



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення стратегічного управління в товаристві з обмеженою
відповідальністю «Керамбуд» в умовах невизначеності»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Микитчин Ярини Василівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Кульчицький Іван Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Полянський Андрій Юрійович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**Керуючий директор
ТОВ «Керамбуд»**
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«___» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Микитчин Ярині Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Удосконалення стратегічного управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «Керамбуд» в умовах невизначеності»**

Керівник роботи Кульчицький Іван Іванович
кандидат економічних наук

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

затверджені наказом по інституту від *06 жовтня 2025 року №150*

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

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

Рис. 1.1 – 1.3 і табл. 1.1. – 1.4 - теоретичні засади стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності.

Рис. 2.1-2.2 і табл. 2.1. – 2.14- аналітична оцінка фінансово-економічного стану та системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Керамбуд».

Рис. 3.1 – 3.13 – удосконалення стратегічного управління підприємницькою діяльністю ТОВ «Керамбуд».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувачка _____

(підпис)

Микитчин Я. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

Кульчицький І. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ярина Микитчин. Удосконалення стратегічного управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «Керамбуд» в умовах невизначеності. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 72 сторінки, включаючи 18 таблиць, 18 рисунків.

Вивчено сутність, роль та значення стратегічного управління підприємством; висвітлено переваги та досвід використання стратегічного управління підприємствами; досліджено проблематику стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану; розглянуто загальну організаційно-економічну характеристику підприємства; здійснено оцінку основних економічних показників роботи підприємства; проаналізовано ефективність діяльності підприємства; обґрунтовано стратегічне управління підприємства як чинника росту його ефективності; запропоновано напрямки вдосконалення організаційної структури підприємства на засадах посилення контролю; розроблено модель стратегічного управління підприємством.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, підприємство, підприємницька діяльність, стратегічний розвиток, стратегічна політика.

ANNOTATION

Yaryna Mykytchyn. Improving strategic management in the limited liability company "Kerambud" under conditions of uncertainty. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026

The volume of work is 72 pages, including 18 tables, 18 figures.

The essence, role and significance of strategic management of the enterprise are studied; the advantages and experience of using strategic management of enterprises are highlighted; the issues of strategic management of enterprises under martial law are investigated; the general organizational and economic characteristics of the enterprise are considered; the main economic indicators of the enterprise are assessed; the efficiency of the enterprise is analyzed; strategic management of the enterprise is justified as a factor in increasing its efficiency; directions for improving the organizational structure of the enterprise on the basis of strengthening control are proposed; a model of strategic management of the enterprise is developed.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions are drawn and specific proposals are made.

Key words: strategy, strategic management, enterprise, entrepreneurial activity, strategic development, strategic policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	9
1.1 Сутність, роль та значення стратегічного управління підприємством	9
1.2 Переваги та досвід використання стратегічного управління підприємствами.....	17
1.3 Проблематика стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану.....	25
Висновки до I розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРАМБУД».....	32
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	32
2.2 Основні економічні показники роботи підприємства	39
2.3 Аналіз ефективності діяльності підприємства	44
Висновки до II розділу.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРАМБУД».....	52
3.1 Стратегічне управління підприємства як чинник росту його ефективності	52
3.2 Вдосконалення організаційної структури підприємства на засадах посилення контролю.....	63
3.3 Моделювання стратегічного управління підприємством.....	69
Висновки до III розділу.....	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. В умовах запровадженого воєнного стану діяльність підприємств відбувається за наявності безпрецедентних викликів, зумовлених стрімкими змінами зовнішнього середовища, підвищеними ризиками втрати майна й активів, порушенням усталених логістичних зв'язків, браком трудових ресурсів, зростанням інформаційної невизначеності та постійними загрозами фізичній безпеці. За таких обставин система стратегічного управління покликана не лише підтримувати поточне функціонування суб'єкта господарювання, а й забезпечувати його адаптацію до нових реалій, визначаючи вектори розвитку, орієнтовані на стійкість, адаптивність і здатність до оперативного відновлення. Водночас проблеми пристосування стратегічного управління до умов воєнного стану ще недостатньо висвітлені у сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях, що додатково підкреслює актуальність обраної тематики.

Початкове формулювання та значущість проблеми, що розв'язується. Забезпечення результативного функціонування підприємств у кризових умовах, збереження їх виробничого потенціалу, а також формування моделей сталого розвитку мають важливе значення як для наукової теорії, так і для практики господарювання. У цьому контексті особливої ваги набуває систематизація та узагальнення практичного досвіду підприємств, які здійснюють діяльність в умовах війни, а також напрацювання ефективних стратегічних рішень, спрямованих на підтримання їх життєздатності та забезпечення конкурентних позицій у післякризовий період.

Стан і рівень наукової розробленості проблеми в спеціальній літературі. Питання стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища широко розглядаються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, аспекти формування антикризових стратегій, управління ризиками, а також адаптації бізнес-моделей до змін у зовнішньому середовищі досліджувалися такими науковцями, як І. Ансофф, Г. Мінцберг, М.

Портер, Т. Сааті. У вітчизняній економічній науці вагомий внесок у вивчення зазначеної проблематики зробили О. Амоша, Л. Федулова, О. Винокуров, С. Леонов, у працях яких розглядаються механізми забезпечення економічної стійкості підприємств, стратегічне планування в умовах кризових явищ і зовнішніх загроз.

Разом із тим значна частина існуючих наукових напрацювань зосереджена переважно на загальнотеоретичних питаннях стратегічного управління або на адаптації підприємств до економічних криз. Натомість проблеми трансформації управлінських стратегій в умовах реального воєнного стану, коли одночасно виникають загрози фізичного знищення, втрати ринків збуту, кадрового потенціалу та виробничої інфраструктури, залишаються недостатньо дослідженими. Особливої актуальності набуває аналіз практики діяльності українських підприємств, які змушені функціонувати в умовах війни, що триває з 2022 року. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на розроблення адаптивних стратегій управління, здатних забезпечити не лише виживання, а й подальший розвиток підприємств у кризовий та посткризовий періоди.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є процес стратегічного управління промисловим підприємством в умовах дії воєнного стану. Предметом дослідження виступають методи та підходи до здійснення стратегічного управління промисловим підприємством ТОВ «Керамбуд» в умовах воєнного стану.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і прикладних аспектів стратегічного управління та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні завдання:

– дослідити сутність, роль і значення стратегічного управління в діяльності підприємства;

- узагальнити переваги та практичний досвід застосування стратегічного управління на підприємствах;
- проаналізувати особливості та проблеми стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити оцінювання ключових економічних показників діяльності підприємства;
- проаналізувати рівень ефективності функціонування підприємства;
- обґрунтувати роль стратегічного управління як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення організаційної структури підприємства з метою посилення контролю;
- розробити модель стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема методи формальної логіки (аналіз і синтез, індукція та дедукція), діалектичний підхід (сходження від абстрактного до конкретного), системний аналіз, а також економіко-статистичні методи дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять дані статистичної звітності підприємства, матеріали статистичних збірників, офіційна інформація Головного управління статистики, публікації у наукових виданнях (монографії, статті), присвячені проблемам стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах воєнного стану, чинні нормативно-правові акти, Закони України, навчальні підручники та методичні посібники.

Практична цінність роботи полягає у можливості підвищення ефективності управління підприємством шляхом упровадження сучасних підходів до формування стратегії розвитку, а також у практичному застосуванні основних положень і рекомендацій дослідження в діяльності ТОВ «Керамбуд».

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та додатки. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки комп'ютерного

тексту, у ній міститься 18 рисунків, 18 таблиць і використано 63 літературні джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Сутність, роль та значення стратегічного управління підприємством

Результативність функціонування підприємства зумовлюється сукупністю різноманітних чинників, зокрема рівнем розвитку виробничої бази, ступенем поділу та кооперації праці, ефективністю використання досягнень науково-технічного прогресу, наявними економічними ресурсами, застосовуваними формами матеріального й нематеріального стимулювання високопродуктивної праці тощо, однак визначальним фактором виступає саме якість і рівень управління.

Управління являє собою цілеспрямований управлінський вплив органів управління суб'єкта господарювання на трудовий колектив з метою досягнення визначених цілей [2].

Таким чином, управління підприємством можна трактувати як діяльність, що полягає в узгодженні роботи структурних підрозділів і персоналу підприємства, забезпеченні збалансованої взаємодії з чинниками зовнішнього середовища та створенні умов для результативного виконання завдань з метою реалізації загальної мети підприємства [2].

Сучасна ринкова економічна система вирізняється високим рівнем мінливості та динамічності соціально-економічних процесів. У таких умовах підприємства змушені постійно пристосовуватися до трансформацій як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, щоб зберегти стабільність функціонування та забезпечувати подальший розвиток. У зв'язку з цим

обґрунтований вибір стратегічної орієнтації в управлінні діяльністю суб'єкта господарювання сприяє досягненню поставлених цілей і підвищує здатність адаптації до нових умов господарювання.

Дослідження категорії «стратегічне управління» у наукових працях здійснюється за трьома основними підходами: як особливого виду діяльності, як безперервного процесу та як цілісної системи (див. табл. 1.1). Кожен із зазначених підходів має власні особливості впровадження, інструментарій та практичну реалізацію.

Водночас для забезпечення сталого й успішного розвитку підприємства доцільно розглядати зазначені підходи в їх нерозривній єдності та взаємозв'язку.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегічне управління»*

Стратегічне управління	Суть поняття «стратегічне управління»	Дослідники
як вид діяльності	«діяльність, пов'язана з встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог» [3]	І. Ансофф
	«полуфункціональна діяльність менеджменту організації, ознакою якої є невизначеність у вирішенні конкретних проблем» [13]	І.Ігнат'єва
як процес	«процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому вона діє» [17]	М. Кадиров
	«процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій» [6]	А.Томпсон А.Дж. Стрикленд
як система	«високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю власною структурною спеціалізацією» [19]	С. Попов
	«це система управління підприємством, що базується на стратегічному плануванні та механізмах узгодженості поточних рішень зі стратегічними» [24]	П.Клейнер

*Джерело: складено автором

На переконання значної кількості науковців, найповнішим і найбільш інтегрованим підходом до стратегічного управління вважається системний підхід, який розглядається як сукупність тісно взаємопов'язаних складових, що охоплюють формування мети, визначення завдань, процеси планування та

аналізу, налагодження комунікацій, застосування мотиваційних механізмів, здійснення контролю й оцінювання, а також прийняття управлінських рішень, спрямованих на втілення загальної концепції розвитку сільськогосподарського підприємства.

У більшості випадків стратегічне управління організацією трактують як цілісну систему, що складається з трьох основних компонентів: стратегії як сукупності управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу її розвитку; відповідної управлінської структури, спрямованої на розроблення та реалізацію обраної стратегії; а також організаційної культури [32].

Зазвичай підкреслюється, що організаційна структура, визначаючи межі функціонування підрозділів і закріплюючи формалізовані взаємозв'язки між ними, виконує роль своєрідного «каркаса» організації, тоді як організаційна культура виступає її «внутрішньою сутністю», формуючи неформальні «правила гри» у колективі. У підсумку складається триєдина система «стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура», яка повинна характеризуватися внутрішньою узгодженістю та водночас відповідати вимогам і впливам зовнішнього середовища (див. рис. 1.1).

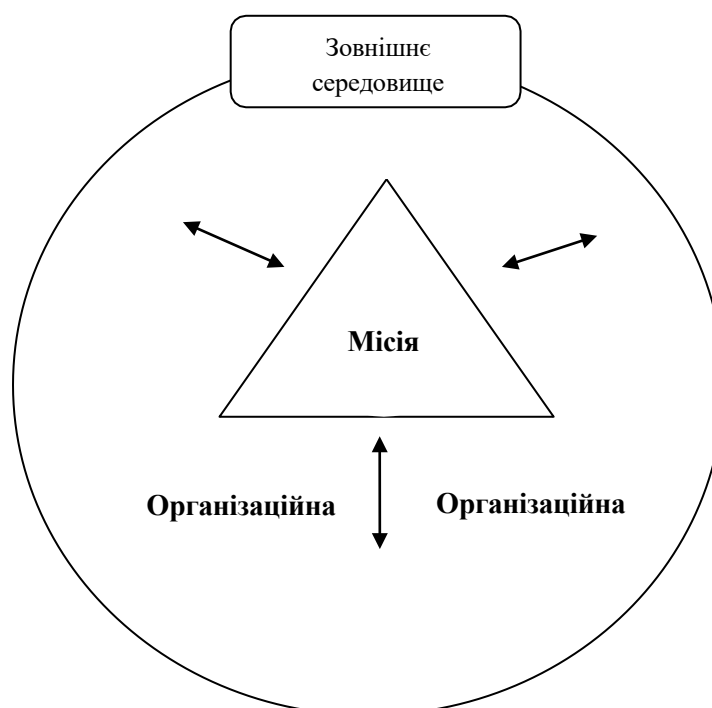


Рис. 1.1. Система стратегічного менеджменту організації*

*Джерело: складено на основі [33]

Ефективність стратегічного управління досягається за умови дотримання чіткої послідовності його реалізації, яка охоплює низку взаємопов'язаних стадій, а саме: визначення місії підприємства; формування стратегічних цілей організації; аналіз та оцінку чинників зовнішнього середовища; ідентифікацію сильних і слабких сторін функціонування; дослідження можливих стратегічних альтернатив; обґрунтування вибору, впровадження та подальшу оцінку результативності обраної стратегії [40].

Початковим, базовим і водночас визначальним етапом стратегічного управління виступає формування місії та системи цілей. У загальному розумінні місія сільськогосподарських підприємств полягає в задоволенні продовольчих потреб держави як на внутрішньому ринку, так і шляхом експорту, шляхом виробництва високоякісної аграрної продукції з економічно обґрунтованими ціновими параметрами, що створює передумови для розширеного відтворення та розвитку підприємства на основі відповідних моделей зростання.

Наступною стадією стратегічного управління розвитком аграрних підприємств є комплексна оцінка впливу як позитивних, так і негативних чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ на результати господарської діяльності. Нестабільність зовнішніх умов, що нині характерна для аграрного сектору економіки, формує підґрунтя для виникнення соціально-економічних, технологічних і екологічних проблем у діяльності підприємств. Дослідження зовнішнього середовища в умовах високої невизначеності дає змогу сільськогосподарським підприємствам окреслити межі свого функціонування, ідентифікувати потенційні можливості та загрози, а також визначити сильні й слабкі сторони конкурентів та вектори їх подальшого розвитку. Аналіз внутрішнього середовища, у свою чергу, дозволяє встановити наявні резерви, можливості та потенціал, які можуть бути використані підприємством у конкурентній боротьбі для досягнення стратегічних цілей.

Третій етап стратегічного управління розвитком пов'язаний із визначенням типу розвитку підприємства, на якому воно перебуває на даний момент, а також оцінкою його майбутніх перспектив. Тип розвитку безпосередньо обумовлюється співвідношенням основних факторів виробництва та рівнем показників ефективності діяльності. У процесі діагностики типу розвитку сільськогосподарського підприємства необхідно враховувати стан і площу сільськогосподарських угідь, чисельність трудових ресурсів, а також обсяг і технічний рівень основних засобів.

В умовах кризових явищ стає очевидним, що динаміка розвитку національної економіки значною мірою залежить від рівня інноваційної активності окремих підприємств, зокрема від переорієнтації на впровадження сучасних технологій, новітніх організаційних підходів і прогресивних управлінських рішень. У зв'язку з цим інноваційний розвиток виступає визначальним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і, відповідно, сталого розвитку країни в цілому [42].

Центральним елементом стратегічного управління є стратегія. Якщо система цілей відображає бажаний стан та результати, до яких прагне організація, то стратегія визначає шляхи, способи та інструменти досягнення цих цілей, тобто відповідає на питання, яким чином і за рахунок яких дій підприємство може реалізувати свої наміри в умовах мінливого конкурентного середовища.

Стратегія розглядається як «узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей шляхом ефективною координації та розподілу ресурсів підприємства. Вона являє собою комплексний, всебічно обґрунтований план, призначений для забезпечення реалізації місії організації та досягнення її стратегічних цілей» [44].

Генрі Мінцберг запропонував власне трактування поняття стратегії в межах концепції «п'яти П», наголошуючи на багатозначності цього терміна. На його думку, стратегія охоплює такі складові: план (plan); прийом або тактичний

маневр (ploy); стійку модель поведінки (pattern of behaviour); позицію організації відносно інших учасників ринку (position in respect to others); перспективу як спосіб бачення майбутнього розвитку (perspective) [45].

Обґрунтованість обраної стратегії, ефективність її впровадження, а отже, і професійна діяльність менеджерів у сфері стратегічного планування значною мірою зумовлюють рівень конкурентоспроможності організації. Стратегічне планування виступає фундаментом для прийняття всіх управлінських рішень на підприємстві. Наявність системи стратегічного планування дає змогу керівництву визначити напрями та темпи розвитку бізнесу, окреслити ключові ринкові тенденції, усвідомити необхідні організаційні й структурні трансформації для підвищення конкурентних позицій, виявити наявні переваги та сформуванати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку.

Слід враховувати, що заплановані раніше управлінські дії можуть у короткі строки втратити свою актуальність унаслідок змін у зовнішньому середовищі, а також появи нових можливостей чи загроз, здатних вплинути на рівень конкурентоспроможності організації. Саме тому стратегічне управління доцільно розглядати як безперервний, циклічний і спіралеподібний процес формування та реалізації стратегічних рішень. Основні його етапи та завдання наведено на рис. 1.2.

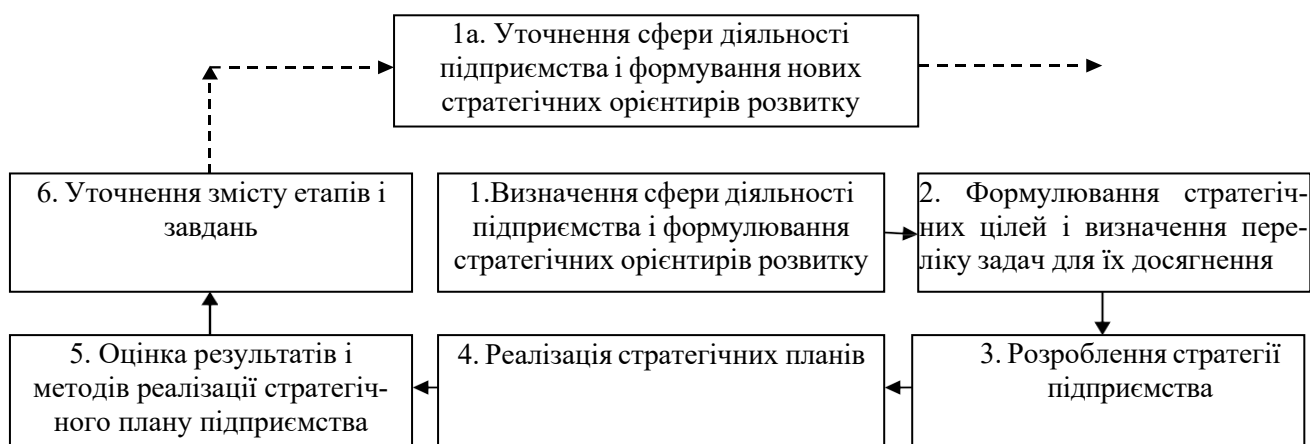


Рис. 1.2. Етапи і завдання стратегічного управління підприємством*

*Джерело: складено на основі [46]

Останніми роками для вітчизняних суб'єктів господарювання суттєво зросла роль стратегічно спрямованої поведінки, що забезпечує здатність організації зберігати життєздатність у довгостроковій перспективі. В умовах конкурентного ринку всі організації змушені формувати довгострокові стратегії розвитку, які дають змогу зосереджувати увагу не лише на внутрішньому стані, а й на трансформаціях, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Раніше більшість підприємств могли досягати прийнятних результатів, орієнтуючись переважно на короткострокові завдання та внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності окремих напрямів поточної діяльності.

Кожна із задач, визначених на рис. 1.2., потребує безперервного аналізу та ухвалення рішення щодо вибору подальших дій: збереження наявного стану або запровадження суттєвих змін. Трансформації як у зовнішньому середовищі, так і всередині організації зумовлюють необхідність постійного коригування управлінських рішень, у зв'язку з чим процес стратегічного управління не має вигляду замкненого кола, а розгортається за спіралеподібною логікою. Як зазначає Гевко О.Б., доцільність та економічна ефективність безперервного втручання в діяльність організації можуть викликати сумніви, якщо уявити цей процес як марний біг білки в колесі. Водночас у стратегічному управлінні йдеться про дії, спрямовані на покращення позицій організації та її поступальний розвиток, на відміну від зусиль білки, які не змінюють кінцевого результату [46].

Таким чином, «у стратегічному управлінні відсутні незмінні елементи, адже попередні управлінські рішення повинні трансформуватися відповідно до змін зовнішнього середовища, появи нових можливостей або загроз, що можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства».

Осовська Г.В. акцентує увагу на тому, що «в умовах реалізації економічних реформ в Україні діяльність організацій та їхніх керівників не може обмежуватися лише реакцією на поточні зміни. Все більшого визнання набуває необхідність цілеспрямованого управління змінами на основі науково

обґрунтованих процедур їх прогнозування, регулювання та адаптації до мінливих зовнішніх умов» [13].

Отже, невизначеність факторів зовнішнього середовища та висока динамічність українських ринків зумовлюють особливу актуальність застосування концепції стратегічного управління на сучасному етапі розвитку.

Нині, поряд із важливістю раціонального використання наявного потенціалу організації у процесі поточної діяльності, першочергового значення набуває таке управління, яке здатне забезпечити її адаптацію до швидких змін у середовищі функціонування. Прискорення темпів змін зовнішніх умов, поступове насичення внутрішнього ринку, формування нових потреб і трансформація поведінки споживачів, посилення конкуренції за ресурси, процеси глобалізації бізнесу, поява нових можливостей розвитку, пов'язаних із досягненнями сучасних технологій, а також розширення інформаційних мереж — усі ці чинники сприяли зростанню ролі стратегічного управління та необхідності його активного впровадження у практику діяльності вітчизняних організацій.

Таким чином, значення стратегічного управління для національних підприємств визначається кардинальними змінами умов їх функціонування, високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційними процесами та глобалізацією бізнесу. За сучасних умов відсутність чітко сформованої стратегії розвитку й комплексу заходів щодо її реалізації стримує розвиток організації або навіть може призвести до кризового стану та її витіснення з ринку [17].

Важливість стратегічного управління полягає в тому, що стратегія здатна стати підґрунтям для підвищення довгострокової результативності діяльності підприємства. Досвід розвитку бізнесу підтверджує, що саме проактивні організації досягали значних успіхів, на відміну від пасивних, які лише реагували на зміни середовища або займали оборонну позицію. Для досягнення успіху підприємства реалізують наступальні стратегічні дії з метою

формування конкурентних переваг, а надалі використовують завойовану частку ринку для забезпечення фінансової стабільності та зростання.

Шершньова З.Є. обґрунтовує, що впровадження на підприємстві сучасних інструментів стратегічного управління може забезпечити такі результати:

- підприємство володіє чіткою та науково обґрунтованою стратегією, необхідною керівникам для усвідомлення загальних цілей розвитку;
- стратегія може бути використана у взаємодії з інвесторами, банківськими установами та іншими стратегічними партнерами;
- функціонує система бюджетування, яка узгоджує всі дії компанії з досягненням стратегічних орієнтирів;
- управління витратами та грошовими потоками здійснюється ефективно, економічно обґрунтовано та перебуває під належним контролем;
- організаційна структура підприємства є прозорою, а корпоративна система управління — налагодженою та ефективною;
- персонал чітко усвідомлює власні завдання і робить внесок у результативну реалізацію стратегії без виникнення кризових ситуацій;
- наявна якісна система звітності, яка наочно відображає результати діяльності, відповідальність функціональних підрозділів, виконання бюджетів і рівень прибутковості за окремими напрямками діяльності [19].

Сукупність достовірної інформації, прозорого та коректного обліку, а також надійних систем і процедур надає підприємству можливість відповідати міжнародним стандартам, виходити на глобальні ринки капіталу та отримувати високу оцінку з боку конкурентного середовища.

Пащенко О.П. підкреслює, що «в сучасних умовах господарювання концепція стратегічного управління підприємством має реалізовуватися з урахуванням таких принципів: принципу рефлексії, самоорганізації, обмеженої раціональності, самовизначення, диверсифікації, резервування ресурсів та безперервної адаптації» [17].

На думку Саєнка М.Г., стратегічне управління ґрунтується на поєднанні таких підходів [17]:

- цілеспрямованості — стратегічне управління має бути орієнтоване на досягнення визначених стратегічних цілей;
- системності — елементи зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства оцінюються й управляються комплексно, з урахуванням їх взаємозв'язку та взаємообумовленості;
- ситуативності — постійно відстежуються зміни середовища та здійснюється відповідне коригування стратегічних планів і управлінських рішень відповідно до динаміки ситуації;
- інтегральності — консолідація зусиль, можливостей і сильних сторін для подолання загроз і слабких сторін потенціалу та досягнення стратегічних цілей у кінцевому підсумку;
- інноваційності — лише систематичне впровадження досягнень науково-технічного прогресу здатне забезпечити високий рівень конкурентної стійкості підприємства та успішну реалізацію його стратегічних орієнтирів;
- когнітивності — як передумови стратегічних змін через переосмислення трансформацій середовища, реконструкцію знань та розвиток асоціативного мислення.

1.2. Переваги та досвід використання стратегічного управління підприємствами

С. М. Савченко наголошує, що для вітчизняних підприємств є типовими слабо виражені конкурентні переваги та нетривалий життєвий цикл, що, з одного боку, зумовлено нестабільністю економічних процесів у державі, а з іншого — недостатньою результативністю системи стратегічного управління на рівні підприємства [19].

У зв'язку з цим К. Ю. Вергал зазначає, що стратегічний менеджмент, який є відносно новим підходом для українських підприємств, часто супроводжується нерозумінням з боку управлінського персоналу сутності такого управління,

відсутністю навичок адаптації стратегічної системи до специфіки конкретного суб'єкта господарювання, а також браком знань щодо використання інструментів аналізу й оцінювання стратегічних рішень [19].

Процес формування концептуальної моделі стратегії підприємства та окреслення її ключових складових проходить тривалий шлях еволюційного розвитку. Як зазначає Полякова Я. О., трактування поняття «стратегія» поступово змінюється — від суб'єктивного бачення керівника-стратега до розуміння її як процесу навчання, розподілу владних повноважень і формування перспектив досягнення стійкої конкурентної позиції у довгостроковому періоді за умови залучення всього трудового колективу підприємства. Така еволюція засад стратегічного управління зумовлює існування різноманітних поєднань базових структурних елементів стратегії підприємства [24].

Водночас стратегічні проблеми вітчизняних підприємств мають бути пов'язані не стільки з максимізацією прибутків шляхом освоєння нових ринків, скільки з необхідністю антикризового управління в умовах економічної нестабільності. Основні причини та мотиви кризових явищ на українських підприємствах переважно стосуються таких сфер [32]: фінансування; постачання; виробничої діяльності; науково-дослідних і конструкторських робіт; управління; організаційної структури; персоналу.

В Україні теоретичні засади та практичні підходи стратегічного управління ще не набули широкого поширення. Узагальнення наукових праць вітчизняних дослідників і аналіз практичного досвіду українських підприємств дають змогу визначити ключові причини повільного та ускладненого впровадження стратегічного управління або його низької ефективності. На думку Вороніної А. В., до таких причин належать [32]:
– переважна більшість керівників не вбачає доцільності розроблення довгострокових стратегій, вважаючи, що в умовах динамічних змін бізнес-середовища питання розвитку вирішувати недоцільно;
– відсутність у керівників чітких орієнтирів, місії та цільових напрямів

розвитку підприємства, а також можливостей аналізу впливу зовнішнього середовища, своєчасного реагування на нього, здатності адаптуватися або активно впливати на це середовище;

- планування діяльності підприємств здійснюється без урахування мінливості та нестабільності зовнішніх умов, при цьому як поточні, так і перспективні плани формуються без належної оцінки ризиків;
- обмежені фінансові ресурси більшості підприємств і нестача фахівців належного професійного рівня;
- недостатній рівень інформаційного забезпечення;
- моральна та фізична зношеність обладнання, недосконалість технологічних процесів, а також висока вартість кредитних ресурсів, що стримує модернізацію та розвиток виробництва.

Разом із тим установлено, що практика стратегічного управління на вітчизняних підприємствах характеризується використанням лише окремих його складових, зокрема [24]: визначаються цілі діяльності, однак вони часто не мають належного обґрунтування; розробляються й реалізуються переважно окремі види стратегій, зокрема маркетингові та інвестиційні, тоді як інші стратегії застосовуються лише на великих підприємствах, орієнтованих на міжнародне співробітництво; стратегічні плани формуються здебільшого у вигляді бізнес-планів; використовуються окремі елементи стратегічного управління інноваційними процесами.

Особливості системи стратегічного управління підприємством визначаються взаємодією низки чинників [24]: галузевою належністю; масштабами діяльності організації; типом виробництва, рівнем спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристиками виробничого потенціалу; наявністю або відсутністю науково-технічного потенціалу; рівнем управління; кваліфікацією персоналу тощо.

Упровадження концепції стратегічного управління можливе лише за умови стратегічної орієнтації організації. Стратегічно орієнтована організація — це така структура, у якій персонал володіє стратегічним мисленням,

використовується система стратегічного планування, що дозволяє формувати й реалізовувати інтегровану сукупність стратегічних планів, а поточна діяльність спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей [24].

До основних переваг стратегічно орієнтованих організацій належать [24]:

1. мінімізація негативних наслідків змін і впливу чинників невизначеності майбутнього;
2. можливість комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів змін, зосередження уваги на їх дослідженні та формування відповідних інформаційних баз;
3. створення надійної основи для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень;
4. спрощення процесів забезпечення коротко- та довгострокової ефективності й прибутковості;
5. підвищення керованості організації завдяки можливості порівняння фактичних результатів із запланованими цілями;
6. формування системи стимулювання, спрямованої на розвиток гнучкості та адаптивності організації і її підсистем;
7. забезпечення динамічності змін шляхом прискорення практичної реалізації стратегічних планів на основі ефективного регулювання, контролю та аналізу;
8. розвиток виробничого потенціалу й системи зовнішніх зв'язків, здатних реагувати на зміни та сприяти досягненню майбутніх цілей.

Реалізація зазначених напрямів створює умови для формування логічно обґрунтованої послідовності дій щодо впровадження концепції та побудови системи стратегічного управління [24].

Переваги стратегічного мислення та свідомого стратегічного управління полягають у такому:

1. орієнтація всієї організації на ключове стратегічне питання — що саме вона прагне робити і яких результатів досягти;

2. необхідність для менеджерів оперативніше реагувати на зміни, нові можливості та потенційні загрози;
3. здатність оцінювати альтернативні варіанти інвестування й розширення персоналу та раціонально перерозподіляти ресурси на користь стратегічно доцільних і результативних проєктів;
4. узгодження рішень керівників усіх рівнів управління, пов'язаних із реалізацією стратегії;
5. формування середовища, яке стимулює активне управління та запобігає пасивному реагуванню на зміни ситуації [32].

Центральним елементом стратегічного управління є стратегія, а точніше — система ринкових стратегій, що поєднує низку взаємозалежних напрямів. Для коректного формування стратегії необхідно чітко розуміти, які види стратегій існують і які з них доцільно застосовувати на конкретному підприємстві залежно від умов його функціонування. Це зумовлює потребу в детальному аналізі та вивченні можливостей використання різних стратегічних альтернатив.

У світовій науковій думці виділяють п'ять основних підходів до формування стратегії ринкового лідерства: модель конкурентної боротьби М. Портера, концепцію конкуренції за майбутнє Г. Хамела і К. К. Прахалада, підхід ціннісних дисциплін Трейсі та Вірсеми, концепцію екосистеми Мура, а також теорію «правил гри» в бізнесі Бранденбургера і Нейлбаффа. Розширена концепція конкуренції М. Портера ґрунтується на тому, що реалізація конкурентних переваг підприємства на базовому ринку залежить не лише від прямого суперництва, а й від впливу таких сил, як товари-замінники, споживачі, постачальники та потенційні конкуренти. Саме взаємодія п'яти конкурентних сил визначає рівень стратегічної рентабельності ринку товарів і послуг.

Г. Хамел і К. К. Прахалад виокремлюють такі принципи формування стратегій: боротьбу за інтелектуальне лідерство з метою передбачення майбутньої конкуренції; концентрацію на ключових ідеях; урахування

революційних підходів; розвиток стратегічної архітектури. Трейсі та Вірсема запропонували три ціннісні дисципліни, що визначають способи створення споживчої цінності: виробничу досконалість, лідерство за продуктом і близькість до споживача. Підприємства, які прагнуть лідерства, повинні обрати одну з цих дисциплін і досягти в ній найвищого рівня. На думку Мура, успіх можливий за умови розвитку «екологічної свідомості» бізнесу.

Кожне підприємство функціонує в межах певної підприємницької екосистеми, а його керівництво має формувати та трансформувати цю екосистему через реалізацію відповідної стратегії. Бранденбургер і Нейлбафф розглядають бізнес як специфічну гру, у якій поєднуються конкуренція та співпраця — «співконкуренція». Теорія ігор дозволяє глибше зрозуміти ці процеси, виходячи за межі традиційних уявлень про конкуренцію. У конкурентній взаємодії виділяють п'ять ключових елементів: учасників, додану цінність, правила гри, тактику та масштаби. Рациональне поєднання компонентів зазначених наукових концепцій у межах стратегічного управління дає змогу підприємству досягти бажаної стратегічної позиції на конкурентному ринку та сформувати стійкі довгострокові переваги [33].

Узагальнюючи викладене, можна визначити основні передумови формування системи стратегічного менеджменту, серед яких: чітке усвідомлення майбутніх цілей організації; розуміння того, що джерела ключових проблем переважно знаходяться за межами підприємства; здатність своєчасно ідентифікувати проблеми та застосовувати механізми їх розв'язання або мінімізації негативного впливу; прийняття управлінських рішень із урахуванням відповідності між зовнішніми можливостями та внутрішніми сильними сторонами; орієнтація поточного управління на конкретизацію стратегічних завдань [40].

Основне завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії організації з зовнішнім середовищем, яка дозволяє підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення визначених цілей, і тим самим забезпечує можливість довгострокового існування. За умови належної

реалізації стратегічне управління виступає запорукою стійкого успіху підприємства на ринку та суттєво підвищує ймовірність досягнення позитивних результатів.

На рис. 1.3 подано основні переваги, які отримує підприємство внаслідок упровадження стратегічного управління [42].



Рис. 1.3. Переваги застосування стратегічного управління*

*Джерело: складено на основі [47]

Збільшення поширеності практик стратегічного управління на підприємствах у різних країнах світу зумовлюється сукупністю переваг, які виникають у результаті його впровадження [49]:

1. формування конкурентних переваг. Використання стратегічного управління дозволяє суб'єктам господарювання випереджати конкурентів, оскільки його гнучка та динамічна природа забезпечує постійне відстеження змін ринкового середовища;

2. досягнення поставлених цілей. Завдяки стратегічному управлінню цілі набувають реалістичності, адже воно передбачає застосування структурованого

інструментарію планування подальших дій і визначення шляхів їх практичної реалізації;

3. забезпечення сталого розвитку. Дослідження підтверджують, що стратегічне управління сприяє отриманню вищих організаційних результатів, що, у свою чергу, стимулює контрольоване та довгострокове зростання;

4. підтримання цілісності підприємства. Процес стратегічного управління ґрунтується на ефективних комунікаціях і реалізації цілей на рівні всієї організації, що заохочує персонал до спільної діяльності задля досягнення єдиної мети;

5. підвищення рівня поінформованості управлінського персоналу, що зумовлено спрямованістю стратегічного управління на перспективний розвиток підприємства.

Крім того, це пояснюється тим, що в ході впровадження стратегічного управління керівники отримують доступ до інформації про галузеві тенденції та наявні проблеми, що дозволяє завчасно підготувати компанію до майбутніх викликів і змін [52].

Комплексний аналіз процесу стратегічного управління дає підстави зробити висновок, що вагомий вплив на результативність його реалізації має також обґрунтований вибір інструментів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інструменти стратегічного управління*

Інструмент	Характеристика
SWOT-аналіз	Передбачає виявлення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства, а також загроз та можливостей зовнішнього середовища.
Збалансована система показників	Опис діяльності підприємства за допомогою визначеної низки показників, які зіставні з певними стратегічними перспективами. Цей інструмент частково використовується, коли стратегічне управління спрямовується на зростання рівня задоволення потреб споживачів.
Модель TEMPLES	Передбачає розгортання переліку питань, які пов'язані із зовнішнім середовищем діяльності організації з подальшим їх розподілом на підгрупи для відокремленого визначення та кваліфікації. В подальшому кожна група детально аналізується для визначення питань, які можуть виникати під час здійснення діяльності в цій сфері. Цей інструмент найбільше використовується тоді, коли треба спрогнозувати перспективи, які
	очікують організацію в найближчому майбутньому, та вибрати стратегію з найбільш ефективного використання цих перспектив задля зростання.

Tableau de Bord	Використання набору фінансових і нефінансових показників для характеристики роботи всіх підрозділів підприємства. При цьому на найнижчому рівні управління використовуються операційні показники, а на верхньому до цього переліку додаються фінансові.
Модель Лоренца і Мейсела	Цей інструмент має аналогічний механізм використання як збалансована система показників, проте напрям його використання перебуває у сферах інновацій, освіти, навчання, розвитку продуктів та послуг
Модель BP2M	Ключовими елементами цієї моделі є стратегія та зусилля, спрямовані на її реалізацію. Сфера її застосування переважно стосується обслуговування клієнтів та підвищення рентабельності підприємства.
Вимірювання досягнень за версією "Ernst & Young"	Передбачає перевірку відповідності чинників успіху компанії вибраному виду стратегії.
Модель "Business Management Window"	Ця модель орієнтується на зростання у зовнішніх та внутрішніх сферах діяльності підприємства.

*Джерело: складено на основі [52]

У нинішніх умовах ведення господарської діяльності формування обґрунтованої та збалансованої стратегії розвитку, на думку Серединської В.М., «передбачає залучення інноваційних управлінських інструментів і створення на їх основі цілісної інтегрованої системи стратегічного менеджменту. Застосування такого інтегрованого підходу забезпечує формування універсальної системи координат, необхідної для аргументування стратегічних рішень і визначення напрямів їх практичної реалізації» [58]. Водночас стратегічне управління «вимагає опрацювання методів управлінського впливу на діяльність підприємства та відповідних механізмів збирання й оброблення інформаційних даних; встановлення порядку ідентифікації ключових показників та організації роботи з ними; розроблення способів результативного впливу на персонал; упровадження систем контролю, тобто формування цілісної управлінської технології».

1.3 Проблематика стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану

В умовах запровадження воєнного стану стратегічне управління діяльністю підприємства набуває особливої ваги, адже функціонування бізнес-структур відбувається за надзвичайних обставин, які характеризуються розривом логістичних ланцюгів, дефіцитом матеріальних і фінансових ресурсів, підвищеними ризиками для безпеки працівників та суттєвими пошкодженнями

або знищенням інфраструктурних об'єктів. За таких умов ключовою місією управлінської ланки стає не тільки підтримання безперервності роботи та запобігання припиненню діяльності, але й розроблення такої стратегії розвитку, яка дасть змогу зберегти виробничий і кадровий потенціал для подальшого відновлення та сталого зростання у післявоєнний період.

Запровадження воєнного стану в Україні зумовило кардинальні трансформації економічного середовища. Згідно з інформацією Світового банку, у 2022 році понад 30% вітчизняних підприємств були змушені повністю припинити свою діяльність, а ще майже 45% зіткнулися зі значним скороченням обсягів виробництва [41]. Порушення традиційних логістичних маршрутів, руйнування виробничих потужностей, масштабне переміщення населення та вимушена релокація персоналу створили умови, за яких підприємствам необхідно в найкоротші терміни переглядати та коригувати свої стратегічні орієнтири.

У цих обставинах істотно зростає роль адаптивних і гнучких управлінських підходів. Компанії, які спромоглися оперативного пристосуватися до змінених умов господарювання, зазвичай виявляють вищий рівень стійкості до кризових явищ. За результатами дослідження Аналітичного центру при Кабінеті Міністрів України встановлено, що серед найбільш ефективних управлінських рішень, які забезпечили збереження життєздатності бізнесу, провідне місце займають диверсифікація ланцюгів постачання, перенесення виробничих потужностей, активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси та застосування інструментів антикризового управління [25] (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні стратегічні напрями адаптації підприємств в умовах війни*

Стратегічний напрям	Приклади реалізації	Очікуваний ефект
Релокація виробництва	Перенесення потужностей на Захід України	Збереження активів, безперебійне виробництво
Цифровізація процесів	Впровадження CRM, ERP, онлайн-продажів	Зменшення витрат, гнучкість
Диверсифікація постачальників	Альтернативні канали імпорту	Стабільність ланцюгів поставок

Соціальні ініціативи	Підтримка працівників, ЗСУ	Підвищення довіри, іміджу
Гнучке планування	Сценарне планування, SWOT-аналіз	Швидка адаптація до змін

*Джерело: узагальнено автором за [56]

Особливої уваги потребує трансформація підходів до стратегічного планування діяльності підприємств. За умов мирного розвитку суб'єкти господарювання формують довгострокові стратегії, спираючись на відносну передбачуваність та стабільність зовнішнього середовища. Натомість у період воєнних дій більш виправданим є використання сценарного планування, що передбачає опрацювання декількох альтернативних варіантів розвитку подій та підготовку до їх можливих наслідків. Як підкреслює Федулова, в ситуації постійної невизначеності найбільшу результативність демонструють стратегії, орієнтовані на варіативність управлінських рішень і гнучкий підхід до формування ресурсного забезпечення [56].

Не менш значущою є роль цифрових технологій у забезпеченні стійкості підприємств. У воєнний період саме процеси цифровізації дають змогу організувати дистанційний формат роботи, ефективно управляти логістичними потоками, посилювати рівень кібербезпеки та забезпечувати збереження інформації за допомогою хмарних сервісів. Практика функціонування підприємств легкої промисловості Західної України свідчить, що впровадження ERP-рішень сприяло не лише підтриманню безперервності бізнес-процесів, а й суттєво пришвидшило пристосування до динамічних змін середовища [11].

Вагомою складовою стратегічного розвитку в умовах війни виступає соціальна відповідальність бізнесу. У цей період підприємства виконують подвійну роль: вони є не тільки економічними агентами, а й активними учасниками гуманітарних процесів. Компанії беруть участь у підтримці ЗСУ, наданні допомоги внутрішньо переміщеним особам, реалізації волонтерських проєктів. Така соціально орієнтована діяльність сприяє зміцненню репутації бренду та відкриває можливості для співпраці з громадськими інституціями й міжнародними організаціями [22].

Суттєвим викликом залишається управління трудовими ресурсами. Масові мобілізаційні процеси, вимушена евакуація сімей працівників і високий рівень психологічного навантаження негативно позначаються на продуктивності праці та підвищують операційні ризики. За таких обставин стратегічним пріоритетом стає збереження ключового кваліфікованого персоналу, створення безпечних умов праці, надання психологічної підтримки та запровадження гнучких форматів зайнятості. На думку Амоші О.І., стабілізація та утримання людського капіталу є визначальною передумовою довгострокового виживання підприємства [1].

Окремим напрямом стратегічної діяльності виступає співпраця з органами державної влади та міжнародними донорами. Підприємства, що активно долучаються до реалізації державних програм підтримки, зокрема програм релокації бізнесу, компенсацій за працевлаштування ВПО, а також грантових ініціатив USAID та GIZ, характеризуються вищим рівнем адаптивності. Це свідчить про доцільність включення зовнішніх стратегічних партнерств до системи внутрішнього планування підприємства [25].

В умовах воєнного стану суттєво зростає значення економічної безпеки підприємства, що охоплює захист фінансових, інформаційних, матеріальних і кадрових ресурсів. За наявності воєнних загроз це передбачає формування фінансових резервів, децентралізацію управлінських систем, посилення внутрішнього контролю, а також розвиток інструментів ризик-менеджменту. Як зазначає Сааті Т., ухвалення управлінських рішень у нестабільному середовищі вимагає застосування чітко структурованих моделей оцінювання ризиків [38].

На основі аналізу практичних кейсів можна запропонувати узагальнену модель стратегічного управління підприємством у період війни. Вона включає безперервний моніторинг зовнішніх факторів (воєнної обстановки, логістичних і енергетичних умов), адаптацію операційної діяльності до наявних обмежень, розвиток цифрових компетенцій персоналу, формування партнерських відносин з державними та неурядовими інституціями, а також запровадження механізмів оперативного реагування, таких як кризові штаби та альтернативні стратегії.

Практика функціонування українських компаній доводить, що впровадження інноваційних антикризових стратегій дає змогу не лише утримувати ринкові позиції, а й забезпечувати подальший розвиток у кризових умовах. Показовим є приклад АТ «Укрпошта», яке, попри активні бойові дії, зуміло зберегти розгалужену мережу та суттєво розширити перелік цифрових сервісів. Підприємство запровадило мобільні відділення, організувало логістичне обслуговування в деокупованих регіонах і реалізувало нові цифрові продукти [27].

Ще одним прикладом є діяльність ПАТ «Електроважмаш» у місті Харкові, яке зазнало значних пошкоджень інфраструктури. Водночас завдяки релокації частини виробничих потужностей та перегляду організаційних підходів підприємству вдалося зберегти портфель замовлень. Перехід до часткового контрактного виробництва, орієнтація на експортні ринки та дистанційне управління проектами сприяли мінімізації втрат [12].

На макроекономічному рівні держава виконує провідну функцію у підтримці підприємницького сектору. Зокрема, реалізація програм релокації бізнесу до західних регіонів країни, розвиток індустріальних парків, а також запровадження пільгового кредитування в межах програми «5-7-9%» сприяють формуванню оновленої моделі підприємницького середовища в умовах воєнного часу [26].

Водночас ефективність реалізації управлінських стратегій значною мірою визначається якістю комунікації між управлінською ланкою та персоналом. За умов високої невизначеності особливо важливими стають прозорість управлінських рішень, довіра та чіткість інформаційних потоків. Налагоджені канали внутрішньої комунікації дають змогу оперативно інформувати працівників про стратегічні зміни, підтримувати мотивацію команди та запобігати панічним настроям [21].

Ключовим чинником успіху також є стратегічне мислення керівників, які повинні бути здатними діяти в умовах підвищеної турбулентності. Сучасна теорія стратегічного управління пропонує застосування таких інструментів, як

PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, методи АНР та модель п'яти сил Портера. Адаптація зазначених інструментів до реалій війни дає змогу здійснити всебічну оцінку середовища функціонування підприємства та обґрунтувати вибір оптимальної траєкторії розвитку [38].

Окремим стратегічним викликом для бізнесу є післявоєнна трансформація, що потребує формування комплексних стратегій відновлення. До їх складу належать модернізація виробничих потужностей із урахуванням інноваційних технологій та принципів енергоефективності, повернення й реінтеграція переміщених працівників, залучення інвестиційних ресурсів, зокрема з міжнародних фондів відбудови, освоєння нових ринків збуту, а також інституціоналізація систем ризик-менеджменту та безперервного стратегічного планування (див. табл.1.4).

Таблиця 1.4

Модель стратегічного управління підприємством під час та після війни*

Етап	Стратегічні дії	Інструменти
Війна	Антикризове управління, цифровізація, релокація	Сценарне планування, SWOT, ERP
Перехідний період	Відновлення логістики, кадрова політика, партнерства	BCG, АНР, KPI
Відновлення	Модернізація, залучення інвестицій, нові ринки	Roadmap, GAP-аналіз

*Джерело: узагальнено автором за [38]

За оцінками Світового банку, для повоєнного відновлення економічної системи України буде необхідно залучити понад \$400 млрд інвестицій [41]. У цьому зв'язку підприємства мають підготуватися до активної участі у відбудові економіки через впровадження інновацій, локалізацію виробництва та внесок у відновлення інфраструктурних об'єктів.

Було проведено всебічний аналіз сучасних методів формування стратегії управління підприємствами в умовах воєнного стану, який характеризується високою невизначеністю, руйнуванням логістичних ланцюгів, ризиками для безпеки персоналу та матеріальних ресурсів. Воєнні події в Україні суттєво змінили зовнішнє середовище діяльності підприємств, що вимагає перегляду

традиційних управлінських моделей на користь адаптивних, гнучких і антикризових підходів.

Ключові результати проведеного дослідження включають:

- визначення основних викликів стратегічного управління під час війни, серед яких: порушення комунікаційних каналів, втрата ринків збуту, релокація виробництва, кадрова нестабільність, а також загрози фізичній безпеці підприємств і їхніх працівників;
- систематизацію практичного досвіду українських компаній у реалізації антикризових заходів, таких як: переміщення виробничих потужностей, цифровізація операційних процесів, зміцнення внутрішньої комунікації, впровадження гнучких форм зайнятості, активна участь у програмах соціальної відповідальності та залучення міжнародної підтримки;
- обґрунтування значення стратегічної адаптації управлінських рішень до кризових умов через сценарне планування, проведення стратегічного аудиту ризиків, підвищення мобільності організаційних структур і розвиток інноваційного потенціалу підприємства;
- формулювання рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління в умовах воєнного стану та післявоєнної реконструкції, зокрема шляхом застосування багаторівневих моделей прийняття рішень, створення стратегічних альянсів між бізнесом і державою, інвестицій у людський капітал і розвитку цифрових управлінських платформ.

Отже, стратегія управління в умовах війни повинна орієнтуватися не лише на подолання поточних викликів, а й на формування міцної бази для майбутнього розвитку. Успішні підприємства поєднують гнучкість у прийнятті рішень, інноваційність у організації діяльності та соціальну відповідальність, що забезпечує їхню здатність адаптуватися, відновлюватися та досягати сталого зростання у післякризовий період.

Наукові дослідження у сфері стратегічного управління підприємствами під час воєнного стану доцільно зосередити на таких напрямках: поглиблений аналіз трансформації моделей лідерства в умовах високої невизначеності,

зокрема вивчення ролі емоційного інтелекту, стратегічного мислення та кризової комунікації у процесі прийняття рішень; розробка цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень у надзвичайних ситуаціях, включно з автоматизованими платформами стратегічного моніторингу, управління ризиками та оперативного планування; дослідження механізмів державно-приватного партнерства у підтримці підприємств під час війни та післявоєнного відновлення з урахуванням міжнародного досвіду посткризового економічного зростання; оцінка ефективності впроваджених антикризових стратегій на підставі емпіричних даних українських компаній – зокрема з урахуванням галузевої специфіки, форм власності, регіонального розташування та масштабів діяльності; аналіз впливу міжнародної допомоги та грантових програм на стабілізацію бізнесу в умовах війни, адаптацію підприємств до нових ринкових умов та стимулювання інноваційної активності; розробка стратегій довгострокової стійкості підприємств із урахуванням трансформації глобальних ланцюгів постачання, геополітичних ризиків і забезпечення економічної безпеки на рівні мікроекономіки.

Всі ці напрями створюють наукову основу для формування сучасної парадигми стратегічного управління в умовах турбулентності та сприятимуть підвищенню життєздатності українського бізнесу як у воєнний період, так і в процесі післявоєнного відновлення.

Висновки до I розділу

Сучасна ринкова економіка вирізняється високим рівнем нестабільності та швидкоплинністю соціально-економічних процесів. Підприємства змушені постійно пристосовуватися до змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, аби забезпечити безперервність своєї діяльності та досягати подальшого розвитку. Саме тому визначення стратегічного напрямку в управлінні функціонуванням суб'єкта господарювання дозволяє ефективно досягати поставлених цілей та своєчасно реагувати на нові умови.

Стратегічне управління є процесом досить складним і відповідальним. Його реалізація на підприємстві передбачає виконання низки послідовних етапів, основою яких є системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Умови ведення бізнесу під час війни вимагають, щоб стратегія управління була спрямована не лише на подолання актуальних викликів, але й на створення міцної бази для подальшого розвитку. Підприємства, які досягають успіху, здатні поєднувати оперативну гнучкість у прийнятті рішень, інноваційний підхід до організації своєї діяльності та соціальну відповідальність, що забезпечує їм можливість адаптуватися, відновлюватися та стабільно зростати у післякризовий період.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРАМБУД»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Керамбуд» є одним із провідних виробників цегли у Західній Україні, заснованим для задоволення зростаючих потреб споживачів у високоякісних стінових будівельних матеріалах. Стратегія діяльності Товариства спрямована на зміцнення і розширення ділових зв'язків, розширення асортименту продукції відповідно до ринкових вимог та індивідуальний підхід до клієнтів.

«Керамбуд» застосовує високоякісну, екологічно чисту глину, яка використовується у виробництві цегли та дахівки вже понад 200 років на польських та австрійських заводах.

Дотримання європейських стандартів виробництва на сучасному німецькому обладнанні, постійний контроль якості у власній акредитованій

лабораторії, кваліфікований персонал та автоматизація процесів забезпечують випуск цегли найвищої якості. Серед керівників ТОВ працюють провідні інженери та науковці.

ТОВ «Керамбуд» завжди прагнуло залучати найяскравіші таланти галузі – від початку своєї діяльності як невеликої компанії до сьогоденного статусу великої організації зі співробітниками у багатьох країнах Європи.

Засновником підприємства є компанія «ІНБУД» (Варшава, Польща). Підприємство створене для здійснення виробничої діяльності у сфері експортно-імпортних операцій.

Основними видами діяльності ТОВ «Керамбуд» є: виробництво та реалізація будівельних матеріалів, стінових матеріалів, цегли, кахлю, столярних виробів для будівництва; проектування будівель, будівництво, реконструкція, капітальний ремонт на всій території України з повним комплексом будівельно-монтажних, ремонтних та пуско-налагоджувальних робіт; надання транспортних послуг, включаючи внутрішні перевезення пасажирів та вантажів, та інші види діяльності.

Майно підприємства включає основні фонди, обігові кошти та інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі. Підприємство володіє майном, переданим засновником у власність, продукцією, придбаною в результаті господарської діяльності, доходами та іншим майном, набутим на законних підставах.

Господарська діяльність здійснюється на основі укладених угод та договорів. Підприємство самостійно обирає предмет договору та визначає зобов'язання його сторін.

Трудові відносини в ТОВ регулюються укладеними трудовими договорами, контрактами та іншими формами, передбаченими чинним законодавством України.

Прибуток підприємства формується з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних витрат та витрат на оплату праці. З балансового прибутку сплачуються відсотки за банківськими кредитами,

податки та інші законодавчо встановлені платежі. Чистий прибуток залишається у розпорядженні підприємства, а напрями його використання визначає засновник.

ТОВ «Керамбуд» є юридичною особою, що володіє та користується на власний розсуд основними фондами, цінними паперами та іншим майном, має самостійний баланс, власні оборотні кошти, розрахункові та валютні рахунки у банках, круглу печатку з найменуванням, відповідні штампи та фірмові бланки, а також відокремлене майно. Підприємство має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки та виступати в суді, арбітражі чи третейському суді у ролі позивача, відповідача чи третьої особи.

Діяльність ТОВ «Керамбуд» базується на принципах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Підприємство самостійно планує діяльність, визначає пріоритетні напрями та перспективи розвитку.

Таким чином, ТОВ «Керамбуд» займає вигідні позиції на ринку будівельних матеріалів України та, незважаючи на ситуацію в державі, впевнено рухається вперед у ногу з часом.

Виробничий процес на підприємстві відображено у виробничій структурі, яка технологічно визначає склад та розташування обладнання для реалізації процесу. На ТОВ «Керамбуд» розміщення основного обладнання відповідає технології виробництва продукції.

Організаційно виробнича структура показує взаємне розташування цехів і ділень, що залежить від стадій та фаз виробничого процесу. Розрізняють підрозділи основного та допоміжного виробництва.

На ТОВ «Керамбуд» застосовано лінійно-функціональну організаційну структуру, де лінійному керівнику у вирішенні конкретних питань допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

Лінійно-функціональна структура управління зберігає принцип єдиноначальства, оскільки керівник встановлює послідовність виконання задач,

визначає пріоритети та відповідальних виконавців.

Управлінський склад підприємства включає дві ключові ланки, що централізовано забезпечують управління та координацію роботи всіх функціональних підрозділів: Голова Товариства та директор підприємства. Голова Товариства є найвищим керівним органом і обирається Зборами Учасників строком на три роки.

Штатний розклад ТОВ «Керамбуд» сформований відповідно до завдань підприємства та обсягів його діяльності. Структура підприємства та управління підрозділами наведена на рис. 2.1.

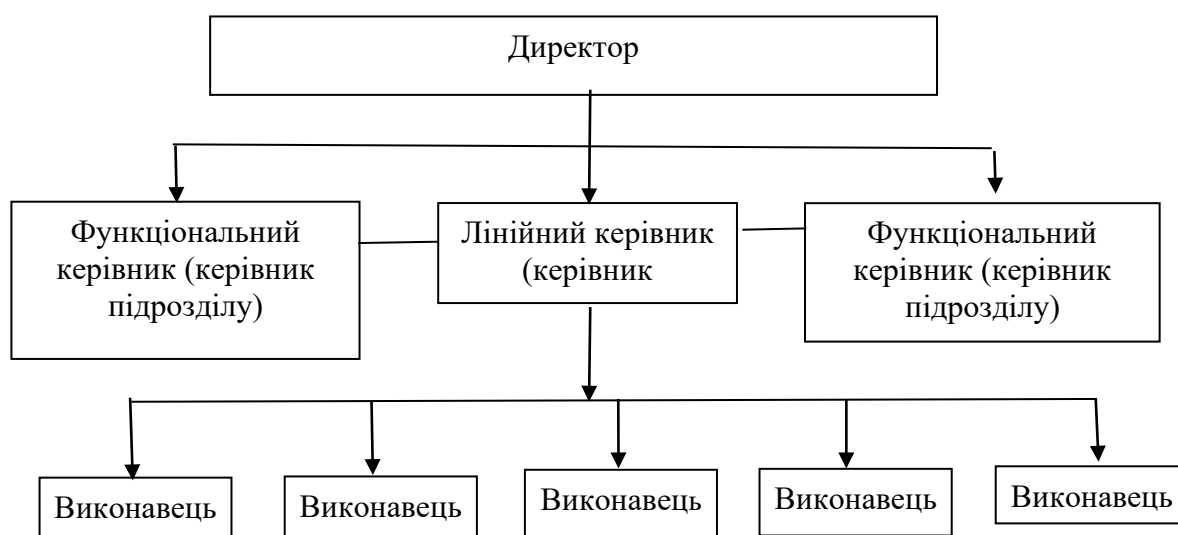


Рис. 2.1. Схема лінійно-функціональної організаційної структури управління*

*Джерело: побудовано на основі вивчення організаційної структури підприємства

Директор підприємства виконує функції визначення, формулювання, планування, організації, координації та контролю всіх видів діяльності підприємства; організовує ефективну роботу виробничих підрозділів, цехів та інших структур, спрямовуючи їхню діяльність на досягнення високих темпів розвитку, покращення виробництва та якості продукції; проводить заходи щодо соціального захисту працівників, підтримки і збереження їхньої зайнятості; представляє підприємство в органах державної влади та у взаємовідносинах із партнерами та іншими контрагентами.

Планово-економічний відділ виконує головну функцію планування обсягів виробництва та випуску продукції підприємства, контролює дотримання планових показників протягом року та коригує їх відповідно до фінансових можливостей підприємства, стану ринку та попиту на продукцію.

Служба фінансування та бухгалтерського обліку постійно забезпечує виробничі процеси і реалізацію продукції необхідними фінансовими ресурсами, прагне до найраціональнішого їх використання та слідкує за дотриманням фінансової дисципліни у всіх підрозділах підприємства.

Відділ кадрів відповідає за забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками відповідно до стратегії розвитку Товариства. До складу відділу входять начальник, заступник начальника та фахівці з відповідною кваліфікацією. Посадовий та професійний склад кадрів ТОВ «Керамбуд» визначено відповідно до потреб підприємства, штат повністю укомплектований.

Отже, можна стверджувати, що організаційна структура ТОВ «Керамбуд» сформована з урахуванням специфіки діяльності підприємства та відповідає вимогам ринку.

Сучасне німецьке обладнання, встановлене на ТОВ «Керамбуд», повністю автоматизоване та забезпечує надзвичайно високу якість цегли.

З року в рік підприємство вдосконалює виробниче обладнання, що включає: монтаж і наладку систем регулювання температури у технологічних зонах випалення цегли; переведення тунельної печі з твердого палива на газ із відповідною комплектацією приладами; встановлення і наладку систем захисту та сигналізації параметрів технологічного процесу; запуск третьої тунельної печі, обладнаної приладами, монтаж і наладку пальників «Факел», систем регулювання температури; монтаж і наладку автоматичних систем захисту, контролю та регулювання; заміну старої автоматики на нову та встановлення додаткових систем автоматичного регулювання та контролю.

Матеріально-технічну підсистему підприємства складають всі основні фонди, що перебувають у його розпорядженні, а також оборотні фонди.

Наявність основних та оборотних коштів підприємства відображено на рис. 2.2.

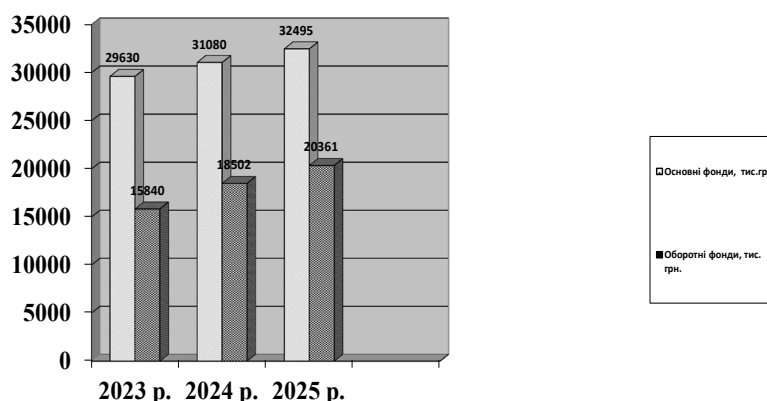


Рис. 2.2. Динаміка забезпечення підприємства основними і оборотними фондами тис. грн.*

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Щоб створити належні умови для організації виробничого процесу та підвищення його продуктивності, основні засоби повинні утримуватися у відповідному технічному стані. Інформацію щодо забезпеченості підприємства основними засобами наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка забезпечення основними засобами підприємства*

Показники	Роки		Відхилення	
	2024	2025	Абсолютне, тис грн	Відносне, %
Первісна вартість основних засобів, тис грн	31080	32495	1415	4,55
Знос основних засобів	12046	12707	661	5,49
Залишкова вартість основних засобів, тис грн	19034	19788	754	3,96
Коефіцієнт зносу	0,63	0,64	0,01	1,47
Коефіцієнт придатності	0,61	0,61	0,00	-
Первісна вартість основних засобів, тис грн	31080	32495	1415	4,55

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши динаміку показників стану основних засобів у 2025 році, можна відзначити, що частка їх первісної вартості зросла на 4,55%. Коефіцієнт зносу свідчить про те, що суми 0,63 тис грн та 0,64 тис грн за попередній і звітний періоди відповідно були перенесені на готову продукцію, тобто відображають спрацювання основних засобів. Значення коефіцієнта

придатності демонструє досить невеликий відсоток основних засобів, які залишаються придатними до експлуатації під час здійснення господарської діяльності. З таблиці видно, що технічний (якісний) стан основних засобів є слабким, оскільки коефіцієнт зносу має високі значення, а коефіцієнт придатності – низькі.

До показників руху основних засобів належать показники їх надходження та вибуття протягом аналізованого періоду, що характеризуються коефіцієнтами вибуття, оновлення та приросту основних засобів (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників руху основних засобів підприємства*

Показники	Роки		Відхилення	
	2024	2025	Абсолютне, тис грн	Відносне, %
Первісна вартість виробничих основних засобів на початок року, тис грн	30531	31080	549,00	1,80
Первісна вартість виробничих основних засобів на кінець року, тис грн	31080	32495	1415,00	4,55
Річний обсяг надходження основних засобів, тис грн	762	1460	698,00	91,60
Річний обсяг вибуття основних засобів, тис грн	33	3	-30,00	-90,91
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,04	0,02	83,26
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,00	-0,01	-79,79

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Аналізуючи тенденції руху основних засобів підприємства, можна відзначити, що частка річного обсягу надходження основних засобів зросла на 91,60%. Коефіцієнт вибуття свідчить про те, що частка основних засобів, які вибули у загальній вартості основних засобів у 2024 р., становила 1,01 тис грн, тоді як у 2025 р. вона дорівнює нулю. Інтенсивність оновлення основних засобів характеризується коефіцієнтом оновлення, який дорівнював 0,02 тис грн у попередньому році та 0,04 тис грн у звітному. Це свідчить про збільшення показника на 0,02 тис грн, що відображає зростання вартості основних засобів, які надійшли за розглянутий період. Збільшення обсягу приросту основних

засобів підтверджується коефіцієнтом приросту основних засобів, який зріс на 0,03 % у зазначений період.

Ефективність використання основних засобів оцінюють за допомогою системи натуральних та вартісних показників, ключовими серед яких є фондвіддача та фондомісткість. Детальніший аналіз ефективності використання основних засобів представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ефективності використання основних засобів*

Показники	Роки		Відхилення	
	2024	2025	Абсолютне, тис грн	Відносне, %
Обсяг виробленої продукції, тис грн	21978	21130	-848	96
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	30805,5	31787,5	982,00	103
Фондовіддача основних засобів, грн/грн	0,71	0,65	-0,06	91
Фондомісткість основних засобів, грн/грн	0,07	0,03	-0,04	42

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Аналіз тенденцій ефективності використання основних засобів ТОВ «Керамбуд» показує, що частка обсягу виробленої продукції протягом досліджуваного періоду скоротилася на 4 %.

Показник фондвіддачі основних засобів також знизився з 0,71 грн/грн до 0,65 грн/грн у порівнянні з попереднім і звітним роками відповідно, що свідчить про зменшення обсягу продукції на одну грошову одиницю вартості виробничих засобів.

Показником, оберненим до фондвіддачі, є фондомісткість, яка також має від'ємне значення і становить 0,07 грн/грн та 0,03 грн/грн, відображаючи середню вартість основних виробничих засобів, що припадає на одиницю випущеної продукції.

2.2 Основні економічні показники роботи підприємства

Результат виробничого процесу визначається рівнем продуктивності праці, тобто ефективністю використання конкретної праці, яка вимірюється обсягом продукції, створеної за певну одиницю часу, або тривалістю часу, витраченого на виготовлення однієї одиниці продукції.

Показники продуктивності праці наведені у таблиці 2.4. Дослідження динаміки показників ефективності продуктивності праці на підприємстві за аналізований період засвідчило, що чисельність працівників зросла на дві особи, а кількість робітників збільшилася на одну особу.

Таблиця 2.4

Динаміка показників продуктивності праці в підприємстві*

Показники	Роки		Відхилення	
	2024	2025	Абсолютне, тис грн	Відносне, %
Загальна кількість днів відпрацьованих робітниками, людино-днів	145350	145350	0	0
Середньорічний виробіток продукції одним робітником, тис. грн.	784,93	728,62	-56,31	92,8

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Проте, незважаючи на це, обсяг виготовленої продукції зменшився на 3,86%, середньорічний виробіток продукції на одного працівника знизився на 7,17%, а середньоденний виробіток продукції на одного робітника становить 0,15 тис грн, що має негативний вплив на діяльність підприємства.

На підставі звітних даних підприємства наведено таблицю 2.5, у якій здійснено розрахунок ключових показників фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка основних економічних показників підприємства*

Показники	Роки		Відхилення	
	2024	2025	Абсолютне, тис грн	Відносне, %
Доход (виручка) від реалізації продукції, тис грн	26374	25356	-1018	96,14
Чистий доход від реалізації продукції, тис грн	21978	21130	-848	96,14
Витрати операційної діяльності, тис грн	22444	23602	1158	94,84
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, тис грн	149,11	182,15	33,03	122,15
Фондовіддача основних засобів,	0,71	0,66	-0,05	93,17
Матеріальні витрати, тис грн	18502	20361	1859	110,05
Матеріаловіддача, грн/грн	1,19	1,04	-0,15	87,36
Середньорічна вартість активів, тис грн	40147	44414,50	4267,50	110,63
Середні залишки оборотних засобів, тис грн	29,00	39,61	10,61	136,59
Середня вартість власного капіталу, грн	23465,5	24001,00	535,50	102,28
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,81	1,31	-0,49	-
Коефіцієнт автономії	0,57	0,51	-0,06	-
Поточні зобов'язання, тис грн	17947	22880	4933	127,49

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

З проведеного аналізу випливає, що у звітному році середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 33,03 тис. грн, що становить 22,15%, тоді як середньорічна заробітна плата на одного працівника зросла на 9,20%. З урахуванням цих даних можна зробити висновок, що темпи зростання продуктивності праці у звітному періоді перевищують темпи підвищення середньорічної заробітної плати.

Таким чином, можна констатувати, що колектив підприємства у звітному році успішно реалізував заплановані організаційно-технічні заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці та раціональне використання фонду оплати праці.

Що стосується складу та структури необоротних активів ТОВ «Керамбуд» у 2025 р., основні засоби залишаються домінуючою складовою, займаючи 78,14% та 78,02% у попередньому та звітному періоді відповідно. Спостерігається тенденція до незначного скорочення частки довгострокових фінансових інвестицій, що обліковуються методом участі в капіталі інших підприємств, на 0,14%.

Аналіз динаміки показників оборотності виробничих запасів ТОВ «Керамбуд» за 2024–2025 рр. свідчить про зростання собівартості реалізованої продукції у порівнянні з попереднім періодом на 254 тис. грн (див. таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка оборотності виробничих запасів підприємства*

Показник	Попередній період	Звітний період	Абсолютне відхилення (+,-)
Собівартість реалізації продукції, тис грн	19893	20237	254
Середньорічний залишок виробничих запасів, тис грн	1111	2067	956
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	17,91	9,75	-
Тривалість обороту виробничих запасів, днів	20	37	17
Коефіцієнт закріплення виробничих запасів	0,06	0,10	0,05

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів відображає зменшення частоти поповнення запасів підприємства протягом аналізованого періоду.

Показником, протилежним швидкості обороту, є коефіцієнт закріплення виробничих запасів, який збільшився на 0.05 вартості матеріальних ресурсів на одну гривню собівартості реалізованої продукції (або чистого доходу). Крім того, важливу інформацію дає і тривалість обороту виробничих запасів, що зросла на 17 днів, свідчаючи про ефективне використання наявних ресурсів.

Для оцінки ефективності застосування сировини та матеріалів використовують систему узагальнених і часткових показників, розрахунок яких базується на величині матеріальних витрат (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства*

Показник	Попередній період	Звітний період	Абсолютне відхилення (+,-)
Обсяг виробленої продукції, тис грн	21978	21130	-848
Матеріальні витрати на виробництво продукції, тис грн	14880	19431,5	4551,5
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,68	0,92	0,24
Матеріаловіддача продукції, грн/грн	1,48	1,09	-

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Аналіз змін показників ефективності застосування матеріальних ресурсів ТОВ «Керамбуд» за період 2024–2025 рр. виявив, що обсяг виготовленої продукції знизився порівняно з попереднім роком на 848 тис грн, тоді як витрати матеріальних ресурсів на виробництво збільшилися на 4551,5 тис грн. Показник матеріаловіддачі становив 1,48 тис грн у попередньому році та 1,09 тис грн у звітному, що відображає кількість продукції, отриманої з кожної гривні використаних матеріальних ресурсів. Показник матеріаломісткості демонструє, що на одну гривню виробленої продукції припадає 0,24 тис грн витрат матеріалів.

Витрати на матеріали у структурі собівартості продукції підприємства займають провідну частку. Тому безперервне зниження матеріаломісткості є важливим індикатором економічної ефективності виробництва та свідчить про раціональне управління ресурсами на підприємстві.

Динаміка та структура обсягів виготовленої і реалізованої продукції наведені в таблиці 2.8.

Аналіз змін обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «Керамбуд» за 2024–2025 рр. демонструє тенденцію до зростання цих показників протягом розглянутого періоду.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягу виробленої та реалізованої продукції ТОВ «Керамбуд»*

Показники	Роки		2025 рік в % до 2024 року
	2024	2025	
Обсяг виробленої продукції (без ПДВ і акцизного збору), тис грн	21978	21130	96,14
Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ і акцизного збору), тис грн	19893	20237	101,28

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Темпи зростання обсягу виробленої продукції у 2025 році порівняно з 2024 роком склали 96,14%, тоді як обсяг реалізованої продукції зріс до 101,28%.

Дослідження динаміки та структури майна ТОВ «Керамбуд» у 2025 році показало, що загальна вартість майна на кінець періоду збільшилася з 42111 тис грн до 46718 тис грн, що можна розцінювати як позитивний факт. Основною причиною цього стало збільшення інших оборотних активів: якщо на початку періоду їх обсяг становив 194 тис грн, то на кінець він досяг 687 тис грн. Оборотні активи переважають над необоротними, що свідчить про гнучку структуру активів підприємства та забезпечує їх швидку оборотність.

Приріст основних засобів на 4,55% може свідчити про розширення виробничого потенціалу компанії. Враховуючи, що частка основних засобів у загальній вартості майна становить лише 4,55%, можна зробити висновок про відносно низькі накладні витрати.

Збільшення вартості запасів з 1761 тис грн на початок звітної періоду до 2373 тис грн на кінець свідчить про накопичення виробничих запасів на 612 тис грн, що спрямоване на подальше розширення виробництва. Підвищення

ефективності використання майна підприємства дозволяє зменшити потребу в ньому, адже між цими показниками існує зворотний взаємозв'язок.

Протягом аналізованого періоду частка власного капіталу зменшилася з 57,38 тис грн до 51,03 тис грн, що відображає погіршення фінансової стійкості підприємства. Водночас збільшення частки нерозподіленого прибутку на 3,59% у структурі власного капіталу свідчить про позитивну тенденцію.

2.3 Аналіз ефективності діяльності підприємства

Збільшення кредиторської заборгованості на 72,28 % разом із подовженням строків її погашення вказує на зниження платоспроможності підприємства, тому при проведенні такого аналізу доцільно порівнювати розміри дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Розрахунок аналізу відносних показників фінансової стійкості підприємства представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка основних відносних показників фінансової стійкості підприємства*

Показники	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення (+,-)
Коефіцієнт автономії	0,57	0,51	-0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,74	1,96	0,22
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,57	0,51	-0,06
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	0,74	0,96	0,22
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1	1	0

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості передбачає порівняння отриманих значень із нормативними величинами та вивчення їхньої динаміки у часі. Ознайомившись із основними показниками, можна зробити такі висновки: мінімальне граничне значення коефіцієнта автономії визначається на рівні 0,5, і дані ТОВ «Керамбуд» це підтверджують, тобто всі зобов'язання підприємства здатні покриватися за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії. Зростання цього показника в динаміці свідчить про збільшення частки позикових ресурсів у загальному фінансуванні підприємства. У даному випадку його значення перевищують 1 і складають 1,74 та 1,96, що вказує на те, що власники фінансують підприємство не повністю.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності дорівнює 0,57 та 0,51 (рекомендоване збільшення – від 0,85 до 0,9), що дозволяє оцінювати рівень незалежності підприємства від короткострокових позикових ресурсів.

Коефіцієнт фінансового ризику, який визначається як співвідношення позикового і власного капіталу, відображає баланс між залученими та власними коштами. Оптимальні значення цього коефіцієнта становлять 0,7-1, а за даними ТОВ «Керамбуд» він дорівнює 0,74 та 0,96, що свідчить про відсутність ризику неплатоспроможності підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу дорівнює 0. Він характеризує ступінь залежності підприємства від довгострокових зобов'язань, а оскільки він відсутній, можна зробити висновок про їхню незначущість.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел становить 1 (рекомендований рівень – 0,6), що свідчить про позитивну динаміку показника та означає, що підприємство у довгостроковій перспективі не залежить від зовнішніх інвесторів.

Відносні показники платоспроможності підприємства наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка відносних показників ліквідності та платоспроможності підприємства*

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення (+ ; -)	
			абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,70	0,69	0,01	98
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,09	0,04	-0,05	44

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає ту частину кредиторської заборгованості підприємства, яку можна погасити негайно за рахунок короткострокових цінних паперів та коштів, що очікуються від дебіторів. Оптимальне значення цього показника не повинно бути менше 0,2, тоді як у ТОВ «Керамбуд» він складає 0,7-0,8, що вважається теоретично прийнятним рівнем.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, або коефіцієнт критичної оцінки, відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Рекомендований інтервал для цього показника варіюється від 0,7-0,8 до 1,5. У даному випадку його значення становить 0,09 та 0,04, що є неприйнятним. Це свідчить про те, що значна частина кредиторської заборгованості не може бути погашена за рахунок найліквідніших активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє, що у підприємства недостатньо ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань протягом року. Цей показник є ключовим для оцінки платоспроможності, і за наявних даних його значення дорівнює 0.

У міжнародній практиці оптимальний діапазон цього коефіцієнта становить від 1 до 2. Оскільки значення поточної ліквідності менше одиниці, це свідчить про неплатоспроможність підприємства та низьку ліквідність його балансу.

Аналіз динаміки показників ділової активності представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ділової активності підприємства*

Показники	Попередній період	Звітний період	Абсолютне відхилення (+,-)
1. Вихідні дані для розрахунку показників			
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	21987	21130	-857
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	19893	20237	254
Середня вартість активів, тис грн	40147	44414,5	4267,5

Середня вартість основних засобів, тис грн	30805,5	31787,5	982
Середня вартість запасів, тис грн	9204	12464,5	3260,5
Середня вартість дебіторської заборгованості, тис грн	1079,5	1276,5	197
Середня вартість кредиторської заборгованості, тис грн	10462	12339,5	1877,5
Середня вартість власного капіталу, тис грн	23465,5	24001	535,5
2. Показники оборотності капіталу			
Коефіцієнт оборотності активів	0,55	0,48	-0,07
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,71	0,66	-0,05
Коефіцієнт оборотності запасів	2,16	1,62	-0,54
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,37	16,55	-3,81
Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	17	21	4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,10	1,71	-0,39
Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	171	210	39
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,94	0,88	-0,06

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Здійснюючи дослідження динаміки показників ділової активності ТОВ «Керамбуд» за 2024-2025 рр. та визначивши коефіцієнт оборотності активів, можна відзначити, що за умов прибуткової діяльності підприємства спостерігається незначне зниження оборотності активів на 0,07. Негативною є тенденція зменшення коефіцієнта оборотності основних засобів на 0,05. Зниження оборотності запасів на 0,54 свідчить про неефективне і витратне використання матеріальних ресурсів. Зменшення коефіцієнта дебіторської заборгованості на 3,81 вказує на погіршення платіжної дисципліни покупців або на скорочення обсягів продажу продукції з відстрочкою платежу за строками чи вартістю угод.

Негативно оцінюється й збільшення середньої тривалості обороту дебіторської заборгованості на чотири дні, що свідчить про вилучення коштів з обороту підприємства. Зниження коефіцієнта кредиторської заборгованості на 0,39 може свідчити про погіршення платіжної дисципліни підприємства щодо постачальників, бюджетів та інших кредиторів або про скорочення закупівель із відстрочкою платежу. Середній період обороту кредиторської заборгованості становить 39 днів, що відображає середній час повернення боргів підприємству. Зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу на 0,06 демонструє

негативну тенденцію щодо ефективності використання власного капіталу, незважаючи на зростання ділової активності.

В цілому всі фактори, що впливають на підвищення ефективності діяльності підприємства, можна розділити на три основні напрямки: управління витратами та ресурсами; розвиток і вдосконалення виробничих процесів та іншої діяльності; удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності.

Аналіз фінансових результатів підприємства ґрунтується на оцінці різних видів прибутків (збитків) підприємства за досліджуваний період, які наведені в таблиці 2.12. Дані аналізу рівня та динаміки фінансових результатів за звітний період свідчать про погіршення фінансового стану підприємства в цей період.

Таблиця 2.12

Рівень і динаміка фінансових результатів підприємства*

Показники	Роки		Відхилення (+ ; -)	
	2024	2025	абсолютне	
			відносне, %	
Дохід від реалізації продукції, тис грн	26374	25356	-1018	96,61
Податок на додану вартість, тис грн	4396	4226	-170	96,13
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	21978	21130	-848	96,14
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	19893	20237	254	101,28
Валовий прибуток (збиток), тис грн	2085	983	-1102	47,14
Інші операційні доходи, тис грн	513	427	-86	83,23
Адміністративні витрати, тис грн	1477	2366	889	160,19
Витрати на збут, тис грн	452	378	-74	83,62
Інші операційні витрати, тис грн	622	711	89	114,31
Прибуток від операційної діяльності, тис грн	47	-2045	-2092	-
Чистий збиток, тис грн	-11	-2266	-2255	-

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Чистий дохід (виручка) від продажу продукції знизився на 3,8 %, причому негативний вплив мав спад прибутку від операційної діяльності на 2092 тис. грн.

Показники рентабельності відображають відносну прибутковість підприємства з різних аспектів та групуються відповідно до інтересів учасників економічних процесів. Можливість порівнювати прибуток із факторами, що на нього впливають, формує сукупність показників рентабельності. Вони різняться між собою як за змістом, так і за метою розрахунку.

Отже, показники рентабельності можна класифікувати на декілька груп: показники, що відображають рентабельність капіталу та його складових; показники, що демонструють рентабельність активів та їх складових; показники, що оцінюють рентабельність витрат і інвестицій; показники, що характеризують рентабельність реалізації продукції.

Значення показників рентабельності за досліджуваний період наведено в табл. 2.13.

Аналіз рівня та динаміки рентабельності діяльності ТОВ «Керамбуд» у 2025 р. показав, що зниження показника операційної рентабельності на 0,10 свідчить про неефективне використання майнового потенціалу підприємства та демонструє, скільки гривень операційного прибутку приносить кожна гривня капіталу, вкладеного в активи підприємства.

Таблиця 2.13

Рівень і динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Керамбуд»*

Показники	Роки		Абсолютне відхилення (+,-)
	2024	2025	
Валова рентабельність продукції, %	0,09	0,05	-0,04
Операційна рентабельність продукції, %	0,00	-0,10	-
Чиста операційна рентабельність продукції, %	0,00	-0,10	-
Операційна рентабельність активів, %	0,00	-0,02	-
Чиста рентабельність активів, %	0	0	0
Чиста рентабельність власного капіталу, %	0	0	0

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Чиста рентабельність активів дорівнює нулю і відображає величину чистого збитку. Аналогічно, чиста рентабельність власного капіталу відсутня, що свідчить про збитковість коштів, вкладених у підприємство з точки зору його власників. Фактори, які впливають на вибір стратегії підвищення рентабельності підприємства, наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Чинники вибору стратегії забезпечення підвищення рентабельності підприємства

Чинники	Характеристика
1. Внутрішні чинники	
матеріально-технічні чинники	проведення модернізації та реконструкції матеріально-технічної бази підприємства

організаційно-управлінські чинники	розробка стратегії і тактики діяльності та розвитку підприємства, інформаційне забезпечення процесу прийняття рішення
фінансові чинники	фінансове планування діяльності підприємства, аналіз і пошук внутрішніх резервів зростання прибутку, податкове планування
кадрові чинники	підвищення кваліфікації працівників, поліпшення умов праці, організація оздоровлення і відпочинку працівників
2. Зовнішні чинники	
ринкові чинники	підвищення конкурентоспроможності у наданні послуг, організація ефективної реклами нових видів товарів
адміністративні чинники	оподаткування, правові акти, постанови і положення, що регламентують діяльність, організації, державне регулювання тарифів і цін
зовнішньо-економічні чинники	зміна тарифів і цін продукцію та послуги в результаті інфляції

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Як підсумок можна зазначити, що джерелами підвищення прибутковості підприємства можуть виступати: поліпшення ефективності діяльності у сфері збуту продукції; нарощування обсягів виробництва товарів шляхом більш повного використання наявних виробничих потужностей; зменшення витрат на виробництво завдяки підвищенню продуктивності праці, раціональному використанню сировини, матеріалів, палива, електроенергії та обладнання; ліквідація причин перевитрат фінансових ресурсів на управлінські та комерційні потреби; впровадження сучасних механізованих та автоматизованих технологій у процес виробництва; проведення результативної цінової політики, адаптованої до різних груп покупців; обрання оптимальної облікової стратегії; зниження собівартості продукції; підвищення продажної ціни за умови покращення якості продукції; розвиток експортних напрямів.

Висновки до II розділу

Підприємство створене з метою здійснення виробничої діяльності в сфері експортно-імпортних операцій. На ТОВ «Керамбуд» функціонує чітко визначена лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є найбільш розповсюдженою серед підприємств, що, розвиваючись, переходять із категорії малих до середніх. Вона ґрунтується на розподілі повноважень та

відповідальності за різними функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Проаналізувавши динаміку показників стану основних засобів у 2025 році, спостерігаємо, що частка їхньої первісної вартості зросла на 4,55%. Коефіцієнт зносу показав, що суми 0,63 тис грн та 0,64 тис грн за попередній і звітний періоди відповідно були перенесені на готову продукцію, що свідчить про спрацювання основних засобів.

Досліджуючи динаміку показників руху основних засобів підприємства, бачимо, що частка річного обсягу їх надходження зросла на 91,60%.

Аналіз динаміки ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Керамбуд» за 2024–2025 рр. показав, що обсяг виробленої продукції зменшився порівняно з попереднім періодом на 848 тис грн, тоді як обсяг матеріальних витрат на виробництво зріс на 4551,5 тис грн. Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства за 2025 р. свідчить, що зниження операційної рентабельності на 0,10 свідчить про неефективне використання майнового потенціалу.

У висновку можна зазначити, що резерви підвищення прибутковості підприємства можуть включати: підвищення ефективності реалізації продукції; усунення причин перевитрат фінансових ресурсів на управлінські та комерційні потреби; впровадження сучасних механізованих і автоматизованих засобів виробництва; а також здійснення ефективної цінової політики, диференційованої для різних категорій покупців.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРАМБУД»

3.1 Стратегічне управління підприємства як чинник росту його ефективності

Економічна криза в Україні створює складні умови для виробничої діяльності підприємств, тому одним із дієвих методів забезпечення їхнього виживання виступає стратегічне управління.

Стратегічне управління являє собою комплексний процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво підприємством, визначають конкретні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цих цілей із врахуванням усіх ключових внутрішніх та зовнішніх факторів, а також забезпечують реалізацію розроблених планів, що постійно оновлюються та коригуються відповідно до змін середовища.

Цей вид управління охоплює всі аспекти діяльності підприємства та потребує значних ресурсів, включно з часом. Для створення дієвої стратегії необхідно мати достатньо повну інформацію про зовнішнє бізнес-середовище, що дозволяє зменшити рівень невизначеності та проаналізувати потенційні ризики майбутньої діяльності.

Основною відмінністю стратегічного управління від тактичного є масштаби та серйозність можливих негативних наслідків у разі його невдалої реалізації.

Базис стратегічного управління формується через стратегію розвитку виробництва, зорієнтовану на довгострокові перспективи, яка дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та оперативно реагувати на коливання внутрішніх і зовнішніх умов. Тому однією з ключових завдань для забезпечення ефективного виробництва є впровадження на підприємстві системи ефективного стратегічного управління.

Сучасні концепції управління, як правило, розглядають підприємство як

відкрити систему, яка постійно взаємодіє з різними елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, організаціями, банками, інституціями соціально-політичного та економічного характеру держави, місцевими органами влади тощо. Це дає змогу підприємствам підтримувати більш-менш стабільне положення та виживати в умовах, що швидко змінюються.

На прикладі сучасних підприємств можна констатувати, що більшість з них застосовує систему стратегічного планування, яка лежить в основі маркетингових концепцій і спрямована на забезпечення максимальної рентабельності функціонування, що досягається лише за умови відповідності продукції підприємства вимогам ринку.

Дослідження стратегічного управління розвитком підприємства показує, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг та формування ефективної стратегічної позиції, що забезпечує майбутню життєздатність підприємства в умовах змінної кон'юнктури.

Вибір стратегії в рамках стратегічного управління визначається ключовими факторами, серед яких – сильні сторони галузі та підприємства, місія та мета, інтереси вищого керівництва, рівень кваліфікації працівників.

Практична реалізація функцій стратегічного управління здійснюється через систему відповідних методів. Організовану систему для досягнення необхідного результату можна активізувати за допомогою керуючого органу або особи, використовуючи інструменти погодженого впливу, які ще називають методами стратегічного управління.

Основними стратегічними цілями підприємства є розширення ринкових сегментів, збільшення частки ринку, підвищення рентабельності та продуктивності, оптимізація матеріалоемності, освоєння нових видів продукції тощо.

Своєчасне та гнучке стратегічне управління є тим фундаментом, на якому підприємство може впевнено рухатися до поставлених цілей, незважаючи на несприятливі впливи зовнішнього середовища.

Стратегічне управління передбачає певну систему норм, правил та

взаємовідносин всередині підприємства, що обумовлюються внутрішніми потребами та зовнішніми факторами.

У підприємстві стратегічне управління є соціально-економічними відносинами між власниками та найманими працівниками щодо реалізації стратегії розвитку та розподілу отриманих результатів, формалізації суспільних зв'язків і відносин, а також оволодіння характеристиками, що визначають особливості управління підприємством: сталість і міцність взаємодії учасників, чітке визначення функцій, прав та обов'язків, регламентація та контроль за діяльністю суб'єктів, наявність підготовлених кадрів для забезпечення функціонування підприємства.

Виходячи з цього, можливо побудувати механізм стратегічного управління на підприємстві (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Механізм стратегічного управління, рекомендований для підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [2]

В процесі виробництва поведінка учасників може проявлятися за принципами: обмеженої раціональності, що виникає через неповноту інформації, якою вони володіють; а також прагнення до вигоди в поведінці

учасників стратегічного управління.

Саме задоволення потреб підприємства виступає ключовим рушієм удосконалення системи управління, а також обумовлює появу нових потреб і загроз для підприємства.

Окрім наявності потреб, загроз і соціальних зв'язків, стратегічне управління формується завдяки появі бізнесменів та менеджерів із стратегічним баченням розвитку підприємства, які здатні використовувати великі масиви аналітичної інформації та створювати й прогнозувати віртуальні моделі майбутнього. При цьому виділяються такі функції:

- функція альтернативи передбачає обмеження вибору серед можливих варіантів дій суб'єкта підприємництва. У випадку, якщо вибір виходить за рамки допустимих варіантів, застосовується санкція. Якщо суб'єкт підприємництва все ж обирає варіант із санкцією, його добробут погіршується;
- функція координації дій означає, що коли всім учасникам відоме правило, яке необхідно застосовувати в конкретній ситуації, вони можуть діяти узгоджено навіть без попередньої домовленості;
- функція розподілу вигод і витрат полягає в тому, що будь-яке правило, обмежуючи можливі варіанти дій, прямо або опосередковано впливає на отримання вигоди або понесення втрат. Дотримання правил має забезпечувати вигоду, а недотримання – призводити до втрат;
- функція організаційно оформлених дій передбачає, що економічний розвиток стає менш випадковим і насичується певними правовими, етичними, психологічними та організаційними нормами й спеціальними правилами. Економічна політика виступає як система організаційно оформлених дій, що регулює діяльність суб'єктів підприємництва в рамках господарських відносин;
- забезпечення наявності можливостей для задоволення потреб;
- створення стабільних умов не лише для соціального життя, а й для підприємницької діяльності;
- економічна функція полягає в досягненні результату, що перевищує витрати на його отримання;

– соціокультурна функція забезпечує формування психологічного середовища для реалізації стратегічних заходів тощо.

При визначенні механізму стратегічного управління неможливо ігнорувати управління зовнішніми факторами, які можуть уповільнювати процеси стратегічного управління підприємством (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Алгоритм стратегічного управління на підприємстві *

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [52]

Активний розвиток підприємства передбачає нарощування його ринкової частки та збільшення обсягів продажу продукції, що, у свою чергу, потребує залучення додаткових економічних ресурсів. Водночас постає питання щодо джерел фінансування цих ресурсів, зокрема у контексті фінансової стійкості, яка проявляється у співвідношенні власного та позикового капіталу. Ще одним аспектом, що викликає занепокоєння у менеджерів при виборі стратегії розвитку підприємства, є пропорції між необоротними та оборотними активами. Вважається доцільним такий розвиток, за якого забезпечується фінансово-економічна рівновага: формується баланс між власним капіталом та нефінансовими активами з одного боку, і позиковим капіталом та фінансовими активами – з іншого. Деякі спеціалісти вважають стійкою таку модель

фінансово-економічного розвитку, коли нефінансові активи перебувають у власності підприємства, а фінансові формуються за рахунок позикових коштів. Не можна не відзначити, що при цьому обов'язково має бути забезпечена присутність власного оборотного капіталу, який виконує роль «робочого капіталу», тобто “working capital”.

Серед принципів реалізації стратегічного управління у процесі дослідження виділяються системність, логічність та управлінська компетентність. Насправді швидкість прийняття рішень визначається здатністю персоналу підприємства оперативно реагувати на майбутні зміни або на ті, що вже відбулися у зовнішньому середовищі чи в межах внутрішньої системи підприємства, що ілюструє рис. 3.3.

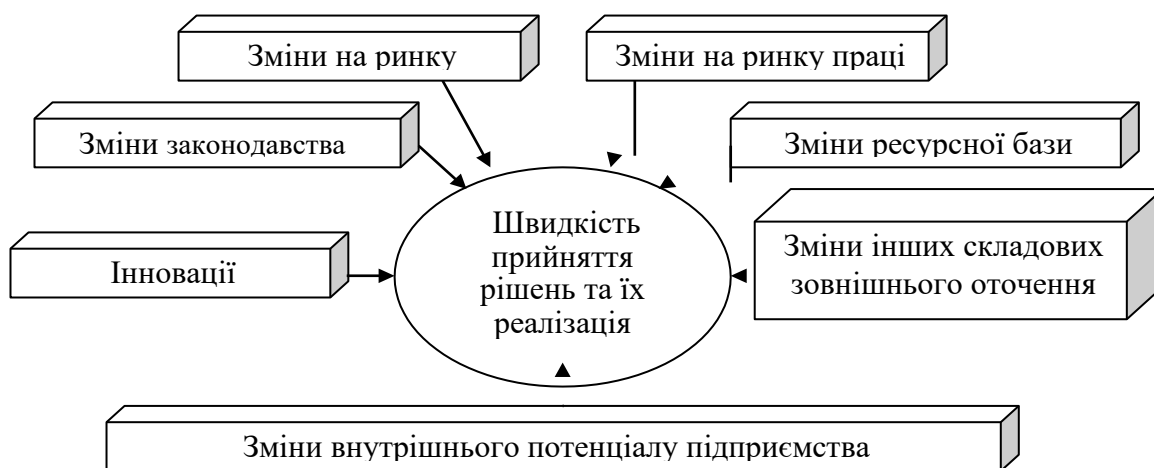


Рис. 3.3. Вплив чинників стратегічного управління підприємствами *

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [58]

Таким чином, стратегічне управління підприємствами регіону визначає ефективність функціонування регіональної економіки та, формуючи інституційне середовище на рівні конкретного підприємства, сприяє розширенню платформи соціальних інститутів регіону. Це підкреслює необхідність у процесі стратегічного планування розвитку регіону брати до уваги стратегічні орієнтири підприємств, що дозволяє забезпечити економічні та інституційні переваги на регіональному рівні.

Впровадження інституційних змін на підприємстві можливо розглядати лише у контексті його розвитку, для чого методологічно доцільним є вибір

моделі розвитку, яка слугує основою впровадження стратегічного управління. Така модель дозволяє виділити фази розвитку підприємства та визначити імпульси переходу до нових етапів із новими правилами гри та потенційними загрозами.

Перша стадія за моделлю Ларі Грейнера [56] характеризується креативністю, ініціативністю та ірраціональним підходом і в основному опирається на потенційні ресурси засновників, як фінансові, так і організаційні. На цьому етапі ключова увага зосереджена на функціональних та вартісних характеристиках продукції і маркетингових стратегіях її виходу на ринок. Ця стадія завершується так званою «кризою лідерства». Якщо конфлікт інтересів і розбіжності в баченні методів ведення бізнесу між засновниками буде подолано, підприємство переходить до наступного етапу розвитку.

Друга стадія розвитку підприємства акцентується на керівництві, передбачає економічне та організаційне розширення, яке залежить від узгодження діяльності, планування, формування системи мотивації та використання висококваліфікованого менеджменту. На цьому етапі формуються перші зачатки стратегічного управління. Основною загрозою стає криза автономії, яка виникає через бюрократизацію управління та обмеження творчого підходу при прийнятті рішень на середньому рівні менеджменту. Система управління породжує кризу, суть якої полягає у відсутності взаєморозуміння щодо ступеня свободи та креативності на різних рівнях [42].

Третя стадія розвитку підприємства пов'язана з впровадженням методів делегування повноважень, починається після подолання попередньої кризи та характеризується перебудовою управлінської структури, децентралізацією функцій і демократизацією процесу управління. Такі трансформації сприяють інституціоналізації стратегічного управління, розширюють можливості для застосування креативних здібностей і стимулюють прояви ініціативності.

Наступний етап базується на координації функціонування підрозділів підприємства. У структурі організації з'являються стратегічні одиниці, що мають високу оперативну автономію, але підлягають суворому контролю з боку

вищого керівництва. Доведено, що на цій стадії виникають своєрідні межі між центром і функціональними підрозділами, що отримало назву «кризи кордонів» [42].

В подальших дослідженнях виділяють етап розвитку організації, який ґрунтується на співпраці. Це період розквіту стратегічного управління, коли спільні цінності та місія підприємства поділяються всіма членами організації, які діють як єдина команда. Ця стадія може завершитися кризою психологічної втоми або кризою довіри, коли учасники команди відчувають виснаження від постійної взаємодії та співпраці.

В інституційних трансформаціях ключову роль відіграють інновації в правилах взаємодії, зокрема зміни у формальних та неформальних нормах між підприємством та суспільством, між підприємством та місцевою владою, між менеджментом і працівниками, а також між підприємством і контрагентами.

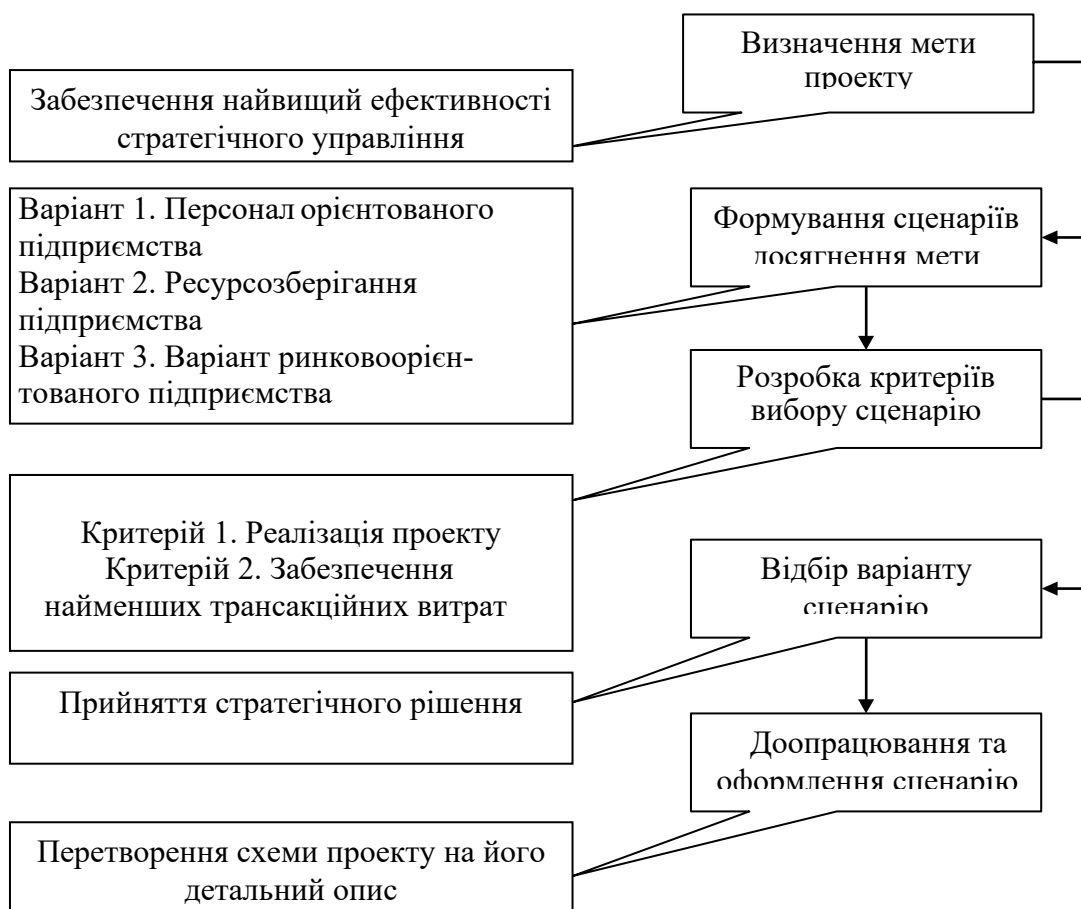


Рис. 3.4. Логічна схема проектування в ТОВ «Керамбуд»*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [19]

Стратегічне управління в досліджуваному підприємстві здійснюється із застосуванням проектного підходу, який передбачає створення нової системи із максимальним економічним ефектом за наявних умов.

Рекомендована логіка поетапного проектування для ТОВ «Керамбуд» викладена у такій послідовності (див. рис. 3.4).

Перший етап полягає у визначенні цілей та постановці завдань інституційного проектування, тобто підсумкові результати інституційних змін повинні проявитися після завершення проекту.

На етапі вибору сценарію розвитку підприємства та стратегічного управління основна увага приділяється критеріям, що ляжуть в основу управлінського рішення щодо проекту. Зазвичай аналітики виділяють два критерії: перший – швидкість досягнення цілі та ефективність її реалізації; другий – трансакційні витрати та їх поведінка. Найбільш складним і науково обґрунтованим є четвертий етап, що полягає у прийнятті управлінського рішення щодо вибору варіанту стратегічного управління.

Цей етап виступає важливим елементом інституціалізації стратегічного управління, оскільки визначає модель прийняття управлінського рішення, а також правила та обмеження процесу формування такого рішення.

Модель, рекомендована для ТОВ «Керамбуд», наведена на рис. 3.5.

Після ухвалення управлінського рішення щодо стратегічного управління відбувається остаточна розробка плану виконання дій.

У процесі стратегічного управління доцільно оцінювати рівень здатності підприємства до впровадження стратегічного управління через три рівні. Перший рівень характеризується відсутністю перспективної орієнтації діяльності підприємства через кризовий стан, дефіцит спеціалістів зі стратегічного менеджменту, психологічну неготовність засновників або вищого керівництва.

Другий рівень визначається як проміжний і характеризується фрагментарним та нерегулярним впровадженням окремих складових стратегічного менеджменту.

Третій рівень займають підприємства, що застосовують стратегічний менеджмент із фокусом на довгостроковий розвиток та зміцнення стабільних позицій на ринку [19].

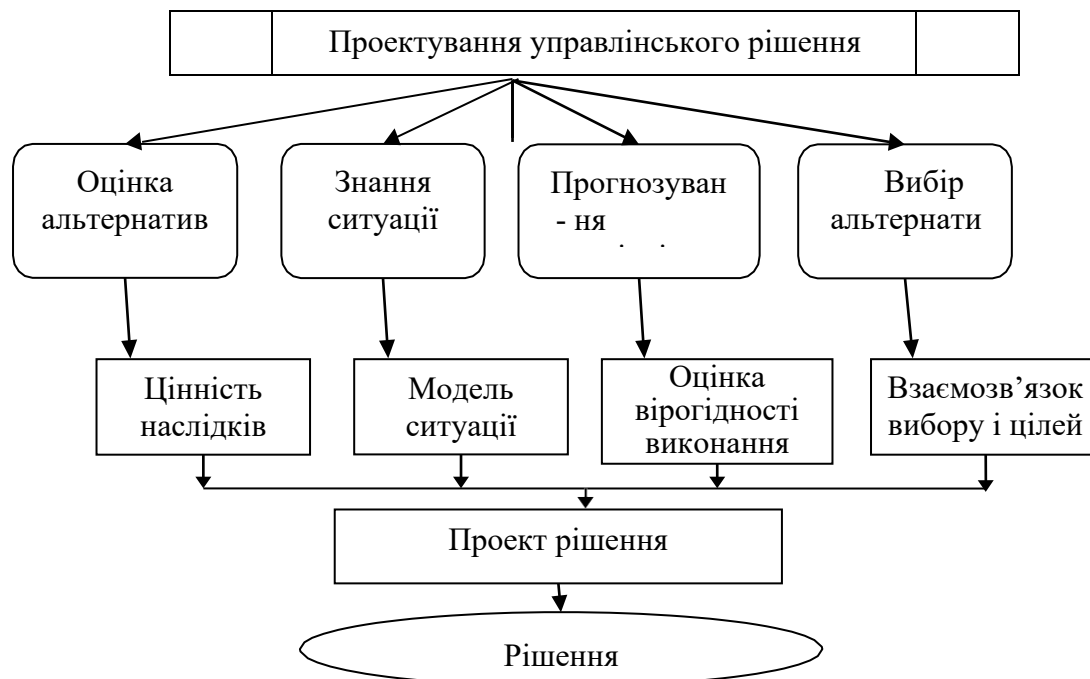


Рис. 3.5. Модель прийняття управлінського рішення в процесі стратегічного управління*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [52]

Аналіз позиції ТОВ «Керамбуд» виявив, що компанія належить до другого рівня: її менеджмент відповідає вимогам, орієнтований на довгострокові цілі, сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню якості продукції та забезпечує фінансову стійкість.

У процесі інституційних змін на підприємстві формується новий тип організаційної культури, який інтегрується через інституціалізацію стратегічного управління у ТОВ «Керамбуд» і включає такі елементи, що наведені на рис. 3.6.

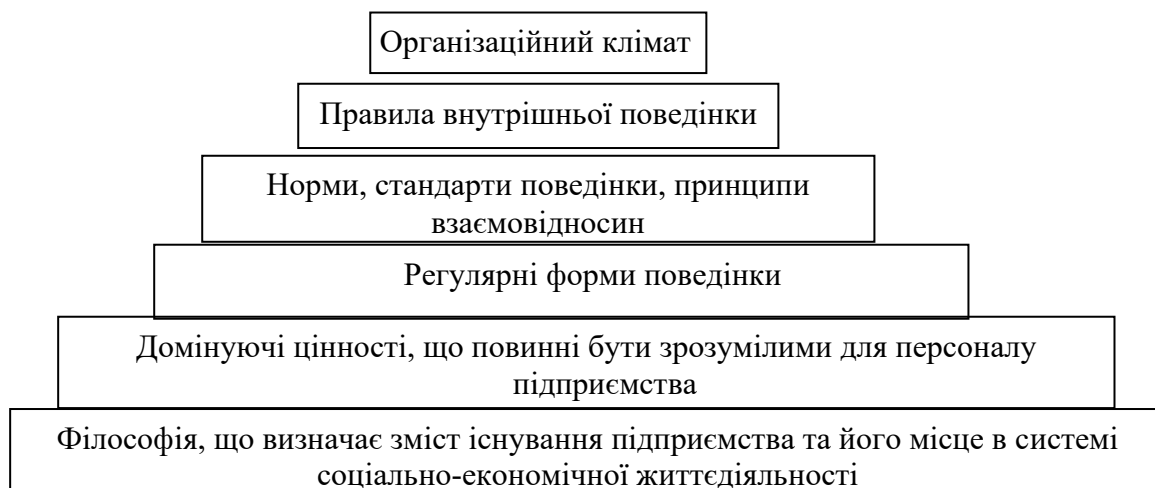


Рис. 3.6. Складові організаційної культури товариства з обмеженою відповідальністю «Керамбуд»*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [49]

У структурі організаційної культури особливе значення має інноваційна культура, яку трактують як комплекс норм, правил та методів впровадження нововведень, що прийняті в конкурентному середовищі, а в межах цього дослідження – на підприємстві, як модель інноваційної діяльності. Ефективне стратегічне управління можливе лише за умови реалізації організаційних змін (див. рис. 3.7).

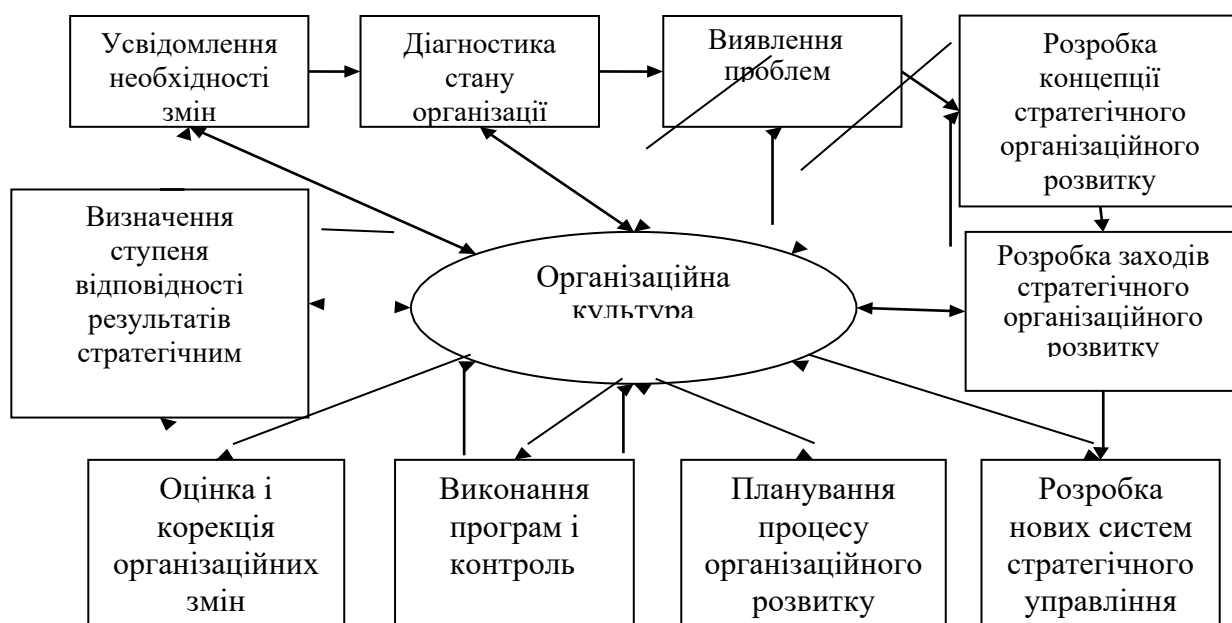


Рис. 3.7. Рекомендована методика організаційних змін*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [61]

Інноваційна культура формується під впливом політики підприємства,

водночас вона виступає як соціальна основа для реалізації інноваційних стратегій на підприємстві. Під час становлення інноваційної культури активуються її ключові функції: регуляторна функція забезпечує контроль і спрямування поведінки учасників бізнес-процесів у сфері стратегічного управління; селекційна функція сприяє відбору інноваційних моделей поведінки, що визначають напрямки розвитку підприємства; трансляційна функція гарантує передачу та збереження попередніх інноваційних моделей у майбутньому; інноваційна функція полягає у формуванні та активізації креативного потенціалу колективу, незалежно від того, чи йдеться про удосконалення виробничих технологій, чи про розвиток соціальних або економічних взаємовідносин серед працівників підприємства.

3.2 Вдосконалення організаційної структури підприємства на засадах посилення контролю

Розробка стратегічного напрямку діяльності підприємства вимагає значних часових ресурсів, проте одного лише планування перспективної діяльності недостатньо — необхідно постійно здійснювати спостереження та аналіз через систему стратегічного контролю. Це є особливим видом управлінської роботи на підприємстві, яка передбачає відстеження кожного етапу проходження процесу стратегічного управління, що забезпечує реалізацію визначених цілей і виконання обраних стратегій за допомогою встановлення стабільного зворотного зв'язку.

У ТОВ «Керамбуд» стратегічний контроль, як правило, проводиться через 3–6 місяців після початку робіт. Для цього формуються нормативні показники основних параметрів, таких як витрати, окупність та інші. Він визначає доцільність подальшого здійснення стратегій і перевіряє, чи реалізація обраних підходів приведе до досягнення цілей. Стратегічний контроль не може ефективно функціонувати без поєднання поточного та підсумкового контролю.

Завдяки контролю можливо своєчасно виявляти проблемні ділянки, розробляти та реалізовувати заходи щодо коригування ходу та змісту робіт, а

також виявляти, підтримувати та поширювати позитивні результати й ініціативи, визначати найефективніші напрямки діяльності підприємства.

Ефективність економічного контролю у ТОВ «Керамбуд» забезпечується низкою факторів: застосуванням удосконалених методів і форм контролю; узгодженістю організаційної структури управління, цілей та форм контролю; відповідністю елементів організаційної культури цілям контролю; точністю та доступністю інформації, необхідної для стратегічного контролю.

Контроль як управлінська діяльність повинен мати такі характеристики: бути всебічним та об'єктивним, тобто забезпечувати адекватне відображення досягнутих показників щодо встановлених цілей та обраних стратегій; бути спрямованим на стратегічні результати; мати безперервний, регулярний та плановий характер; залишатися гнучким і не перешкоджати виконанню основної роботи; відповідати змісту контролюваних робіт, перевіряти не лише кількість і терміни, а й якість виконання; бути зрозумілим для контролюючих та контрольованих; забезпечувати своєчасність для можливості корекції процесів; бути економічним, тобто витрати на проведення контролю не повинні перевищувати отримані результати; бути результативним, тобто не обмежуватися лише фіксацією фактичного стану, а включати ухвалення відповідних управлінських рішень.

Основні етапи стратегічного контролю в ТОВ «Керамбуд» включають: визначення органів контролю та механізмів його застосування; встановлення стандартів і нормативів для забезпечення об'єктивності оцінок; перевірку правильності виконання робіт, передбачених різними планами; порівняння фактичних результатів з нормативними значеннями; впровадження заходів для коригування.

Для того, щоб контроль у ТОВ «Керамбуд» був об'єктивним та ефективним, його слід тісно пов'язати зі стратегічним плануванням.

Перевірка виконання робіт відповідно до стратегічних планів та програм передбачає створення взаємопов'язаних систем контролю на підприємстві, які охоплюють такі підсистеми: контроль технологічних процесів; контроль якості

продукції та праці; дотримання чинного законодавства, що регулює діяльність підприємства; виконання окремих завдань, етапів, напрямів та стратегічних програм і планів загалом; виконання рішень, вказівок, наказів та розпоряджень вищого керівництва; дотримання встановлених фінансово-економічних показників функціонування підприємства тощо.

Контроль є найбільш ефективним тоді, коли розроблена система нормативів (стандартів) для виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей).

Для контролю витрат на підприємстві ТОВ «Керамбуд» використовуються як чинні, так і спеціально розроблені звіти щодо стратегічних планів: про фактичні витрати коштів у порівнянні з плановими показниками (нормативами, стандартами); при коригуванні витрат за окремими завданнями та напрямками програм; про використання трудових і матеріально-технічних ресурсів у порівнянні з нормативами; про витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців завдань програми тощо.

Велике значення на підприємстві має організаційний аспект контролю, який пов'язаний із координацією та встановленням порядку внесення необхідних змін у процес виконання запланованих робіт. У зв'язку з цим потрібно дотримуватись системи, що передбачає: по-перше, накопичення матеріалів попередніх перевірок та ревізій у будь-якому органі управління, щоб уникнути витрат часу на повторне отримання інформації; по-друге, розподіл завдань щодо контролю та координації, а також розробку відповідних процедур і порядку контролю; по-третє, формування методів та послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт.

Стратегічні програми виконуються у певній послідовності та з визначеною періодичністю, що забезпечує порядок звітності та подання інформації про хід робіт, методи аналізу, ухвалення коригуючих рішень і доведення результатів контролю та аналізу до виконавців.

Структура управління має бути орієнтована на пошук ефективних шляхів функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності у

довгостроковій перспективі. На рис. 3.8 наведено принципи, що лежать в основі впровадження системи контролю.

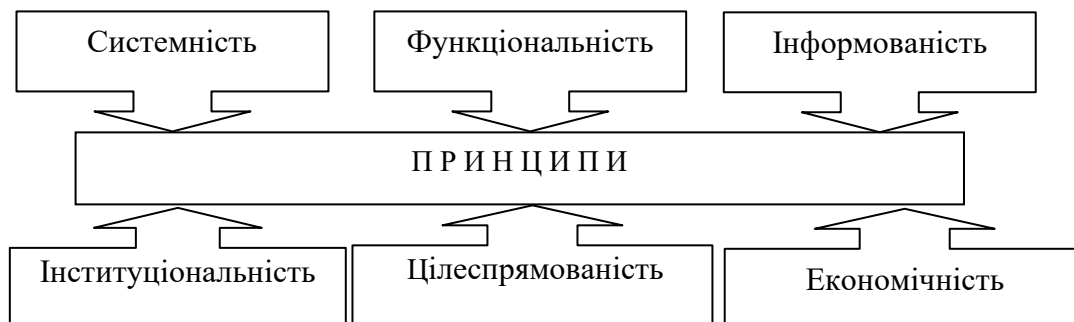


Рис. 3.8. Принципи, які лежать в основі впровадження системи контролю на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [58]

При впровадженні стратегії підприємства контроль виступає ключовим етапом для прийняття рішень щодо уточнення стратегічних цілей. Процедура контролю передбачає визначення стандартів, оцінку фактичних досягнень та внесення необхідних коректив у випадку, якщо отримані результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Головною метою контролю є своєчасне виявлення проблем та коригування діяльності підприємства таким чином, щоб запобігти перетворенню цих проблем у кризові ситуації.

Один із значущих елементів контролю полягає у визначенні конкретного напрямку діяльності організації залежно від того, як ці проблеми можуть ескалювати до кризи.

Керівництво ТОВ «Керамбуд», незалежно від того, чи перебуває підприємство нині в стані успішного функціонування або демонструє ознаки кризи, повинно брати до уваги неминучість виникнення кризових ситуацій, які здатні призвести до збоїв у роботі або ще більш серйозних порушень стабільності. Ретельне узгодження ресурсів, спрямованих на протидію дестабілізуючим чинникам з урахуванням можливих ризиків і втрат, стає таким чином необхідною складовою процесу стратегічного управління в сучасних умовах.

Варіант, при якому створюється окрема служба контролю, показаний на

рис. 3.9.

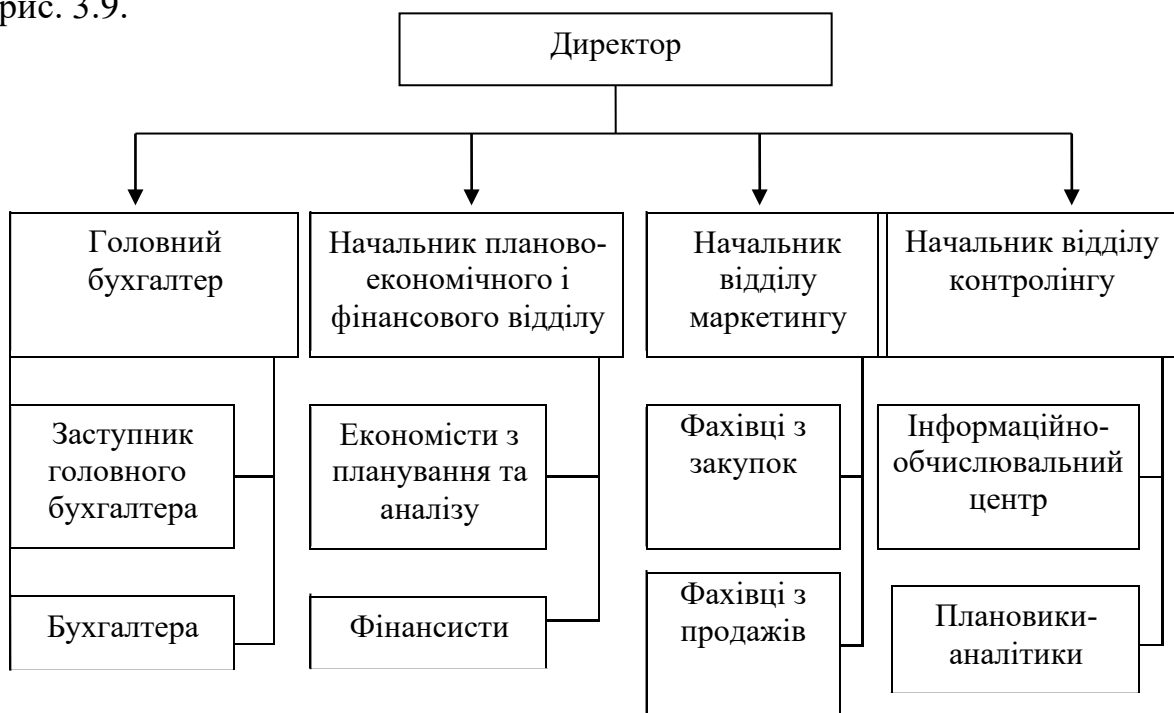


Рис. 3.9. Організаційна структура підприємства з відділом контролю*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [61]

Для ТОВ «Керамбуд» доцільним є варіант створення служби контролю, що налічує 2–3 співробітників. Здебільшого до її складу входить плановик, який здійснює моніторинг розвитку підприємства, аналітик, що відповідає за взаємодію із закріпленими структурними підрозділами та за обробку інформації, що формується в цих відділах. Фахівець зі стратегічного планування має володіти навичками стратегічного аналізу та сучасними методами прогнозування. Аналітик, який координує зв'язки між різними підрозділами, передусім повинен бути компетентним спеціалістом, добре обізнаним в організації роботи й проблематиці всіх структурних підрозділів, а також розуміти технологічні аспекти діяльності кожного з них.

Практичний досвід показує, що менеджери також є інформаційними працівниками. Вони збирають дані для себе, колег та керівників вищого рівня, що створює на підприємствах значні та різнопланові проблеми. Вищому керівництву бракує часу для детального опрацювання всіх питань, тому вони змушені максимально узагальнювати й групувати отриману інформацію, що в підсумку може призводити до її спотворення. Провідні менеджери часто стають

заручниками існуючої на підприємстві системи обробки інформації.

У межах цієї моделі можна вирішувати такі завдання: розробка методів отримання аналітичної інформації з підрозділів підприємства; збір аналітичних даних (планових та фактичних) від центрів відповідальності; обробка та аналіз зібраної інформації, розробка нормативів витрат по підрозділах і підтримка їхньої актуальності; визначення аналітичних показників роботи підрозділів і підприємства загалом; прогнозування виручки, витрат і прибутку за допомогою методик контролінгу; аналіз відхилень фактичних показників від планових або нормативних, виявлення причин і винних; підготовка аналітичних звітів для керівництва з обґрунтованими висновками; створення єдиної інформаційної бази із забезпеченням доступу до неї для кожного структурного підрозділу та керівництва підприємства різних рівнів; формування бази контрольованих показників у динаміці для стратегічного аналізу, планування та прогнозування з метою розробки перспективної стратегії розвитку підприємства; експертиза управлінських рішень щодо виконання поточних і стратегічних завдань.

Отже, темпи розвитку бізнес-структур, наявність фінансових ресурсів та потреба у швидкому й ефективному розвитку для забезпечення виживання та отримання конкурентних переваг зумовили підвищений інтерес до контролінгу в цій сфері. Розглянуті підходи до формування системи контролінгу останніми роками активно впроваджуються, здебільшого на великих підприємствах. На середніх та малих, як показують наші дослідження, вони застосовуються значно рідше з різних причин.

3.3 Моделювання стратегічного управління підприємством

Віртуальне відтворення ефективності будь-якого процесу ґрунтується на аналізі його складових елементів. Це створює потребу в моделюванні базової системи стратегічного управління на підприємстві, яку доповнюють чинники, що забезпечують ефективність моделюваного об'єкта.

Непередбачувана поведінка самоорганізованих систем зумовлює необхідність включення до моделі такого компонента, як управління ризиком, а

також обґрунтування його функціонального впливу на можливі сценарії поведінки системи управління.

Процес моделювання системи стратегічного управління проводиться за трьома напрямками відповідно до схеми, показаної на рис. 3.10.

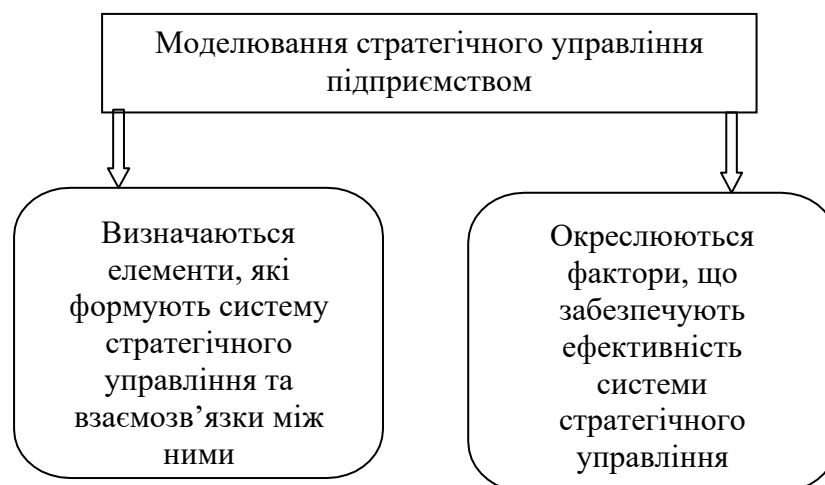


Рис. 3.10. Головні напрями моделювання системи стратегічного управління підприємством*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [61]

Системний підхід до розуміння сутності стратегічного управління зумовлює потребу у визначенні того, чи є система динамічною, чи статичною. Для того, щоб система стратегічного управління могла ефективно саморозвиватися, необхідно наявність трьох ключових характеристик: здатності системи активно та адекватно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, змінюючи його у напрямку, який забезпечує максимально успішне функціонування; наявності певної гнучкості структури або механізму адаптації, що формується в процесі розвитку.

Стратегічне управління є самоорганізованою та відкритою системою також тому, що середовище володіє потенційною здатністю до самоорганізації завдяки набору якісних елементів, що складають систему стратегічного управління.

У системі стратегічного управління центральним елементом, який визначає напрями її функціонування та перспективи розвитку, виступає стратегія. Вона відображає систему цінностей керівництва підприємства і повинна формуватися таким чином, щоб сприяти не лише розвитку

підприємства, а й саморозвитку самої системи стратегічного управління.

Наприклад, компанія, орієнтована на персонал, закладає в основу своєї стратегії розвитку підприємства креативність, професійні навички та компетентність працівників — ті характеристики, які разом забезпечують не лише досягнення стратегічних цілей, а й системну адаптацію стратегічного управління до потенційних змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Стратегічний аналіз, як складова системи стратегічного управління, реалізує свої функції відповідно до моделі зовнішнього оточення, таким чином (див. рис. 3.11).

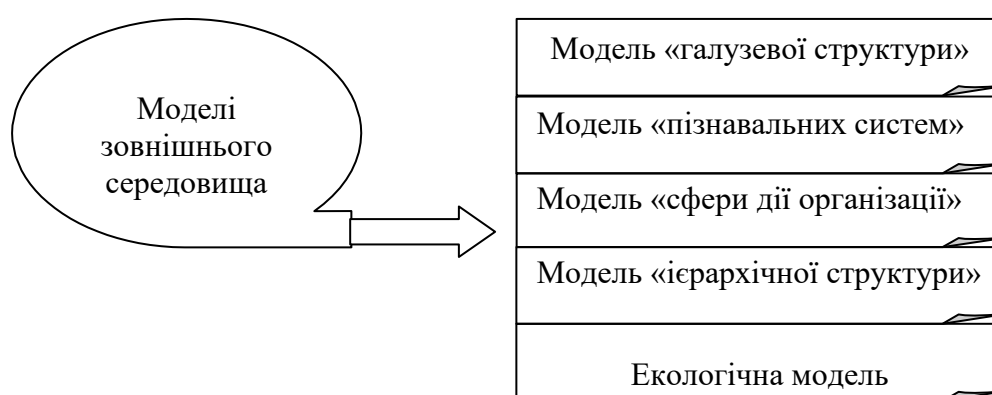


Рис. 3.11. Моделі зовнішнього середовища, які лежать в основі стратегічного аналізу*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [49]

Виходячи з назви першої моделі, можна зробити висновок, що характер зовнішнього середовища визначає галузь, у якій функціонує підприємство, а аналіз у рамках цієї моделі зосереджується переважно на вивченні конкурентів, споживачів, постачальників, товарів-замінників та потенційних гравців з інших галузей.

Модель «пізнавальних систем» або систем прийняття рішень на підприємстві спирається на знання та досвід керівництва високого рівня, що вводить значну частку суб'єктивізму у сприйняття та оцінку навколишнього середовища.

Модель «сфери дії організації» робить акцент на певній нечіткій межі між підприємством та його зовнішнім середовищем і ґрунтується на положенні про відсутність чіткої ієрархії серед факторів зовнішнього оточення.

Модель «ієрархічної структури» розділяє зовнішнє середовище на різні рівні впливу, наприклад, прямого та непрямого характеру.

«Екологічна модель» фокусується на функціонуванні підприємства в умовах обмеженості ресурсів, у яких відбувається конкурентна боротьба. Моделювання стратегічного управління спирається, окрім стратегії, на такі методологічні компоненти, як філософія підприємства та його політика. Філософія визначає місію підприємства та основні принципи його взаємодії із зовнішнім середовищем і внутрішніми ресурсами. Стратегія ж застосовує комплекс механізмів, що у соціальному середовищі отримали назву політичних, до яких належать політична свідомість учасників бізнес-процесів, політичні відносини між суб'єктами підприємницької діяльності, політичні інтереси як цілеспрямоване виконання поставлених завдань тощо.

Ще одним елементом стратегічного управління є стратегічний план, який є похідним від функції стратегічного планування, що тісно пов'язана з аналітичною діяльністю.

Стратегічний план інтегрується із стратегічним програмуванням і проектуванням.

Стратегічна програма являє собою цільовий документ, який координує дії економічного, соціального, технологічного або, наприклад, маркетингового характеру, що спрямовані на досягнення стратегічної мети та виконання конкретного планового завдання.

Під час моделювання стратегічного управління проекти можуть використовуватися як складові стратегічних програм або безпосередньо входити до набору інструментів стратегічного плану (див. рис. 3.12).

Складовою частиною процесу стратегічного управління є мобілізація організаційного потенціалу підприємства, яка передбачає його якісне зміцнення та структурну трансформацію.

Від глибини здійснюваних організаційних змін та інтенсивності посилення взаємодії структурних елементів підприємства залежить рівень складності заходів щодо впровадження та реалізації стратегічного управління.

При цьому зміни не є самоціллю; їхнє проведення підпорядковане стратегічним завданням і забезпечує функціонування організаційного механізму для реалізації стратегічних планів.

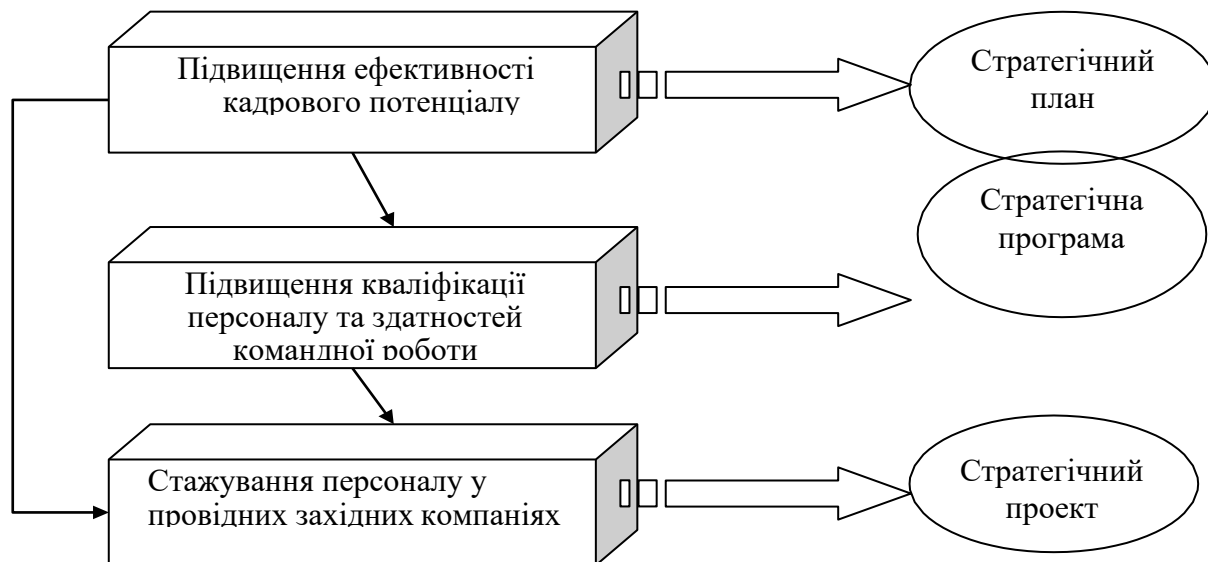


Рис. 3.12. Зміст стратегічних планів та програм *

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [19]

У моделі стратегічного управління рекомендується визначити один із таких рівнів організаційної перебудови:

1. **Докорінна реорганізація підприємства** здійснюється у разі переходу підприємства на нові види діяльності, при системних змінах у виробничих та збутових процесах або при впровадженні інноваційних моделей розвитку підприємства.
2. **Радикальна перебудова підприємства** відбувається за умов об'єднання з іншою організацією або запуску виробництва нової продукції.
3. **Помірні організаційні зміни** виникають у разі посилення окремих функцій управління, наприклад, внаслідок товарної диверсифікації та активізації діяльності маркетингового відділу.
4. **Звичайні зміни організаційної структури** реалізуються внаслідок проведення внутрішнього аналізу та виявлення неефективності роботи окремих підрозділів.
5. **Звичайні зміни** можуть також проводитися при зниженні попиту на

продукцію з метою активізації внутрішнього структурного потенціалу та покращення просування товарів до споживачів.

Отже, ступінь організаційних трансформацій визначається поєднанням зовнішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, відповідністю структурного потенціалу вимогам стратегічного управління, а також залежить від цілей та завдань стратегічного розвитку підприємства. Організаційна перебудова має інтегруватися в модель стратегічного управління таким чином, щоб її функціональне навантаження перевищувало витрати на створення та підтримку.

У моделі стратегічного управління ТОВ «Керамбуд» структурна перебудова повинна здійснюватися на основі таких принципів:

- **Принцип системності**, що забезпечує узгодженість між структурними підрозділами та сприяє формуванню підприємства як цілісного механізму; **принцип функціональності**, який передбачає чіткий розподіл функцій праці та коопераційні зв'язки.
- **Принцип інформованості**, що забезпечує підрозділи та цехи необхідною інформацією в повному обсязі, раціонально структурованою та своєчасно отриманою.
- **Принцип інституціональності**, що передбачає встановлення договірних відносин між персоналом і керівництвом щодо корпоративних цінностей та способів їх практичного впровадження.

Аналізовані елементи системи стратегічного управління та фактори, що визначають її ефективність, дозволяють подати модель у вигляді схеми, що представлена на рис. 3.13.

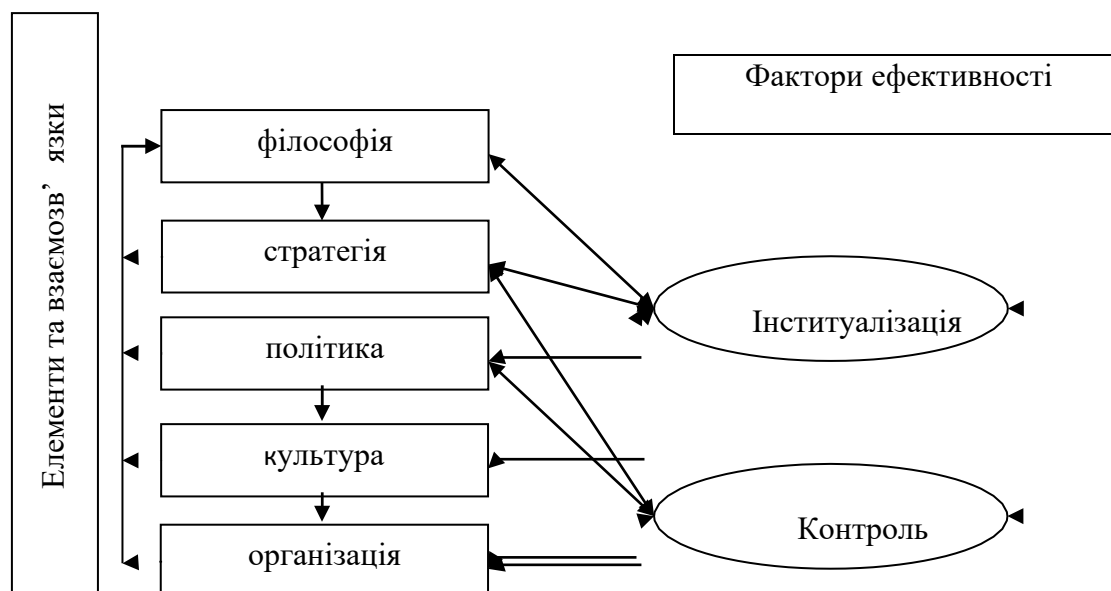


Рис. 3.13. Елементи та фактори, що забезпечують ефективність стратегічного управління на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [42]

Схематичне зображення моделі ефективного стратегічного управління визначає ключові умови, які здатні змінюватися або посилюватися під впливом трансформацій у зовнішньому середовищі чи внутрішніх процесах, проте їх наявність є обов'язковою для забезпечення конкурентного позиціонування підприємства на ринку.

Висновки до III розділу

На підставі проведеного аналізу ми встановили, що в умовах виникнення кризових явищ і посилення конкурентного тиску особливо гостро постає проблема стратегічного управління, яке дає можливість оцінювати не лише поточну ситуацію на ринку за місяць чи квартал, але й прогнозувати перспективи.

У таких обставинах значення стратегічного управління істотно зростає, що підкреслює актуальність цієї теми. Ознайомившись із теоретичними засадниками стратегічного управління, ми з'ясували, що дане питання активно досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці.

Спираючись на результати цих досліджень та рекомендації, ми дійшли висновку, що діяльність підприємств повинна здійснюватися на основі стратегічного планування, що передбачає значні зміни в існуючих підходах до управління, з урахуванням повного спектру змін. У сучасних умовах особливо необхідно вносити стратегічні корективи у встановлені завдання відповідно до змін, що відбуваються на ринку.

У мінливій економічній ситуації стратегія підприємства потребує постійного уточнення, тому стратегічне управління стає інструментом досягнення поставлених цілей.

Для ефективного виконання завдань і досягнення результатів організація повинна діяти відповідно до обраної концепції управління. Надзвичайно важливо правильно визначити стратегічний напрям.

Підприємствам слід досліджувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, враховувати всі фактори, що можуть впливати на результати діяльності.

До основних функцій стратегічного управління відносяться стратегічне планування та перспективний аналіз. У виробничій сфері складно передбачити численні нові директивні рішення та законодавчі акти, тому в таких умовах стратегічне управління виявляється особливо ефективним.

Для визначення стратегії необхідно ретельно вивчати внутрішній стан підприємства та чітко уявляти своє положення на ринку. Стратегія підприємства формується через цілеспрямовані дії та участь у конкурентній боротьбі.

Місія є невід'ємною складовою системи стратегічного управління – це головна загальна мета організації, яка конкретизує її статус і визначає напрям розвитку.

На підприємстві стратегію слід постійно оновлювати та вдосконалювати, оскільки процес розвитку стратегій є безперервним.

Варто зауважити, що стратегія не забезпечує миттєвого результату або автоматичного досягнення правильних рішень і запланованого обсягу продажу.

Стратегії розроблялися на різних рівнях управління, зокрема: корпоративному, діловому, функціональному, ресурсному та оперативному.

На підприємстві існують різні типи стратегій: стратегії зростання, стабілізації, скорочення та реструктуризації.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Безпосереднє стратегічне управління являє собою доволі складний і відповідальний процес. Його реалізація потребує виконання на підприємстві низки взаємопов'язаних етапів, при цьому основою є системний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Умови ведення управлінської діяльності під час війни вимагають, щоб стратегія орієнтувалася не лише на подолання актуальних проблем, але й на закладення надійної основи для подальшого розвитку. Для досягнення успіху підприємства повинні поєднувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень, інноваційні підходи до організації роботи та соціальну відповідальність, що забезпечує можливості для адаптації, відновлення та стабільного зростання після кризи.

Основні види діяльності ТОВ «Керамбуд» охоплюють: виробництво та реалізацію будівельних матеріалів (зокрема пустотілої керамічної цегли та керамічних блоків), стінових матеріалів, цегли, кахлю, столярних виробів для будівництва; проектування, будівництво, реконструкцію та капітальний ремонт об'єктів на всій території України з повним спектром будівельних, ремонтно-монтажних, монтажних і пуско-налагоджувальних робіт; надання транспортних послуг, включаючи перевезення пасажирів та вантажів.

Аналізуючи динаміку ключових показників, зокрема рух основних засобів підприємства, спостерігається збільшення частки річного надходження основних засобів на 91,60%. Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Керамбуд» за 2024–2025 рр. показала, що обсяг виробленої продукції зменшився порівняно з попереднім періодом на 848 тис.

грн, тоді як витрати матеріальних ресурсів на виробництво зросли на 4551,5 тис. грн. Аналіз рентабельності діяльності за 2025 р. виявив спад операційної рентабельності на 0,10, що свідчить про неефективне використання майнового потенціалу. При цьому обсяги виробництва та реалізації продукції за 2024–2025 роки свідчать про загальне зростання: темп зростання виробленої продукції у 2025 році порівняно з 2024 становить 96,14%, а реалізованої продукції – 101,28%.

Доведено, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності стратегічного управління є його інституціалізація, механізм якої передбачає визначення напрямів реалізації на підприємстві, умов, функцій та алгоритму впровадження.

Суттєвим чинником підвищення ефективності стратегічного управління є створення на підприємстві служб контролінгу.

Модель ефективного стратегічного управління розвитком підприємства виступає науковим віртуальним відображенням основних його складових та взаємозв'язків між ними. До найбільш значущих елементів такої моделі в рамках дослідження належать: мета розвитку підприємства, напрями та умови її досягнення; стратегія підприємства та її ідентифікація; етапи та функції стратегічного управління; механізм інституціалізації; організаційна структурна підтримка стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 18-23.
2. Артеменко Л. П. Стратегічне управління : конспект лекцій : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
3. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
4. Бояринова К., Бекмурзіна А. Інструментарій стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. № 4. С. 18-20.
5. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10. С. 21-26.
6. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6 (дата звернення 15.03.2026).
7. Вороніна А. В. Зеніна-Біліченко А. С. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи. *Sciences of Europe*. 23, (2018)| *economic sciences*. С. 3-7. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31992/1/zenina%203.pdf> (дата звернення 25.04.2026).
8. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління*. 2018. № 1. С. 49-58.

9. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9(42). С. 49-57.
10. Гудзь О. Є., Стрельнікова, С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації : монографія. Львів : СПОЛОМ. 2021. 188 с.
11. Данілов О. М. Особливості стратегічного управління критичною інфраструктурою України . *Державне управління: теорія і практика*. 2023. № 1. С. 44-50.
12. Дмитренко О. Кризове управління в українській промисловості. Київ : Бізнес Прес, 2023. С. 55-56.
13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
14. Єдинак В. Ю., Пікалова В. В. Проблеми формування та впровадження стратегічного управління великих компаній України. *Innovation and Sustainability*. 2023. NO 3. С. 55-62.
15. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №4. С. 92-97.
16. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2021. №32. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>
17. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 464 с.
18. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
19. Козирева О. В., Світлична К. С., Шуть О. Ю. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Вид-во НФАУ, 2020. 238 с.
20. Кононова О. Є., Власенко Ю. Г. Особливості та оптимізація стратегічного управління вітчизняними підприємствами на засадах зарубіжного досвіду.

- Причорноморські економічні студії. Економіка та управління національним господарством.* Випуск 58-1. 2020. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/58_1_2020/9.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
21. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетяван І. Маркетинг 5.0: Технології для людства. Wiley, 2022. С. 73-74.
22. Леонов С. В. Соціальна відповідальність бізнесу у період збройної агресії. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 4. С. 35-39.
23. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір.* 2022. (180), С. 139-143. URL:[https:// doi.org/ 10.32782/2224-6282/180-22](https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22)
24. Менеджмент і адміністрування : підручник. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.
25. Міністерство економіки України. Програма релокації бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. URL:<https://www.me.gov.ua>
26. Міністерство економіки України. Програми економічної підтримки підприємств. Київ, 2023. С. 17-19.
27. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрові інновації в умовах війни. Київ, 2023. С. 14.
28. Насад Н. В., Близнюк І. М. Стратегічне управління в умовах змін. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес».* 2024. No2(45), С. 68-72.
29. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури.* 2019. № 4. С. 88-93.
30. Пашенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/rozdil-2_.pdf (дата звернення 5.05.2026).
31. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability.* 2022. Випуск № 3. С. 159-164.

32. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
33. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент : підручник / ред. Аляб’єв П. В.; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2019. 287 с.
34. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138-144.
35. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568-572.
36. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
37. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122-132.
38. Сааті Т. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій / Т. Сааті ; пер. з англ. Київ : Основи, 2011. 292 с.
39. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. №2. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення 15.04.2026).
40. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством : лекції. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення 15.04.2026).

41. Світовий банк. Звіт про відновлення України. Вашингтон, 2023. 72 с.
42. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підручник. Київ : МАУП, 2018. 496 с.
43. Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28.
44. Стратегічне управління : навч. посіб. / Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
45. Стратегічне управління : навчальний посібник / М. М Буднік, Г. С.Невертій, Н. М. Курилова. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
46. Стратегічний аналіз галузі : навчальний посібник / За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
47. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. Нац. Ун-т внутр. справ, Кременч. Льот. Коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
48. Сутність організації управління підприємством. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/31.htm (дата звернення 05.04.2026).
49. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.
50. Таран-Лала, О., Сухорук, К. (2021). Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (25). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>(дата звернення 05.05.2026)
51. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>
52. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2019. 240 с.
53. ТОВ «Керамбуд» - головна. URL: <http://www.kerambud.net/>

54. Тонкошкур Ю. Ю., Левченко О. М. Загальні проблеми стратегічного управління підприємством. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55296854.pdf> (дата звернення 25.04.2026).
55. Федірець О. В., Карюк О. М., Михалкова Н. В. Механізм реалізації стратегічних рішень в підприємствах. *Економічний форум*. Луцьк : ЛНТУ, 2018. № 1. С. 239-244.
56. Федулова Л. І. Теоретико-методичні засади управління підприємствами в умовах війни. *Наукові записки*. 2022. № 6. С. 32.
57. Формування місії та цілей підприємства. URL: http://bookss.co.ua/book-strategiya-pidpriyemstva_884/5_tema-4-formuvannya-misi-ta-cilej-pidpriyemstva. (дата звернення 05.05.2026).
58. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/12345_6789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ_%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf
59. Хімченко А. М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 23.14. С. 258-264.
60. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
61. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
62. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
63. Яценко О. В., Яценко В. М., Яценко В. О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 239-245.