки може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
Управління за слабкими сигналами	реагування підприємства на сигнали-провісники стратегічних несподіванок	очікування сигналу-провісника може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
Підприємницька модель	орієнтація на ключову роль провідного менеджера-підприємця	неможливість прийняття управлінських рішень колегіально
Адаптивна модель	обережне реагування підприємства на проблеми і поступове їх вирішення	складно застосувати в динамічних умовах зовнішнього середовища
Модель на основі планування	використання стратегічного планування	базується на можливості передбачення майбутнього
На основі «стратегічної прогалини»	колегіальне прийняття стратегічних управлінських рішень	пошук стратегічної ніші
На врахуванні стратегічних переваг підприємства	виявлення і розвиток сильних сторін підприємства	відкидання дестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства

Продовження табл. 3.1

Назва моделі	Переваги	Недоліки
На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства	оцінка і розвиток конкурентоспроможності підприємства	орієнтація на постійну, стабільну довгострокову конкурентоспроможність підприємства
На створенні позитивного іміджу підприємства	формування позитивного іміджу підприємства у середовищі	орієнтація на постійний, стабільний довгостроковий розвиток підприємства
На врахуванні розміру підприємства	побудова специфічної організаційної структури підприємства	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства

А отже, розглянуті різні, як закордонні, так і вітчизняні моделі стратегічного управління, можуть бути використані вітчизняними підприємствами. Але на наш погляд, враховуючи переваги і недоліки кожної моделі, запропонувати використання конкретної моделі дуже складно. Копіювання, особливо закордонних моделей, на вітчизняних підприємствах може не призвести до бажаного стратегічного ефекту. Кожне конкретне підприємство повинно обирати певну модель самостійно, виходячи з власних сильних і слабких сторін, рівня конкурентоспроможності на ринку, можливостей подальшого розвитку, а також загроз і ризиків з боку зовнішнього середовища. Доцільним може бути використання декількох моделей одночасно. Для цього утворюється комбінована модель, яка включає в себе сильні сторони обох моделей, підібрані таким чином, щоб нейтралізувати слабкі сторони хоча б в одній моделі.

Кроки пропонованого алгоритму вибору та побудови інтегрованої моделі стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі:

Крок 1. Проведення комплексного стратегічного аналізу. Перш ніж обирати модель, підприємство повинно чітко зрозуміти своє поточне становище. Цей крок базується на висновку, що вибір залежить від сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Необхідно провести:

- 1) SWOT-аналіз: для інтеграції внутрішніх та зовнішніх факторів;
- 2) PEST-аналіз: для оцінки макросередовища (зміни в законодавстві щодо харчових продуктів, економічні коливання, соціальні тренди на здорове харчування).

- 3) Аналіз конкурентного середовища: для розуміння позицій ключових гравців ринку.

Крок 1. Проведення комплексного стратегічного аналізу. Перш ніж обирати модель, підприємство повинно чітко зрозуміти своє поточне становище. Цей крок базується на висновку, що вибір залежить від сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Необхідно провести:

- 1) SWOT-аналіз: для інтеграції внутрішніх та зовнішніх факторів;
- 2) PEST-аналіз: для оцінки макросередовища (зміни в законодавстві щодо харчових продуктів, економічні коливання, соціальні тренди на здорове харчування).
- 3) Аналіз конкурентного середовища: для розуміння позицій ключових гравців ринку.

Крок 2. Визначення ключових стратегічних імперативів. На основі аналізу для підприємства харчової промисловості можна виділити такі стратегічні пріоритети:

- 1) Управління складним портфелем продуктів: необхідність ефективно розподіляти ресурси між десятками брендів та категорій.
- 2) Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності: утримання лідерських позицій на глобальному ринку.
- 3) Підтримка позитивного іміджу та репутації: критично важливо для споживчих товарів, впливає на лояльність, доступ до інвестицій та партнерів.
- 4) Здатність реагувати на раптові зміни: кризи в ланцюгах постачання, спалахи хвороб, раптові зміни споживчих настроїв, поява «слабких сигналів» про нові тренди.

Крок 3. Побудова комбінованої (інтегрованої) моделі стратегічного управління.

Враховуючи визначені імперативи, пропонується комбінована модель, що поєднує декілька підходів з наданого списку.

Пропонована комбінована модель передбачає три рівні:

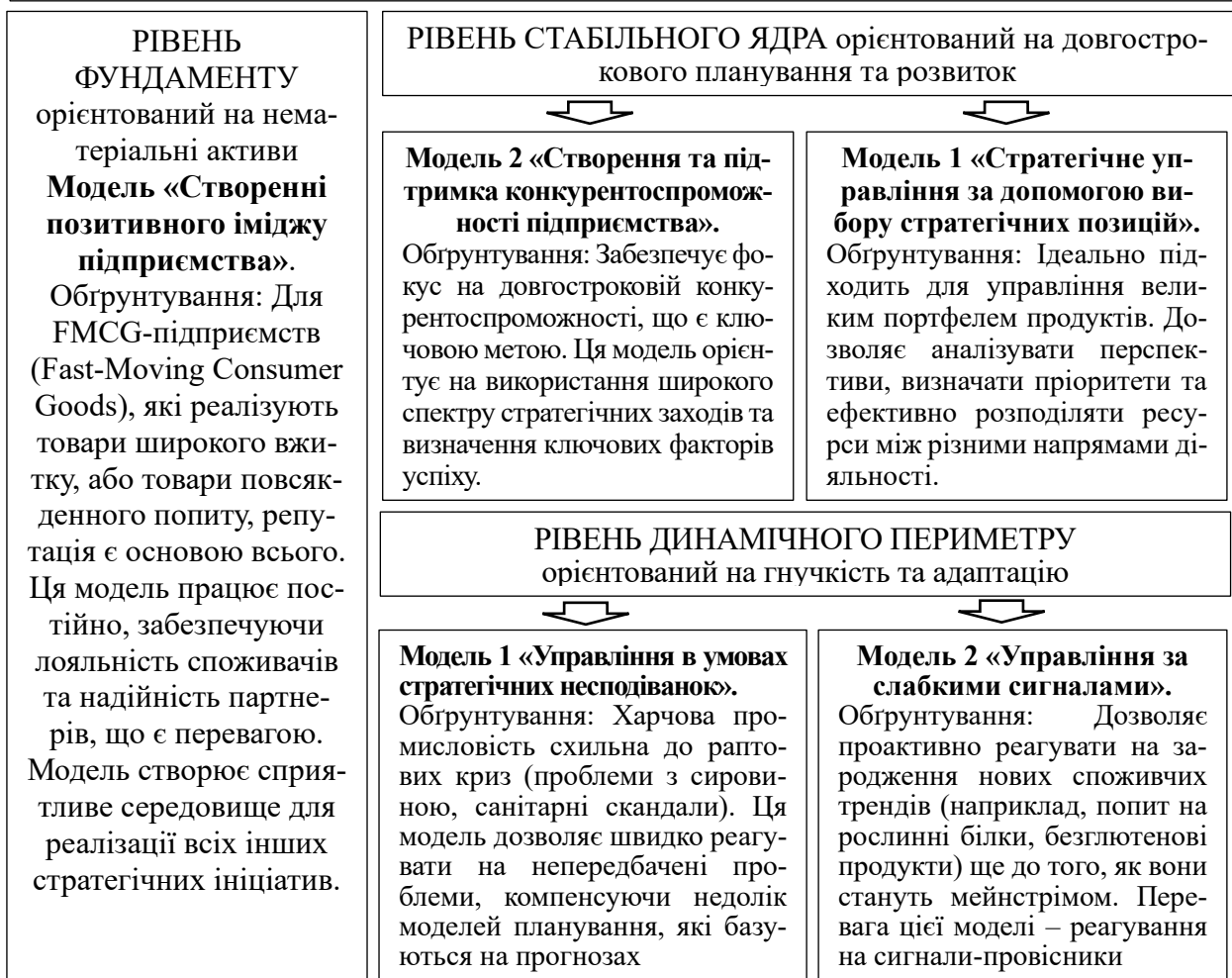


Рис. 3.1. Пропонований алгоритм створення інтегрованої моделі стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі

Крок 2. Визначення ключових стратегічних імперативів. На основі аналізу для підприємства харчової промисловості можна виділити такі стратегічні пріоритети:

- 1) Управління складним портфелем продуктів: необхідність ефективно розподіляти ресурси між десятками брендів та категорій.
- 2) Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності: утримання лідерських позицій на глобальному ринку.
- 3) Підтримка позитивного іміджу та репутації: критично важливо для споживчих товарів, впливає на лояльність, доступ до інвестицій та партнерів.
- 4) Здатність реагувати на раптові зміни: кризи в ланцюгах постачання, спалахи хвороб, раптові зміни споживчих настроїв, поява «слабких сигналів» про нові тренди.

Крок 3. Побудова комбінованої (інтегрованої) моделі стратегічного управління. Враховуючи визначені імперативи, пропонується комбінована модель, що поєднує декілька підходів з наданого списку.

Пропонована комбінована модель:

Ця модель складається з трьох рівнів: фундаменту, стабільного ядра та динамічного периметра.

- 1) Рівень фундаменту орієнтований на нематеріальні активи.

Модель «Створення позитивного іміджу підприємства».

Обґрунтування: Для FMCG-підприємств (Fast-Moving Consumer Goods, підприємства які реалізують товари широкого вжитку, що швидко продаються), або більш поширений варіант – товари повсякденного попиту репутація є основою всього. Ця модель працює постійно, забезпечуючи лояльність споживачів та надійність партнерів, що є перевагою. Вона створює сприятливе середовище для реалізації всіх інших стратегічних ініціатив.

- 2) Стабільне ядро орієнтований на довгострокове планування та розвиток.

Модель 1 «Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій». Обґрунтування: Ідеально підходить для управління великим портфелем продуктів. Дозволяє аналізувати перспективи, визначати пріоритети та

ефективно розподіляти ресурси між різними напрямками діяльності.

Модель 2: «Створення та підтримка конкурентоспроможності підприємства». Обґрунтування: Забезпечує фокус на довгостроковій конкурентоспроможності, що є ключовою метою. Ця модель орієнтує на використання широкого спектру стратегічних заходів та визначення ключових факторів успіху.

3) Рівень динамічного периметру орієнтований на гнучкість та адаптацію.

Модель 1 «Управління в умовах стратегічних несподіванок».

Обґрунтування: Харчова промисловість схильна до раптових криз (проблеми з сировиною, санітарні скандали). Ця модель дозволяє швидко реагувати на непередбачені проблеми, компенсуючи недолік моделей планування, які базуються на прогнозах.

Модель 2 «Управління за слабкими сигналами».

Обґрунтування: Дозволяє проактивно реагувати на зародження нових споживчих трендів (наприклад, попит на рослинні білки, безглютенові продукти) ще до того, як вони стануть мейнстрімом. Перевага цієї моделі – реагування на сигнали-провісники.

Спосіб вибору та впровадження:

1) Формалізація. Проводиться вибір моделей та їх комбінація затверджується вищим керівництвом на основі результатів стратегічного аналізу (для реалізації крок 1).

2) Інтеграція. Розробляється єдина система стратегічного планування та контролю, яка включає елементи всіх обраних моделей. Наприклад, річне стратегічне планування відбувається за «моделлю вибору позицій», але паралельно функціонує відділ моніторингу, який працює за «моделлю слабких сигналів» та має повноваження ініціювати перегляд планів.

3) Структурна адаптація. Проводиться адаптація організаційної структури під комбіновану модель. Це може включати створення спеціальних підрозділів (наприклад, антикризовий комітет, відділ стратегічного прогнозування), як це передбачено в «моделі на урахуванні розміру підприємства».

Тож, для великого підприємства харчової промисловості найбільш

ефективною буде не одна універсальна, а інтегрована модель. Вона поєднує стабільність довгострокового планування та управління портфелем («стабільне ядро») з гнучкістю та швидкістю реагування на несподіванки та нові тренди («динамічний периметр»), і все це базується на міцному «фундаменті» позитивного іміджу та репутації. Такий підхід дозволяє використати сильні сторони кількох моделей, одночасно нейтралізуючи їхні недоліки.

Таким чином, для реалізації процесу стратегічного управління на підприємстві необхідно визначитися з його моделлю. Аналіз існуючих закордонних та вітчизняних моделей стратегічного управління на підприємстві, їх переваг та недоліків показав, що вибір та запровадження одного підходу є неефективним. Більш доцільним є створення комбінованої (інтегрованої) моделі, яка включає сильні сторони декількох підходів, щоб нейтралізувати їхні слабкі сторони. У кваліфікаційній роботі запропонований алгоритм вибору інтегрованої моделі, який складається з таких кроків як: 1) проведення комплексного стратегічного аналізу, включаючи SWOT, PEST та аналіз конкурентного середовища; 2) визначення ключових стратегічних імперативів (наприклад, управління портфелем продуктів, конкурентоспроможність, імідж та здатність реагувати на зміни); 3) побудова інтегрованої моделі, що відповідає визначеним імперативам. Як приклад для підприємства харчової промисловості розроблено трирівневу інтегровану модель. Вона поєднує рівень «фундаменту» (модель створення позитивного іміджу), рівень «стабільного ядра» для довгострокового планування (моделі вибору стратегічних позицій та підтримки конкурентоспроможності) та рівень «динамічного периметру» для гнучкості та адаптації (моделі управління в умовах несподіванок та за слабкими сигналами). Спосіб впровадження такої моделі передбачає формалізацію, інтеграцію та структурну адаптацію в організації. Серед способів виділені такі: формалізація (проводиться вибір моделей на основі результатів стратегічного аналізу; інтеграція (розробляється єдина система стратегічного планування та контролю, яка включає елементи всіх обраних моделей); структурна адаптація організаційної структури під інтегровану модель. Отже, найбільш ефективною є не універсальна, а інтегрована модель, що поєднує стабільність з гнучкістю.

3.2. Формування системи методів реалізації інтегрованої моделі стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі

Методи реалізації моделі «Створення позитивного іміджу підприємства» на рівні нематеріальних активів». Для підприємств сектору FMCG (Fast-Moving Consumer Goods), де конкуренція є надзвичайно високою, а рішення про покупку часто приймається імпульсивно, позитивний імідж та репутація є ключовими нематеріальними активами. Вони формують довіру, забезпечують лояльність споживачів і стабільність у відносинах з партнерами. Фундамент цієї моделі має спиратися на методи, що створюють довгострокову цінність і не залежать від короткострокових маркетингових коливань.

У табл. 3.2 подано характеристику методів для реалізації моделі «Створення позитивного іміджу підприємства» на рівні нематеріальних активів».

До методів, орієнтованих на створення та зміцнення нематеріальних активів підприємства на користь його стратегічного розвитку пропонується віднести:

1) Метод корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, згідно з якою підприємство добровільно бере на себе зобов'язання щодо вирішення соціальних, екологічних та етичних проблем, що виходять за межі його прямих економічних інтересів та законодавчих вимог [10]. Для FMCG-підприємств це не просто благодійність, а стратегічний метод управління репутацією. Складові методу та їх реалізація в FMCG-підприємствах: 1.1) екологічна відповідальність: оскільки FMCG-сектор генерує значну кількість пакувальних відходів, фокус на екології є критично важливим; 1.2) соціальна відповідальність: підтримка місцевих громад, де розташовані виробничі потужності або ринки збуту; 1.3) відповідальність перед споживачем: прозорість щодо складу продукції, її походження та впливу на здоров'я. Метод «Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)» безпосередньо формує такі активи, як репутація, довіра та соціальний капітал. Споживачі все частіше обирають бренди, які поділяють їхні цінності, що створює міцний емоційний зв'язок та підвищує лояльність [23].

Таблиця 3.2

Пропоновані методи реалізації моделі «Створення позитивного іміджу підприємства» на рівні нематеріальних активів»

Метод	Характеристика методу	Вплив методу на стратегічний розвиток підприємства
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Інтеграція соціальних та екологічних цілей у бізнес-стратегію. Включає екологічні ініціативи (напр., переробка упаковки), підтримку громад та прозорість щодо складу продукції.	Створює стійку конкурентну перевагу, підвищуючи лояльність споживачів, які обирають ціннісно-орієнтовані бренди. Знижує регуляторні та репутаційні ризики, зміцнює бренд та відкриває доступ до нових ринків.
Розвиток корпоративної культури та бренду роботодавця	Формування системи спільних цінностей та позитивного робочого середовища, що робить компанію привабливою для талановитих кадрів. Співробітники стають носіями та захисниками іміджу компанії.	Підвищує продуктивність праці та якість продукції завдяки залученому та мотивованому персоналу. Знижує витрати на підбір та адаптацію кадрів. Сприяє інноваціям та гнучкості компанії.
Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами	Систематична побудова довгострокових та надійних відносин з усіма ключовими групами: постачальниками, дистриб'юторами, інвесторами, споживачами та громадами.	Забезпечує стабільність ланцюга постачання та збуту, що є критичним для FMCG. Зміцнює довіру партнерів, що веде до кращих умов співпраці. Створює стійку бізнес-екосистему, менш вразливу до зовнішніх шоків.
Антикризові комунікації	Розробка та впровадження проактивного плану для управління репутаційними загрозами. Головні принципи: швидкість, чесність та прозорість у комунікації під час кризових ситуацій (напр., відкликання товару).	Захищає найцінніший нематеріальний актив — репутацію та вартість бренду. Мінімізує фінансові та ринкові втрати під час кризи. Підвищує довгострокову довіру споживачів, демонструючи відповідальність компанії.

2) Метод розвитку корпоративної культури та бренду роботодавця Корпоративна культура — це система спільних цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, яка визначає, як співробітники взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем [43]. Бренд роботодавця є проєкцією цієї культури назовні з метою залучення та утримання талановитих кадрів. Співробітники є найважливішими носіями іміджу компанії. Складові методу «Розвиток корпоративної культури та бренду роботодавця» та їх реалізація на FMCG-підприємствах: 2.1) формування цінностей: визначення та впровадження ключових цінностей компанії; 2.2) внутрішні комунікації; 2.3) розвиток та мотивація персоналу; 4) програми "амбасадорів бренду". Сильна корпоративна культура

створює гудвіл (ділову репутацію), підвищує лояльність персоналу та перетворює співробітників на надійних захисників бренду. Це знижує плинність кадрів та приваблює найкращих фахівців, що опосередковано впливає на якість продукції та сервісу [4].

3) Метод управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Стейкхолдери – це всі зацікавлені сторони, які впливають на діяльність підприємства або перебувають під її впливом. До них належать не лише споживачі, а й постачальники, дистриб'ютори, інвестори, державні органи та місцеві громади. Цей метод передбачає систематичну роботу з кожною групою для побудови довгострокових партнерських відносин [42]. Складові методу «Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами» та їх реалізація на FMCG-підприємствах: 3.1) робота з постачальниками: побудова прозорих та етичних ланцюгів постачання; 3.2) робота з дистриб'юторами та ритейлерами: для FMCG це ключові партнери; 3.3) робота з інвесторами та фінансовими установами: регулярна та прозора звітність, демонстрація довгострокової стратегії розвитку; 3.4) діалог зі споживачами. Цей метод зміцнює надійність та стабільність компанії в очах усіх партнерів. Він створює мережу підтримки, яка є критично важливою під час криз, та забезпечує безперебійне функціонування бізнесу, що є основою позитивного іміджу [23].

4) Метод антикризових комунікацій. Позитивний імідж – це не лише результат успішних дій, а й здатності гідно долати труднощі. У FMCG-секторі кризи можуть виникати раптово. Метод антикризових комунікацій передбачає розробку та впровадження заздалегідь підготовленого плану дій для мінімізації репутаційних втрат [21]. Складові методу та їх реалізація на FMCG-підприємств: 4.1) проактивний моніторинг; 4.2) наявність антикризового плану; 4.3) принципи комунікації під час кризи; емпатія. Правильно керована криза може не лише зберегти, а й навіть зміцнити довіру та репутацію. Компанія, яка демонструє відповідальність та турботу про своїх споживачів у складний момент, доводить, що її цінності є справжніми, а не лише декларативними.

Модель «Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних

позицій». Модель ґрунтується на виборі стратегічних позицій, використовує переважно матричні методи аналізу. Вони дозволяють візуалізувати положення окремих продуктів, бізнес-одиниць або напрямів діяльності відносно ринкових умов та внутрішніх можливостей компанії. Такий підхід забезпечує об'єктивну основу для прийняття рішень щодо інвестування, підтримки чи виведення продуктів з ринку [41].

У табл. 3.3 подано характеристику методів для реалізації моделі «Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій».

Таблиця 3.3

Пропоновані методи реалізації моделі
«Створення позитивного іміджу підприємства»

Метод	Характеристика методу	Вплив методу на стратегічний розвиток підприємства
Матричний аналіз «Зростання – Частка ринку» (Матриця БКГ)	Інструмент для аналізу портфеля продуктів, що класифікує їх на «Зірок», «Дійних корів», «Знаків питання» та «Собак» на основі темпів зростання ринку та відносної частки ринку.	Дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу фінансових ресурсів: куди інвестувати, що підтримувати для генерації грошового потоку, а які напрями скорочувати. Оптимізує портфель для збалансованого зростання та прибутковості.
Матричний аналіз «Привабливість ринку – Конкурентна позиція» (Матриця GE/McKinsey)	Більш глибокий метод аналізу, що оцінює бізнес-одиниці за двома комплексними критеріями (привабливість галузі та сила бізнесу). Виділяє зони для інвестування, вибіркового розвитку або деінвестування.	Забезпечує більш гнучкі та обґрунтовані стратегічні рішення для управління диверсифікованим портфелем. Допомагає визначити пріоритетні напрями для довгострокових інвестицій та ефективно управляти ризиками.
Метод визначення векторів зростання (Матриця Ансоффа)	Інструмент для вибору майбутньої стратегії зростання компанії. Визначає чотири основні напрями: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація.	Надає чітку структуру для планування довгострокового розвитку компанії. Допомагає керівництву оцінити ризики та потенціал кожного напрямку зростання, формуючи вектор майбутнього розвитку бізнесу.

До методів, орієнтованих на вибір стратегічних позицій на користь його стратегічного розвитку пропонується віднести:

1) Метод матричного аналізу «Зростання – Частка ринку» (Матриця Бостонської консалтингової групи, БКГ). Матриця БКГ є класичним інструментом для аналізу продуктового портфеля. Вона дозволяє класифікувати

продукти або стратегічні господарські підрозділи (СГП) за двома ключовими критеріями: темп зростання ринку та відносна частка ринку, яку займає продукт [46]. Вісь Y (вертикальна) «Темп зростання ринку» та вісь X (горизонтальна) «Відносна частка ринку». На перетині цих осей утворюються чотири квадранти, кожен з яких має свою стратегічну позицію та рекомендовану стратегію: 1.1) зірки» (Stars): високе зростання, висока частка. Стратегія: інвестування, зміцнення позицій, захист частки ринку; 1.2) «Дійні корови» (Cash Cows) – низьке зростання, висока частка; 1.3) «Знаки питання» / «Важкі діти» (Question Marks): високе зростання, низька частка; 1.4) «Собаки» (Dogs): низьке зростання, низька частка [22].

2) Метод матричного аналізу «Привабливість ринку – Конкурентна позиція» (Матриця General Electric / McKinsey). Ця модель є більш складною та гнучкою альтернативою матриці БКГ. Вона аналізує бізнес-одиниці за двома комплексними (багатофакторними) критеріями, що робить аналіз більш глибоким [8]. Вісь Y (вертикальна): привабливість ринку (галузі) оцінюється за сукупністю факторів. Вісь X (горизонтальна): конкурентна позиція (сила бізнесу) оцінюється за комплексом параметрів. Матриця зазвичай має розмірність 3x3, утворюючи 9 клітинок, які групуються в три стратегічні зони: 2.1) Зона переможців (верхні ліві клітинки): висока привабливість ринку та сильна конкурентна позиція. 2.2.) Проміжна (селективна зона): середні показники привабливості та/або конкурентної позиції. 2.3.) Зона переможених (нижні праві клітинки): низька привабливість ринку та слабка конкурентна позиція [41].

3) Метод визначення векторів зростання (Матриця І. Ансоффа «продукт – ринок»). На відміну від попередніх методів, які аналізують поточний портфель, матриця І. Ансоффа є інструментом для вибору майбутньої стратегічної позиції через визначення шляхів зростання. Вона допомагає структурувати мислення щодо того, як компанія може розвиватися, комбінуючи існуючі та нові продукти з існуючими та новими ринками [3]. Матриця визначає чотири базові стратегії зростання: 3.1) Стратегія проникнення на ринок (Існуючий продукт – Існуючий ринок). Найменш ризикова стратегія. 3.2) Стратегія розвитку ринку (існуючий продукт – новий ринок). 3.3) Стратегія розвитку продукту

(новий продукт – існуючий ринок). 3.4) Стратегія диверсифікації (новий продукт – новий ринок).

Модель «Створення та підтримка конкурентоспроможності підприємства». Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність створювати, утримувати та реалізовувати конкурентну перевагу, що дозволяє йому успішно функціонувати на ринку в довгостроковій перспективі [11].

У табл. 3.4 подано характеристику методів для реалізації моделі «Створення та підтримка конкурентоспроможності підприємства».

Таблиця 3.4

Пропоновані методи реалізації моделі «Створення та підтримка конкурентоспроможності підприємства»

Метод	Характеристика методу	Вплив методу на стратегічний розвиток підприємства
Аналіз п'яти конкурентних сил (Модель М. Портера)	Метод для діагностики структури та інтенсивності конкуренції в галузі. Аналізує загрозу нових гравців, владу постачальників і покупців, загрозу товарів-замінників та рівень суперництва.	Формує об'єктивне розуміння зовнішнього середовища. Дозволяє розробити стратегію, яка захищає компанію від негативних ринкових сил та використовує можливості для забезпечення довгострокової прибутковості.
Метод вибору загальних конкурентних стратегій	Визначення фундаментального способу конкуренції на ринку через вибір однієї з трьох стратегій: лідерство за витратами (найнижча собівартість), диференціація (унікальність продукту) або фокусування (обслуговування вузької ніші).	Визначає ключову логіку бізнес-моделі та напрямок розвитку компанії. Створює чітку ринкову позицію та запобігає неефективній спробі «бути усім для всіх», що є основою для побудови стійкої конкурентної переваги.
Метод аналізу ланцюга створення вартості	Внутрішній аналіз діяльності компанії, що поділяє її на основні та допоміжні процеси. Дозволяє визначити, на яких етапах створюється цінність для споживача та виникають витрати.	Забезпечує практичну реалізацію обраної стратегії. Допомогає знайти конкретні можливості для зниження витрат (для лідерства за витратами) або для додавання унікальності (для диференціації), підвищуючи операційну ефективність.
Метод, що ґрунтується на ресурсній концепції (VRIO-аналіз)	Концепція, згідно з якою стійка перевага походить від унікальних внутрішніх ресурсів та компетенцій, які важко скопіювати. VRIO-аналіз оцінює ресурси на цінність, рідкісність, неімітованість та організованість.	Зміщує фокус на побудову довгострокових, важко копіюваних переваг (бренд, культура, технології). Забезпечує стійкість конкурентної позиції навіть при зміні зовнішніх умов, сприяючи тривалому лідерству на ринку.

До методів, орієнтованих на вибір стратегічних позицій на користь його

стратегічного розвитку пропонується віднести:

1) Метод аналізу п'яти конкурентних сил (Модель п'яти сил М. Портера). Це фундаментальний метод для аналізу привабливості галузі та визначення ключових факторів успіху в ній [28]. Цей метод є діагностичним інструментом. Він дозволяє ідентифікувати загрози та можливості в зовнішньому середовищі та визначити, на яких факторах потрібно зосередитись для створення надійної конкурентної позиції.

2) Метод вибору загальних (генеричних) конкурентних стратегій Після аналізу галузі компанія повинна обрати, *яким чином* вона буде конкурувати. М. Портер визначив три загальні стратегії, що дозволяють досягти конкурентної переваги [28]: 2.1) Стратегія лідерства за витратами (Cost Leadership). Досягнення найнижчої собівартості виробництва та реалізації продукції в галузі. 2.2) Стратегія диференціації (Differentiation). Створення продукту або послуги, що сприймається споживачами як унікальний. 2.3) Стратегія фокусування (Focus). Концентрація на вузькому сегменті ринку (певна група споживачів, географічний регіон або специфічна частина продуктової лінійки) та обслуговування цього сегмента краще, ніж конкуренти [41]. Цей метод визначає фундаментальну позицію компанії на ринку. Вибір однієї з цих стратегій є основою для всіх подальших тактичних та операційних рішень.

3) Метод аналізу ланцюга створення вартості (Value Chain Analysis). Цей метод дозволяє компанії детально проаналізувати свої внутрішні процеси, щоб зрозуміти, де саме створюється вартість для споживача і де виникають витрати. Ланцюг вартості поділяє всю діяльність компанії на основну та допоміжну [28].

Основні види діяльності: 1) Вхідна логістика: прийом, зберігання та розподіл сировини. 2) Операції: трансформація сировини в готовий продукт. 3) Вихідна логістика: зберігання та доставка продукту клієнтам. 4) Маркетинг та продажі: дії, спрямовані на переконання клієнтів здійснити покупку. 5) Сервіс: післяпродажне обслуговування для підтримки цінності продукту. Допоміжні види діяльності: зміни в інфраструктурі фірми, управління людськими ресурсами, закупівлі та ін. [9].

4) Метод, що ґрунтується на ресурсній концепції (Resource-Based View). Метод передбачає, що довгострокова конкурентна перевага походить не стільки з позиціонування на ринку, скільки з унікального набору внутрішніх ресурсів та компетенцій, які важко скопіювати конкурентам [47]. Для оцінки потенціалу ресурсів використовується VRIO-аналіз: V (Valuable) – цінність; R (Rare) – рідкісність; I (Inimitable) – неімітованість; O (Organized) – організованість. Цей метод є ключовим для підтримки конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Він зміщує фокус з аналізу галузі на розвиток внутрішніх унікальних компетенцій (наприклад, корпоративної культури, технологічних ноу-хау, репутації бренду), які стають найнадійнішим джерелом переваги.

Модель «Управління в умовах стратегічних несподіванок». Стратегічні несподіванки – це раптові, непередбачені події, які виникають у зовнішньому або внутрішньому середовищі та здатні докорінно змінити умови ведення бізнесу, знецінивши попередні прогнози та плани [3]. Модель управління в таких умовах фокусується не на точності прогнозування, а на здатності підприємства швидко виявляти загрози, адаптуватися та реагувати на них у режимі реального часу.

У табл. 3.5 подано характеристику методів для реалізації моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок».

До методів, орієнтованих на управління в умовах стратегічних несподіванок пропонується віднести:

1) Метод управління за слабкими сигналами (Система управління стратегічними проблемами І. Ансоффа). Цей метод був розроблений Ігорем Ансоффом саме для доповнення системи регулярного планування та реагування на несподіванки. Його суть полягає у створенні постійно діючої системи моніторингу, яка здатна виявляти «слабкі сигнали» — ранні, нечіткі та розрізнені ознаки майбутніх загроз або можливостей [3]. Для харчової промисловості такими сигналами можуть бути перші наукові публікації про шкоду певного інгредієнта, зміни у споживчих настроях у соціальних мережах або локальні проблеми з врожаєм у ключового постачальника. Етапи реалізації методу: 1.1)

Стратегічне спостереження (моніторинг). 1.2) Оцінка та фільтрація сигналів. 1.3) Класифікація проблеми. 1.4) Формування відповіді. Цей метод є системою раннього попередження. Він дозволяє компанії виграти час і перейти від стану «жертви обставин» до проактивного управління несподіваними проблемами [46].

Таблиця 3.5

Пропоновані методи реалізації моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок»

Метод	Характеристика методу	Вплив методу на стратегічний розвиток підприємства
Управління за слабкими сигналами (Система І. Ансоффа)	Постійний моніторинг середовища для виявлення ранніх, нечітких ознак майбутніх загроз або можливостей.	Раннє попередження. Дозволяє виграти час та підготувати реакцію до того, як проблема стане критичною.
Сценарне планування	Розробка кількох альтернативних, правдоподібних сценаріїв майбутнього замість одного прогнозу, щоб підготуватися до різних варіантів розвитку подій.	Підготовка до невизначеності. Підвищує гнучкість мислення та дозволяє заздалегідь розробити плани дій для різних кризових ситуацій.
Антикризове управління та комунікації	Заздалегідь розроблений план дій та комунікацій для реагування на кризу, яка вже сталася (напр., скандал, відкликання продукції).	Реагування на кризу («гасіння пожежі»). Мінімізує негативні наслідки, захищає репутацію та дозволяє швидко відновити контроль над ситуацією.
Розвиток стратегічної гнучкості (Agile Strategy)	Побудова організації, здатної швидко адаптуватися до змін через короткі цикли планування, гнучкий розподіл ресурсів та культуру експериментів.	Формування адаптивної здатності. Дозволяє не просто реагувати на несподіванки, а й використовувати їх як можливості, випереджаючи конкурентів.

2) Метод сценарного планування. На відміну від традиційного прогнозування, яке намагається передбачити єдиний варіант майбутнього, сценарне планування розробляє декілька альтернативних, але правдоподібних описів майбутнього («сценаріїв»). Цей метод не дає відповіді, що саме станеться, але готує керівництво до різних варіантів розвитку подій [49]. Для підприємства харчової промисловості сценарії можуть описувати майбутнє, в якому: а) різко зростають ціни на ключову сировину; б) вводяться жорсткі екологічні норми щодо пакування; в) споживачі масово переходять на рослинні аналоги

продукції. Етапи реалізації методу: 2.1) Ідентифікація ключових факторів невизначеності. 2.2) Формування логіки сценаріїв. 2.3) Опис сценаріїв. 2.4) Розробка стратегій та планів дій. Сценарне планування підвищує гнучкість мислення керівництва та готовність організації до несподіванок. Воно дозволяє заздалегідь підготувати плани на випадок кризи, зменшуючи шок та час на реакцію, коли вона станеться [6].

3) Метод антикризового управління та комунікацій. Якщо стратегічна несподіванка вже сталася і переросла у повноцінну кризу (наприклад, санітарний скандал, виявлення небезпечних речовин у продукції), потрібен чіткий механізм реагування. Антикризове управління — це сукупність заходів для локалізації кризи, мінімізації її негативних наслідків та відновлення нормальної діяльності [48]. Ключові компоненти методу: 3.1) Створення антикризової команди. 3.2) Розробка антикризового плану. 3.3) Антикризові комунікації. 3.4) Посткризовий аналіз. Цей метод є інструментом «гасіння пожежі». Він спрямований на те, щоб не дати стратегічній несподіванці зруйнувати бізнес, захистити репутацію та зберегти довіру споживачів та партнерів.

4) Метод розвитку стратегічної гнучкості (Agile Strategy). Цей сучасний метод передбачає побудову організації, яка за своєю природою здатна швидко адаптуватися до змін. Замість жорстких довгострокових планів компанія використовує короткі цикли планування та реалізації (ітерації), постійно збираючи зворотний зв'язок від ринку та коригуючи свої дії [50]. Ознаки гнучкої організації: 4.1) Динамічні можливості (здатність швидко перерозподіляти ресурси між проєктами та напрямками залежно від поточної ситуації. 4.2) Децентралізоване прийняття рішень (надання більшої автономії командам на місцях для швидкого реагування без потреби в довгому узгодженні з вищим керівництвом). 4.3) Культура експериментів (заохочення до тестування нових ідей, продуктів, підходів, де невдача розглядається не як провал, а як можливість для навчання). 4.4) Постійний моніторинг та адаптація (регулярні стратегічні сесії для аналізу змін у середовищі та коригування пріоритетів). Якщо попередні методи є інструментами, то стратегічна гнучкість — це фундаментальна властивість самої організації. Вона дозволяє не просто реагувати на несподіванки,

а й використовувати їх як можливості для зростання, випереджаючи менш поворотких конкурентів.

Модель «Управління за слабкими сигналами» є проактивною системою стратегічного менеджменту, спрямованою на ідентифікацію та інтерпретацію ранніх, нечітких ознак потенційних змін у зовнішньому середовищі, щоб отримати перевагу першого ходу [3]. На відміну від реагування на вже сформовані тренди, ця модель дозволяє компанії діяти на випередження, адаптуючи продукти та стратегії ще до того, як ринок повністю усвідомить нові потреби. Для харчової промисловості це означає можливість першими запропонувати продукти, що відповідають новим дієтичним, етичним або смаковим уподобанням споживачів.

У табл. 3.6 подано характеристику методів для реалізації моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок».

Таблиця 3.6

Пропоновані методи реалізації моделі «Управління за слабкими сигналами»

Метод	Характеристика методу	Вплив методу на стратегічний розвиток підприємства
Систематичне сканування середовища (Environmental Scanning)	Цілеспрямований пошук та збір інформації з широкого кола джерел (соціальних, технологічних, ринкових) для виявлення ранніх ознак змін.	Створення інформаційної бази. Виступає в ролі «радара», що збирає "сировину" — потенційні сигнали про майбутні тренди.
Інтерпретація та фільтрація сигналів	Аналіз зібраних даних з метою відокремлення значущих сигналів від інформаційного «шуму», часто за допомогою підтвердження з кількох джерел (тріангуляція).	Перетворення даних на інформацію. Дозволяє відфільтрувати несуттєве та сфокусувати увагу на найбільш перспективних сигналах.
Стратегічна оцінка та пріоритетизація	Оцінка значущого сигналу на його відповідність стратегії, ресурсам та позиціонуванню бренду компанії (напр., через SWOT-аналіз).	Пов'язування зовнішнього з внутрішнім. Допомогає прийняти рішення, чи варто реагувати на сигнал, чи він не відповідає стратегії компанії.
Проактивне експериментування та ринкове тестування	Перевірка гіпотези про тренд через практичні, низькоризикові дії: запуск мінімально життєздатного продукту (MVP), тестування на обмеженому ринку, пілотні проекти.	Перевірка ідеї з керованим ризиком. Дозволяє отримати реальний ринковий зворотний зв'язок перед тим, як інвестувати у повномасштабний запуск.

Реалізація моделі є послідовним процесом, що складається з кількох

взаємопов'язаних методів:

1) Метод систематичного сканування середовища (Environmental Scanning). Це фундаментальний етап, на якому відбувається цілеспрямований пошук та збір інформації з широкого спектра джерел. Мета – не просто моніторити відомі ринкові показники, а виявити аномалії, нові ідеї та приховані зміни. Для систематизації цього процесу часто використовується розширена рамка PESTLE-аналізу (Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні, Правові (Legal) та Екологічні фактори) [1]. Джерела слабких сигналів у харчовій промисловості: соціальні джерела, технологічні та наукові джерела, економічні та ринкові джерела. Цей метод створює інформаційну основу, «сировину» для подальшого аналізу. Без систематичного сканування компанія залишається «сліпою» до зародження майбутніх трендів.

2) Метод інтерпретації та фільтрації сигналів. На етапі сканування генерується велика кількість інформаційного «шуму». Цей метод спрямований на те, щоб відокремити справжні слабкі сигнали від випадкових даних та короточасних сплесків активності. Головне завдання – зрозуміти потенційне значення сигналу [49]. Інструменти та підходи: 2.1) Тріангуляція (підтвердження сигналу з кількох незалежних джерел. 2.2) Семіотичний аналіз (аналіз мови, символів та образів, які використовуються в обговоренні нової теми. 2.3) Залучення експертів (організація внутрішніх семінарів («sense-making workshops»), де міждисциплінарні команди (маркетологи, технологи, стратеги) разом обговорюють та інтерпретують зібрані сигнали. 2.4) Класифікація за моделлю Ансоффа (сигнали оцінюються за двома параметрами: потенційний вплив на бізнес та терміновість реакції) [3]. Перетворення розрізнених даних на значущу інформацію. Цей етап дозволяє відфільтрувати шум і сфокусувати увагу та ресурси на найбільш перспективних сигналах.

3) Метод стратегічної оцінки та пріоритетизації. Після того, як сигнал визнано значущим, необхідно оцінити, наскільки він релевантний для конкретної компанії та її стратегії. Не кожен тренд варто наслідувати; важливо, щоб він відповідав можливостям та позиціонуванню бренду. Інструменти та

підходи: SWOT-аналіз, матриця пріоритетизації, оцінка ресурсних потреб: Аналіз того, які інвестиції (фінансові, технологічні, людські) будуть потрібні для реагування на сигнал. Цей метод пов'язує зовнішні сигнали з внутрішньою стратегією та ресурсами. Він допомагає прийняти обґрунтоване рішення: ігнорувати сигнал, спостерігати за ним далі чи починати діяти.

4) Метод проактивного експериментування та ринкового тестування. Оскільки слабкі сигнали за своєю природою є невизначеними, повномасштабна інвестиція в новий продукт чи напрям є надто ризикованою. Тому відповідь компанії має бути гнучкою та експериментальною. Мета — перевірити гіпотезу з мінімальними витратами та отримати реальний ринковий фідбек [31]. Форми експериментів: 4.1) Створення мінімально життєздатного продукту (MVP — Minimum Viable Product): випуск невеликої партії нового продукту з базовим функціоналом для тестування реакції перших споживачів. 4.2) Пілотні проєкти та тестові ринки: запуск продукту в одному місті або в одній мережі супермаркетів для оцінки попиту, цінової чутливості та ефективності маркетингових каналів. 4.3) Цифрові експерименти: створення лендингової сторінки для ще не існуючого продукту та запуск таргетованої реклами для вимірювання інтересу (кількість передзамовлень, підписок на новини). 4.4) Стратегічні альянси: партнерство з невеликими стартапами, які вже працюють у цій ніші, щоб отримати доступ до їхньої експертизи та зрозуміти ринок. Перетворення стратегічної ідеї на практичну дію з керованим ризиком. Цей метод дозволяє компанії «навчитися» працювати на новому ринку та зібрати дані для прийняття рішення про повномасштабний запуск.

Таким чином, реалізація стратегічного управління на підприємствах харчової галузі потребує застосування певної системи методів у межах кожної із моделей, які входять до інтегрованої системи на рівні фундаменту, стабільного ядра та динамічного периметру.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для реалізації процесу стратегічного управління на підприємстві необхідно визначитися з його моделлю. Аналіз існуючих закордонних та вітчизняних моделей стратегічного управління на підприємстві, їх переваг та недоліків показав, що вибір та запровадження одного підходу є неефективним. Більш доцільним є створення комбінованої (інтегрованої) моделі, яка включає сильні сторони декількох підходів, щоб нейтралізувати їхні слабкі сторони. У кваліфікаційній роботі запропонований алгоритм вибору інтегрованої моделі, який складається з таких кроків як: 1) проведення комплексного стратегічного аналізу, включаючи SWOT, PEST та аналіз конкурентного середовища; 2) визначення ключових стратегічних імперативів (наприклад, управління портфелем продуктів, конкурентоспроможність, імідж та здатність реагувати на зміни); 3) побудова інтегрованої моделі, що відповідає визначеним імперативам. Як приклад для підприємства харчової промисловості розроблено трирівневу інтегровану модель. Вона поєднує рівень «фундаменту» (модель створення позитивного іміджу), рівень «стабільного ядра» для довгострокового планування (моделі вибору стратегічних позицій та підтримки конкурентоспроможності) та рівень «динамічного периметру» для гнучкості та адаптації (моделі управління в умовах несподіванок та за слабкими сигналами). Спосіб впровадження такої моделі передбачає формалізацію, інтеграцію та структурну адаптацію в організації. Серед способів виділені такі: формалізація (проводиться вибір моделей на основі результатів стратегічного аналізу; інтеграція (розробляється єдина система стратегічного планування та контролю, яка включає елементи всіх обраних моделей); структурна адаптація організаційної структури під інтегровану модель. Отже, найбільш ефективною є не універсальна, а інтегрована модель, що поєднує стабільність з гнучкістю.

Таким чином, реалізація стратегічного управління на підприємствах харчової галузі потребує застосування певної системи методів у межах кожної із моделей, які входять до інтегрованої системи на рівні фундаменту, стабільного ядра та динамічного периметру.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, які характеризуються значними якісними змінами та загрозами для українського бізнесу через військові дії, виникає гостра необхідність у застосуванні ефективних інструментів для адаптації та сталого розвитку. Ключовим таким інструментом визнано стратегічне управління, що дає змогу забезпечити досягнення успіху в майбутньому та вдосконалити поточну діяльність підприємства. На відміну від оперативного управління, сфокусованого на ефективному використанні наявних ресурсів для досягнення короткострокових цілей, стратегічне управління спрямоване на створення довгострокових конкурентних переваг та забезпечення майбутньої життєздатності організації в мінливих умовах. На основі проведеного дослідження у кваліфікацій роботі стратегічне управління підприємством розглядається як управлінський процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства, який базується на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів. Він включає постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для ефективного використання наявного потенціалу, розробку стратегічного бачення, формування та реалізацію відповідних стратегій, а також впровадження коригувальних заходів для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії. Дослідження дозволило встановити ключові характеристики стратегічного управління та основоположні принципи його реалізації, що є передумовою для досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Водночас було виявлено потенційні проблеми (ризик надмірної відкритості стратегічної інформації для конкурентів) та розвінчано поширені хибні уявлення, зокрема про те, що стратегічне управління є панацеєю, прерогативою виключно вищого керівництва чи гарантує негайні результати. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища сучасна теорія та практика розглядають стратегічне управління не як разову дію чи статичний план, а як безперервний та динамічний процес. Такий підхід передбачає, що розробка та реалізація стратегії є послідовністю логічних, взаємопов'язаних дій, що

утворюють єдиний цикл. Тож, процес стратегічного управління є комплексним та циклічним процесом, що складається з низки логічно пов'язаних етапів. Він починається з фундаментального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі якого відбувається визначення цілей: від формулювання місії, що виражає сенс існування компанії, до постановки довгострокових та короткострокових завдань. Наступний етап, що є серцевиною управління, полягає у виборі стратегії – прийнятті рішень щодо напрямів розвитку та способів досягнення цілей. Після цього ключовим завданням стає виконання стратегії, що передбачає проведення в організації необхідних стратегічних змін та створення платформи для її успішної реалізації. Завершує цикл етап оцінки та контролю, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок, дозволяючи коригувати як саму стратегію, так і цілі підприємства, і перетворює лінійний процес на неперервний цикл адаптації до змін у ринковому середовищі. Кожний з етапів реалізується за допомогою певного набору специфічних методів, способів та інструментів, що відповідають його завданням та змісту

Компанія «Нестле Україна» є ключовим гравцем на українському ринку продуктів харчування, представляючи інтереси швейцарської корпорації Nestlé S.A. Діяльність підприємства в Україні розпочалася з відкриття представництва, яке згодом розширилося за рахунок стратегічних придбань провідних українських виробників, що дозволило значно розширити продуктовий портфель та виробничі потужності. Фінансовий аналіз за останні роки виявив подвійну картину. З одного боку, компанія демонструвала амбітну стратегію зростання, що підтверджується постійним збільшенням доходу, розширенням штату та активів навіть у складних ринкових умовах. З іншого боку, зовнішні чинники, зокрема повномасштабне вторгнення, разом із тягарем інвестиційних витрат призвели до значних фінансових збитків та критичного стану балансу, що свідчило про технічну неплатоспроможність. Ключовим моментом у діяльності став останній аналізований рік, який можна охарактеризувати як рік фінансового оздоровлення. Це стало можливим не через операційний прорив, оскільки діяльність залишилася нерентабельною, а завдяки стратегічному рішенню

материнської компанії провести масштабну докапіталізацію. Це рішення дозволило відновити платоспроможність, суттєво покращити показники ліквідності та знизити боргове навантаження. А отже, компанія перейшла від стану виживання до стабілізації, і головним викликом на майбутнє для неї залишається досягнення операційної прибутковості

Діагностика стану стратегічного управління на ТОВ «Нестле Україна» свідчить про функціонування компанії в адаптивно-реактивному режимі. Маючи міцний фундамент у вигляді сильного глобального бренду, диверсифікованого портфелю продуктів та доступу до інновацій, підприємство змушене постійно реагувати на екстремальні умови українського ринку. Стратегія компанії на даному етапі більшою мірою спрямована на виживання та утримання ринкових позицій, аніж на агресивне зростання. Аналіз виявив ключовий конфлікт між глобальними перевагами компанії та локальними загрозами й внутрішніми фінансовими проблемами. Домінуючим зовнішнім фактором є повномасштабна війна, що генерує політичні, економічні та соціальні ризики, посилюючи тиск з боку конкурентів та знижуючи купівельну спроможність населення. Внутрішньою ключовою проблемою є систематична фінансова збитковість, спричинена високими операційними витратами, вразливістю ланцюгів постачання та іншими наслідками економічної нестабільності. Виявлені проблеми та результати аналізу вказують на чіткі напрями для посилення стратегічного управління. Успіх у довгостроковій перспективі залежатиме від здатності керівництва ефективно збалансувати глобальні стратегічні імперативи з нагальними потребами та ризиками українського ринку. Тож, вирішення означених завдань та реалізація стратегічних напрямів вимагають системного підходу. Це, в свою чергу, має ґрунтуватися на виборі обґрунтованої моделі для формування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах та розробці системи методів реалізації інтегрованої моделі стратегічного управління для промислового підприємства харчової галузі

Для реалізації процесу стратегічного управління на підприємстві необхідно визначитися з його моделлю. Аналіз існуючих закордонних та вітчизняних моделей стратегічного управління на підприємстві, їх переваг та недоліків

показав, що вибір та запровадження одного підходу є неефективним. Більш доцільним є створення комбінованої (інтегрованої) моделі, яка включає сильні сторони декількох підходів, щоб нейтралізувати їхні слабкі сторони. У кваліфікаційній роботі запропонований алгоритм вибору інтегрованої моделі, який складається з таких кроків як: 1) проведення комплексного стратегічного аналізу, включаючи SWOT, PEST та аналіз конкурентного середовища; 2) визначення ключових стратегічних імперативів (наприклад, управління портфелем продуктів, конкурентоспроможність, імідж та здатність реагувати на зміни); 3) побудова інтегрованої моделі, що відповідає визначеним імперативам. Як приклад для підприємства харчової промисловості розроблено трирівневу інтегровану модель. Вона поєднує рівень «фундаменту» (модель створення позитивного іміджу) , рівень «стабільного ядра» для довгострокового планування (моделі вибору стратегічних позицій та підтримки конкурентоспроможності) та рівень «динамічного периметру» для гнучкості та адаптації (моделі управління в умовах несподіванок та за слабкими сигналами). Спосіб впровадження такої моделі передбачає формалізацію, інтеграцію та структурну адаптацію в організації. Серед способів виділені такі: формалізація (проводиться вибір моделей на основі результатів стратегічного аналізу; інтеграція (розробляється єдина система стратегічного планування та контролю, яка включає елементи всіх обраних моделей); структурна адаптація організаційної структури під інтегровану модель. Отже, найбільш ефективною є не універсальна, а інтегрована модель, що поєднує стабільність з гнучкістю. Таким чином, реалізація стратегічного управління на підприємствах харчової галузі потребує застосування певної системи методів у межах кожної із моделей, які входять до інтегрованої системи на рівні фундаменту, стабільного ядра та динамічного периметру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Стратегічне ринкове управління / перекл. з англ. за ред. С. Г. Божука. 7-е вид., 2007. 496 с.
2. Адаптація законодавства України до права ЄС: виклики та перспективи. Укрінформ. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3850005-adaptacia-zakonodavstva-ukraini-do-prava-es-vikliki-ta-perspektivi.html>
3. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання / перекл. з англ., 2009. 344 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Боумэн К. Основи стратегічного менеджменту / перекл. з англ. мови. Юніті.
6. Ван дер Хейден К. Сценарії. Мистецтво стратегічного передбачення / перекл. з англ., 2005. 416 с.
7. Василенко В. А. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 645 с.
8. Віханський О. С. Стратегічне управління: підручник / 2-ге вид., перероб. та дод.: Економіст, 2006. 528 с.
9. Грант Р. М. Сучасний стратегічний аналіз / перекл. з англ., 2011. 544 с.
10. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2016. 248 с.
11. Довбенко В. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації : монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2012. 320 с.
12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
13. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20145\(109\)/sep20145\(109\)_295_ZarichnaOV.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20145(109)/sep20145(109)_295_ZarichnaOV.pdf)
14. ЗСЖ як новий чорний: як в Україні та світі змінюється ставлення до здорового способу життя. LIGA.net. 2023. URL: <https://life.liga.net/poyasnennya/article/zoj-kak-novyuy-chernyy-kak-v->

- ukraine-i-mire-menyaetsya-otnoshenie-k-zdorovomu-obrazu-jizni
15. Інновації та технології в українському бізнесі під час війни. Європейська Бізнес Асоціація. 2023. URL: <https://eba.com.ua/innovatsiyi-ta-tehnologiyi-v-ukrayinskomu-biznesi-pid-chas-vijny/>
 16. Інфляційний звіт. Квітень 2024 року. Національний банк України. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2024-roku>
 17. Квиток у майбутнє. Як програма Nestlé Needs YOUTh допомагає працевлаштуватися сотням молодих українців. Forbes Україна. 23.11.2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/kvitok-u-maybutne-yak-programa-nestle-needs-youth-dopomagaє-pratsevlashtuvatisya-sotnyam-molodikh-ukraintsiv-23112023-17273>
 18. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2010. 406 с.
 19. Кононова О. Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
 20. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 16. С. 145–149. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/34.pdf
 21. Королько В. Г. Паблік рілейшнз: наукові основи, методика, практика : підручник. 3-тє вид. доп. і перероб. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 752 с.
 22. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основи маркетингу / пер. з англ. 2-ге європ. вид. Київ : Вільямс, 2003. 1152 с.
 23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 464 с.
 24. Мінцберг Р., Альстренд Би., Лемпел Дж. Школи стратегій / перекл. з англ, 2001. 336 с.
 25. Новий патріотизм: як війна змінила споживчі настрої українців. Delo.ua. 2023. URL: <https://delo.ua/business/novii-patriotizm-yak-viina-zminila>

- spozivaci-nastroi-ukrayinciv-410543/
- 26.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.com.ua/web/uploads/pdf/Pererva%20Yedynak.pdf>
 - 27.Підтримка працівників, допомога суспільству, інвестиції в економіку під час війни. *Ліга.net* : [вебсайт]. 2022. URL: <https://projects.liga.net/new-factory-nestle/>.
 - 28.Портер М. Є. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів / пров. з англ. 4-ге вид., 2011. 453 с.
 - 29.Портер М. Є. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / пров. з англ. 2-ге вид., 2008. 715 с.
 - 30.Ринок ритейлу України: як змінилася поведінка споживачів за два роки війни. *Forbes Україна*. 2024. URL: <https://forbes.ua/company/rinok-riteylu-ukraini-yak-zminilasya-povedinka-spozhyvachiv-za-dva-roki-viyni-analitika-nielseni-15032024-19811>
 - 31.Ріс Е. Бізнес з нуля. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей та вибору бізнес-моделі / пер. з англ. Т. Рабчак. Київ : Наш Формат, 2018. 248 с.
 - 32.Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
 - 33.Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171>
 - 34.Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн., 2011 URL: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu
 - 35.Танюк М. Топ-15 компаній харчової промисловості за доходами у 2023 році. *Mind.ua*. 2024. URL: <https://mind.ua/publications/20279603-top-15-kompanij-harchovoyi-promislovosti-za-dohodami-u-2023-roci>
 - 36.Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25.

- 37.Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. С. 490.
- 38.Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕСТЛІ УКРАЇНА". URL: <https://clarity-project.info/edr/32531437/finances>
- 39.Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕСТЛІ УКРАЇНА". Опен-датабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32531437>
- 40.Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕСТЛІ УКРАЇНА". Офіційний сайт. URL: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/svytoch>
- 41.Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. 12-те вид. / перекл. з англ., 2009. 928 с.
- 42.Фролова Л. В. Управління репутацією в системі нематеріальних активів підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1 (35). С. 182–187.
- 43.Хаєт Г. Л., Єськова О. Л. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 240 с.
- 44.Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/12345>
- 45.Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка, 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582>
- 46.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 47.Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
- 48.Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 4th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2014. 432 p.
- 49.Day G. S., Schoemaker P. J. H. Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company. Boston : Harvard Business Press, 2006. 256 p.
- 50.Doppler K., Lauterburg C. Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Aufl. Frankfurt am Main : Campus Verlag, 2008. 441 s.
51. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. 1995. Vol. 36, No. 2. P. 25–40.