

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Впровадження стратегічного менеджменту на
підприємстві»**

Виконав:

студент групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Бердічевський Денис Валерійович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., ст.викладач кафедри

Казарян Олександра Генріхівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Бердичевський Денис Валерійович. «Впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до швидких змін факторів зовнішнього середовища, зокрема посилення конкурентної боротьби, трансформації ринкових умов та зростання рівня невизначеності. За таких обставин ефективно розроблена стратегія розвитку, що враховує вплив зовнішніх чинників, поведінку конкурентів і потенціал внутрішнього середовища підприємства, стає важливим інструментом забезпечення стабільності діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, класифікації й узагальнення. Дослідження ґрунтувалося на застосуванні системного та процесного підходів до вивчення управлінських явищ, а також спеціальних методів стратегічного аналізу й планування, зокрема методів оцінювання факторів конкурентоспроможності підприємства..

Ключові слова: *стратегічний менеджмент, стратегія розвитку, конкурентоспроможність підприємства, стратегічний аналіз, маркетингова стратегія, товарна політика.*

ANNOTATION

Berdichevskyi Denys. Implementation of Strategic Management at an Enterprise — Manuscript.

Bachelor's qualification thesis. Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution 'MAUP'". Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the need for enterprises to adapt to rapid changes in external environmental factors, including intensified competition, transformation of market conditions, and an increasing level of uncertainty. Under such circumstances, a well-developed development strategy that takes into account the influence of external factors, competitors' behavior, and the internal potential of the enterprise becomes an essential tool for ensuring operational stability and enhancing competitiveness.

The purpose of the qualification thesis is to study the theoretical and practical aspects of strategic management and to develop recommendations for improving the enterprise development strategy.

In the course of the research, a comprehensive set of general scientific and specialized **research methods** was applied, including methods of analysis and synthesis, comparison, classification, and generalization. The study is based on the use of systemic and process-oriented approaches to the analysis of managerial phenomena, as well as special methods of strategic analysis and planning, in particular methods for assessing factors of enterprise competitiveness.

Key words: *strategic management, development strategy, enterprise competitiveness, strategic analysis, marketing strategy, product policy.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
НАУКОВІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО	
МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1 Сутність стратегічного менеджменту та значення стратегії у функціонуванні підприємства.....	7
1.2 Логіка та етапність формування стратегії розвитку підприємства....	17
1.3 Інструментарій стратегічного аналізу та оцінювання середовища діяльності підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО	
МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛІБРА».....	28
2.1 Сучасний стан та динаміка розвитку ринку ковбасних виробів в Україні.....	28
2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних параметрів діяльності підприємства.....	36
2.3 Аналіз ефективності стратегічної моделі управління підприємством.....	45
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО	
УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЛІБРА».....	55
3.1 Удосконалення механізмів стратегічного управління розвитком підприємства.....	55
3.2 Стратегічна ідентифікація ринкових перспектив підприємства на основі SWOT-діагностики.....	61
3.3 Впровадження стратегії управління через розвиток товарної політики підприємства.....	63
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

У сучасному динамічному економічному середовищі діяльність підприємств здійснюється під постійним впливом численних чинників зовнішнього та внутрішнього характеру, до яких компаніям необхідно своєчасно й ефективно адаптуватися. За таких умов суттєво зростає роль стратегічного менеджменту та обґрунтованого формування стратегії розвитку підприємства, оскільки саме наявність чіткої та послідовної стратегії здебільшого визначає успішність функціонування суб'єктів господарювання незалежно від галузевої належності. Стратегічний менеджмент створює умови для своєчасного реагування організації на зміни зовнішнього середовища, а також дає змогу ідентифікувати ключові тенденції й довгострокові тренди розвитку на основі системного стратегічного аналізу. Розроблення стратегії розвитку є сукупністю послідовних управлінських рішень і дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі та досягнення визначених стратегічних цілей.

Проблематиці стратегічного менеджменту та питанням формування й реалізації стратегій підприємств присвячено значну кількість наукових досліджень як українських, так і зарубіжних учених. Серед них варто відзначити праці М. Портера, А. Чандлера, Р. Дафта, П. Друкера, Г. Мінцберга, Н. Тарновської та інших дослідників, у роботах яких розкрито теоретичні засади стратегічного управління, класифікацію стратегій і механізми їх практичного впровадження.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю адаптації підприємств до швидких змін факторів зовнішнього середовища, зокрема посилення конкурентної боротьби, трансформації ринкових умов та зростання рівня невизначеності. За таких обставин ефективно розроблена стратегія розвитку, що враховує вплив зовнішніх чинників, поведінку конкурентів і потенціал внутрішнього середовища підприємства, стає важливим інструментом забезпечення стабільності діяльності та підвищення

конкурентоспроможності. Стратегія, сформована відповідно до принципів стратегічного менеджменту, здатна забезпечити досягнення поставлених цілей і створити передумови для сталого розвитку підприємства у довгостроковому періоді.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких **завдань**:

- визначити роль стратегії в системі стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати основні підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства;
- дослідити етапи формування стратегії організації та особливості процесу стратегічного менеджменту;
- здійснити аналіз чинної стратегії розвитку ТОВ «ЛІБРА» та визначити ключові стратегічні напрями його подальшого розвитку;
- розробити практичні рекомендації для ТОВ «ЛІБРА» з урахуванням визначених стратегічних орієнтирів.

Поставлені завдання визначили логіку та структуру дослідження, яке складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи стратегічного менеджменту, розкрито сутність поняття «стратегія», наведено її основні класифікації, охарактеризовано процес стратегічного управління та методи стратегічного аналізу середовища підприємства. Другий розділ присвячено аналізу поточного стану діяльності ТОВ «ЛІБРА» та проведенню стратегічного аналізу його конкурентного середовища. У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями розвитку підприємства та запропоновано заходи щодо вдосконалення стратегічного управління.

Інформаційною базою дослідження є дані з відкритих джерел, зокрема офіційний вебсайт підприємства, статистичні матеріали, звітна документація та аналітичні рейтинги. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, класифікації й узагальнення. Дослідження ґрунтувалося на застосуванні системного та процесного підходів до вивчення управлінських явищ, а також спеціальних методів стратегічного аналізу й планування, зокрема методів оцінювання факторів конкурентоспроможності підприємства.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЛІБРА» та підвищення ефективності стратегічного управління його діяльністю.

Кваліфікаційна робота бакалаврського рівня має чітко структуровану побудову та включає вступ, три розділи основної частини, узагальнювальні висновки до кожного розділу, підсумкові загальні висновки, а також список використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 77 сторінок друкованого тексту. У роботі представлено 7 ілюстративних матеріалів та 14 таблиць, що забезпечують наочність і обґрунтованість аналітичних результатів. Бібліографічний список сформовано з 38 найменувань наукових і нормативних джерел, які стали теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність стратегічного менеджменту та значення стратегії у функціонуванні підприємства

Теоретичні засади стратегічного менеджменту сформувалися значно пізніше, ніж його практичне застосування. Ще у давні часи елементи стратегічного мислення використовувалися переважно у військовій сфері, де планування дій і розроблення довгострокових намірів були спрямовані на досягнення конкретних цілей. У той період стратегія ототожнювалася з мистецтвом ведення війни. Водночас як самостійний науковий напрям стратегічний менеджмент почав формуватися лише у XX столітті, що було зумовлено промисловою революцією, ускладненням ринкових відносин і загостренням конкурентної боротьби між підприємствами.

Саме в цей період наукова спільнота зіткнулася з фундаментальним питанням: чому одні компанії демонструють стабільний успіх, тоді як інші втрачають свої позиції на ринку. Відповіді на нього не мали навіть провідні економісти того часу. Так, Р. Коуз зазначав, що в межах класичної економічної теорії управлінська функція підприємства часто недооцінювалася, оскільки основна увага зосереджувалася на проблемах ціноутворення та обсягів виробництва, а не на управлінських процесах [9]. У результаті управління як ключовий фактор успіху тривалий час залишалося поза фокусом наукових досліджень.

Подальше посилення процесів глобалізації, зростання відкритості ринків та підвищення рівня конкуренції суттєво ускладнили умови ведення бізнесу. Для підприємств стало критично важливим не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

У цьому контексті теорія стратегічного менеджменту набула особливої значущості, оскільки запропонувала системний підхід до аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку підприємства та створення умов для підвищення його конкурентоспроможності. Зростання інтересу науковців до проблем стратегічного управління сприяло накопиченню теоретичних знань і формуванню сучасної науки стратегічного менеджменту, яка залишається актуальною і в нинішніх соціально-економічних умовах.

На сучасному етапі розвитку економіки стратегічний менеджмент ускладнюється під впливом швидкого розвитку цифрових технологій, нестабільності зовнішнього середовища та зростання ролі нематеріальних активів. У практиці управління підприємствами дедалі більше уваги приділяється інноваціям, розвитку людського капіталу, безперервному навчанню персоналу та організаційній гнучкості. Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та трансформації ринків, стратегічний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення стійкості та адаптивності.

Сучасний розвиток стратегічного управління характеризується впровадженням таких підходів і інструментів, як TQM (всеосяжне управління якістю), ERP-системи (планування ресурсів підприємства), CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами) тощо. Якщо раніше еволюція стратегічного менеджменту розглядалася в межах трьох етапів, то нині доцільно виокремлювати четвертий етап, пов'язаний із широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, елементів штучного інтелекту, підвищенням прозорості бізнесу та зростанням впливу стейкхолдерів на управлінські рішення.

Поняття «стратегічний менеджмент» у науковій літературі трактується багатогранно. Вперше його було запропоновано у 1972 році Д. Шенделом і К. Хатенном, які розглядали стратегічний менеджмент як процес встановлення взаємозв'язку між організацією та її зовнішнім середовищем через реалізацію обраних цілей і раціональний розподіл ресурсів [38]. У цьому визначенні

акцент зроблено на процесному підході та аналізі зовнішнього середовища, водночас внутрішній потенціал підприємства залишається недостатньо розкритим.

Подібною позиції дотримуються А. Томпсон та А. Стрікленд, які визначають стратегічний менеджмент як безперервну діяльність, спрямовану на формування цілей організації та підтримання ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем з метою їх досягнення [38]. На відміну від попереднього підходу, це визначення враховує як зовнішні умови, так і внутрішні можливості підприємства, підкреслюючи циклічний характер стратегічного управління.

Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного менеджменту зробив Майкл Портер, який пов'язував стратегічне управління з формуванням і підтриманням довгострокових конкурентних переваг. На його думку, стратегія повинна забезпечувати підприємству унікальну позицію на ринку шляхом глибокого аналізу конкурентного середовища та вибору оптимальної моделі поведінки [37]. Запропонована ним концепція «п'яти сил конкуренції» стала фундаментальною основою для розроблення конкурентних стратегій.

Р. Дафт трактує стратегічний менеджмент як сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на формування та реалізацію стратегії, що забезпечує підприємству досягнення цілей і зміцнення позицій у зовнішньому середовищі. Таким чином, у працях провідних науковців стратегічний менеджмент розглядається як ключовий інструмент забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Водночас наведені визначення відображають лише окремі аспекти стратегічного менеджменту — процесний, цільовий або конкурентний, не розкриваючи його комплексної природи. У зв'язку з цим доцільним є узагальнений підхід, що поєднує різні наукові концепції.

На думку Сумець О. М., стратегічний менеджмент доцільно розглядати як «науково обґрунтований синтез стратегічного аналізу, прогнозування, планування та реалізації стратегічних цілей і завдань», спрямований на

забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства [26]. Це визначення охоплює ключові етапи стратегічного управління та відображає його системний характер.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити низку характеристик, що відрізняють стратегічний менеджмент від оперативного й тактичного управління. Перш за все, це його глобальність і системність, що передбачає комплексне врахування всіх чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегічний менеджмент слід розглядати як інтегровану систему взаємопов'язаних процесів, ефективність якої можлива лише за умови узгодженості та послідовності їх реалізації.

Другою ключовою ознакою стратегічного менеджменту є орієнтація на довгострокову перспективу. У стабільних умовах стратегічне планування охоплює період від п'яти років і більше, тоді як в умовах нестабільності, характерної для сучасної української економіки, цей горизонт може скорочуватися до трьох років. Саме довгострокова стратегія визначає місію, бачення та загальний напрям розвитку підприємства, забезпечуючи основу для прийняття управлінських рішень у коротко- та середньостроковому періодах.

Важливою ознакою стратегічного управління є його визначальний вплив на результати функціонування підприємства в цілому. Управлінські помилки, допущені на стратегічному рівні, здатні мати довготривалі негативні наслідки, усунення яких часто є складним або навіть неможливим. Ризики, пов'язані з формуванням і реалізацією стратегії, істотно перевищують ризики тактичного чи оперативного управління, оскільки стратегічні рішення охоплюють ключові напрями розвитку організації. Невдало обрана стратегія, що не враховує особливості внутрішнього потенціалу підприємства або реальні умови зовнішнього середовища, може призвести до втрати конкурентних позицій і фінансової нестабільності.

Показовим прикладом стратегічної помилки є діяльність компанії Kodak, яка тривалий час утримувала провідні позиції на світовому ринку фотографії. Попри те, що саме ця компанія була серед піонерів у розробленні цифрових

фототехнологій, керівництво зволікало з їх впровадженням, надаючи перевагу традиційній плівковій продукції. Ігнорування зростаючого попиту на цифрові рішення дозволило конкурентам швидко зайняти нові ринкові ніші, що зрештою призвело до втрати лідерства, фінансової кризи та оголошення банкрутства компанії у 2012 році. Даний приклад переконливо свідчить про те, що стратегічні прорахунки можуть мати критичні наслідки для організації, навіть за наявності значних ресурсів і технологічних можливостей.

Отже, при розробленні стратегії розвитку особливої уваги потребує всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінювання можливих ризиків. Саме стратегічний менеджмент визначає загальний вектор розвитку підприємства і посідає провідне місце в системі управління. Прийняті на стратегічному рівні рішення слугують основою для формування тактичних і оперативних планів. Їх невідповідність загальним стратегічним цілям здатна спричинити управлінський дисбаланс та знизити ефективність діяльності підприємства. Таким чином, стратегічний менеджмент забезпечує узгодженість усіх рівнів управління та спрямовує організацію на досягнення довгострокових цілей.

Ключовим елементом стратегічного менеджменту є стратегія, зміст якої в науковій літературі трактується неоднозначно та залежить від підходів конкретних авторів. У загальному розумінні стратегія розглядається як цілісна система рішень і дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. При цьому окремі дослідники акцентують увагу на аналітичному аспекті стратегії, інші — на її адаптивній або управлінській природі.

Так, А. Чандлер визначає стратегію як процес встановлення довгострокових цілей підприємства та вибору курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення [25]. У цьому підході стратегія розглядається насамперед як інструмент цільового управління ресурсами.

О. Томпсон і Дж. Стрікланд трактують стратегію як комплексний управлінський план, спрямований на зміцнення ринкових позицій компанії, задоволення потреб споживачів і досягнення визначених цілей [38].

На думку Д. Аакера, стратегія формується на основі поєднання чотирьох взаємопов'язаних елементів: товарно-ринкової інвестиційної політики, ціннісної пропозиції для споживачів, наявних активів і ключових компетенцій, а також функціональних стратегій і програм [25].

Більш лаконічне визначення подає Ф. Котлер, розглядаючи стратегію як план розподілу ресурсів з метою досягнення визначених цілей [35]. Однак даний підхід, на думку автора, розкриває лише окремий аспект поняття та не відображає його багатовимірною характеру.

Узагальнюючи наведені підходи, стратегію доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних дій і рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Вона виконує роль ключового інструменту адаптації до змін зовнішнього середовища, ефективного використання ресурсів і підтримання конкурентоспроможності. Стратегія забезпечує узгодженість між різними рівнями управління та формує бачення майбутнього розвитку організації.

У практиці стратегічного управління розрізняють основні та альтернативні стратегії. Основна стратегія відповідає поточним цілям підприємства та умовам середовища й реалізується доти, доки залишається ефективною. Водночас через високий рівень невизначеності майбутнього виникає потреба у розробленні альтернативних стратегій, які враховують можливі сценарії змін і забезпечують гнучкість управлінських рішень.

Для систематизації підходів до стратегічного вибору стратегії зазвичай класифікують за трьома основними групами: стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Кожна з цих груп включає низку різновидів, причому окремі стратегії, зокрема диверсифікація, можуть застосовуватися в межах різних груп залежно від цілей і стадії розвитку підприємства (табл. 1.1).

Стратегії зростання орієнтовані на розширення діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва або підвищення ринкової частки. До них належать диверсифікація, інтеграція, розширення виробничих потужностей та впровадження інноваційних рішень. Застосування цих стратегій сприяє

активному розвитку компанії та зміцненню її позицій у конкурентному середовищі.

Стратегії стабілізації, або виживання, використовуються в умовах підвищеної невизначеності чи кризових явищ і спрямовані на збереження досягнутих позицій, мінімізацію ризиків та раціональне використання ресурсів. Вони передбачають концентрацію на ключових напрямках діяльності, оптимізацію витрат і обмеження інвестиційної активності до моменту покращення зовнішніх умов.

Стратегії скорочення застосовуються у разі суттєвого погіршення результатів діяльності або необхідності радикальної трансформації бізнесу. Вони передбачають зменшення масштабів діяльності, реструктуризацію, реінжиніринг бізнес-процесів, припинення інвестицій у неприбуткові напрями, злиття або ліквідацію підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Систематизація корпоративних стратегій відповідно до
стратегічних орієнтирів розвитку підприємства**

Стратегічна спрямованість	Основні різновиди стратегій
Стратегії розвитку (зростання)	Стратегія концентрації діяльності; вертикальна та горизонтальна інтеграція; диверсифікація бізнесу; впровадження концепції всеосяжного управління якістю (TQM); репозиціонування товарів і брендів; кастомізація продукції відповідно до індивідуальних потреб споживачів
Стратегії стабілізації та захисту позицій	Інтеграційні стратегії; диверсифікація як засіб зниження ризиків; застосування TQM; репозиціонування продуктового портфеля; кастомізація; реінжиніринг бізнес-процесів; організаційна реструктуризація; обмеження або припинення інвестицій; стратегічні злиття
Стратегії скорочення та реструктуризації	Диверсифікація з метою виходу з кризових сегментів; TQM як інструмент підвищення ефективності; репозиціонування; кастомізація; реінжиніринг і реструктуризація діяльності; припинення інвестицій у збиткові напрями; злиття або поглинання; банкрутство; ліквідація підприємства

Джерело: узагальнено та доопрацьовано на основі [9]

Класифікація стратегій підприємства також формується з урахуванням функціональної спрямованості його діяльності. У цьому контексті виділяють маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, соціальні, екологічні та інші функціональні стратегії. Їх призначення полягає в конкретизації загальнокорпоративних стратегічних орієнтирів і трансформації стратегічних цілей у практичні дії на рівні окремих підрозділів та бізнес-процесів.

Важливою передумовою результативного стратегічного управління є узгодженість між функціональними стратегіями, оскільки діяльність структурних підрозділів підприємства має системний і взаємозалежний характер. Невідповідність цілей або пріоритетів окремих функціональних напрямів може призводити до управлінських конфліктів і зниження загальної ефективності. З метою мінімізації таких ризиків доцільним є залучення керівників функціональних підрозділів до процесу стратегічного планування, а також запровадження ефективних механізмів контролю та моніторингу реалізації стратегії на всіх рівнях управління. При цьому слід зазначити, що наведені класифікації не є вичерпними, оскільки розвиток економіки та управлінської науки постійно зумовлює появу нових стратегічних підходів.

Аналіз сутності поняття стратегії та її класифікацій свідчить про багатовимірність і складність цього явища. Різноманіття підходів і трактувань ускладнює процес формування стратегії, проте водночас підкреслює її ключову роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей і підтриманні конкурентоспроможності підприємства.

Наявність чітко сформованої стратегії забезпечує підприємству визначеність напрямів розвитку, сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та орієнтації на потреби споживачів. Вона впорядковує управлінські процеси, забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів і підвищує результативність управління, посідаючи центральне місце в системі стратегічного менеджменту.

У сучасних умовах функціонування бізнесу підприємства стикаються з викликами цифровізації, трансформації бізнес-моделей і зростанням вимог з

боку ринку та суспільства. Це зумовлює необхідність впровадження актуальних стратегічних рішень, які відповідали б сучасним тенденціям розвитку економіки та споживчого попиту. Останні роки характеризуються суттєвими змінами у стратегічному менеджменті, пов'язаними з активним розвитком інновацій, цифрових технологій та інформатизації суспільства.

Прискорення темпів трансформацій посилює ризики для компаній, які не здатні своєчасно адаптуватися до нових економічних реалій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває аналіз сучасних напрямів стратегічного управління та їх практичне впровадження з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Серед ключових сучасних напрямів стратегічного менеджменту доцільно виокремити розроблення digital-стратегії, розвиток стейкхолдер-менеджменту, управління ланцюгами постачання, інтеграцію принципів всеосяжного управління якістю (TQM), упровадження екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності, а також орієнтацію на управління результативністю діяльності.

Стрімкий розвиток Інтернету та інформаційних технологій, а також поступовий перехід до цифрової економіки відбувається не лише на рівні бізнесу, а й на рівні державної політики. Затвердження в Україні концепції розвитку цифрової економіки засвідчує усвідомлення значущості цифрових трансформацій для економічного зростання та підвищення добробуту суспільства. Зростання кількості наукових досліджень, конференцій і публікацій, присвячених цифровій економіці, підтверджує актуальність цієї проблематики.

У сучасних умовах цифрова стратегія перестала бути додатковою конкурентною перевагою і перетворилася на необхідний елемент стратегічного управління. Її розроблення та адаптація бізнес-процесів до технологічних змін є обов'язковою умовою збереження позицій підприємства на ринку. Водночас недостатнє розуміння сутності цифрової економіки та ролі digital-стратегії в управлінні створює додаткові виклики для багатьох компаній.

Незважаючи на відсутність єдиного загальноприйнятого визначення цифрової стратегії, у наукових джерелах вона трактується як визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення з використанням цифрових технологій, або як процес ідентифікації цифрових можливостей компанії для формування стійких конкурентних переваг [22].

Запровадження цифрової стратегії сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та оптимізації витрат, зокрема за рахунок автоматизації бізнес-процесів і впровадження електронного документообігу. Водночас цифрова трансформація охоплює всі сфери діяльності компанії та передбачає не лише використання нових технологій, а й формування нового управлінського мислення та підходів до ведення бізнесу.

Використання цифрових стратегій дозволяє підприємствам ефективніше працювати з великими обсягами інформації, оптимізувати логістичні процеси, покращувати взаємодію з партнерами та споживачами. Значний потенціал у цьому контексті мають технології Big Data, які забезпечують обробку масштабних масивів даних і формування прогнозів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В Україні найбільш активними у впровадженні таких рішень є компанії фінансового сектору, інформаційних, консалтингових і торговельних послуг.

Прикладом ефективного застосування автоматизації є діяльність АТ «ПриватБанк», де впровадження цифрових технологій обробки документів дало змогу істотно збільшити кількість обслугованих клієнтів без розширення штату працівників, а також досягти значної економії витрат у середньостроковій перспективі.

Отже, цифрова стратегія є одним із ключових напрямів сучасного стратегічного менеджменту, що базується на використанні інноваційних технологій для підвищення результативності діяльності підприємства. Поряд із цим важливого значення набуває дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, оскільки в умовах інформаційної відкритості репутація компанії формується під впливом оцінок

широкого кола стейкхолдерів.

З урахуванням викладеного можна дійти висновку, що теорія та практика стратегічного менеджменту перебувають у постійному розвитку, адаптуючись до умов цифровізації та інформатизації. Сучасні стратегії підприємств поєднують традиційні управлінські підходи з цифровою трансформацією бізнесу, орієнтацією на соціальну відповідальність і принципи сталого розвитку, що забезпечує їх довгострокову конкурентоспроможність.

1.2 Логіка та етапність формування стратегії розвитку підприємства

Стратегічний менеджмент характеризується підвищеною складністю, оскільки являє собою багаторівневу систему, що охоплює сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів і рішень. Ефективне стратегічне управління вимагає від менеджера не лише глибоких теоретичних знань, а й розвинених практичних компетенцій, зокрема стратегічного та інноваційного мислення, організаційних здібностей, аналітичних навичок, креативності та здатності адаптувати управлінські рішення до динамічних змін зовнішнього середовища.

Особливістю стратегічних рішень є їх орієнтація на довгострокову перспективу та прийняття в умовах високого рівня невизначеності. В сучасних умовах в Україні ця невизначеність посилюється впливом макроекономічних коливань, воєнних ризиків, трансформації ринків, цифровізації бізнесу та зміни регуляторного середовища. У таких умовах прогнозування результатів стратегічних рішень ускладнюється, що підвищує значення системного підходу до процесу розробки стратегії.

Незважаючи на індивідуальні особливості кожного підприємства, які визначаються специфікою галузі, масштабами діяльності, ресурсним потенціалом і стратегічними цілями, процес стратегічного управління має

певну універсальну логіку. Більшість науковців і практиків сходяться на думці, що стратегічне управління реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів, хоча підходи до їх структурування можуть відрізнятися.

Однією з найбільш поширених є класична модель процесу стратегічного управління, яка передбачає проходження таких ключових етапів:

- визначення місії та бачення підприємства, що відображають його призначення, довгострокові орієнтири та цінності;
- стратегічний аналіз, спрямований на дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища з метою виявлення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін;
- формування стратегії, що полягає у виборі напрямів розвитку та розробленні комплексу управлінських рішень;
- реалізація стратегії, яка передбачає впровадження стратегічних рішень у поточну діяльність підприємства;
- стратегічний контроль і коригування, що включає оцінювання досягнутих результатів і, за необхідності, внесення змін з урахуванням змін середовища [9].

Зазначена модель дозволяє систематизувати управлінський процес, забезпечити послідовність стратегічних дій та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Її застосування є особливо актуальним для українських підприємств, які функціонують в умовах високої турбулентності ринку та потребують чіткої координації дій на всіх рівнях управління.

Альтернативний підхід до структурування процесу стратегічного менеджменту запропоновано А. Томпсоном і А. Стріклендом [38]. Відповідно до їх концепції, стратегічне управління охоплює п'ять взаємопов'язаних управлінських завдань: формування місії та стратегічного бачення, визначення конкретних цілей розвитку, розроблення стратегії (включаючи заплановані дії та адаптаційні рішення у відповідь на зміни середовища), впровадження стратегії та оцінювання результатів з можливістю коригування.

Запропонована модель підкреслює циклічний характер стратегічного

менеджменту та необхідність постійної адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища. Водночас її недоліком є недостатня увага до системного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, особливо в умовах нестабільності, характерних для сучасної економіки України.

Таким чином, процес розробки стратегії підприємства слід розглядати як безперервний, динамічний і адаптивний механізм, що поєднує стратегічний аналіз, планування, реалізацію та контроль. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності менеджменту враховувати специфіку внутрішнього потенціалу підприємства, своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати узгодженість стратегічних рішень із довгостроковими цілями розвитку.



Рис 1.1. Основні завдання стратегічного управління підприємством

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [38]

Етапна структура стратегічного менеджменту може варіюватися залежно від наукового підходу конкретних авторів, що проявляється у відмінностях деталізації, черговості реалізації або інтеграції окремих стадій в укрупнені блоки. Водночас у науковій літературі існують різні трактування значущості окремих етапів у досягненні стратегічних цілей організації. Незважаючи на це, стратегічний менеджмент розглядається як цілісний процес, що передбачає реалізацію логічно взаємопов'язаних дій, кожна з яких відіграє важливу роль у

формуванні ефективної стратегії. Важливою умовою результативності стратегічного управління є наявність механізмів зворотного зв'язку на кожному етапі, що забезпечує можливість коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. На рис. 1.2 представлено узагальнену модель процесу стратегічного менеджменту, а детальна характеристика змісту та особливостей реалізації кожного з етапів наведена нижче.

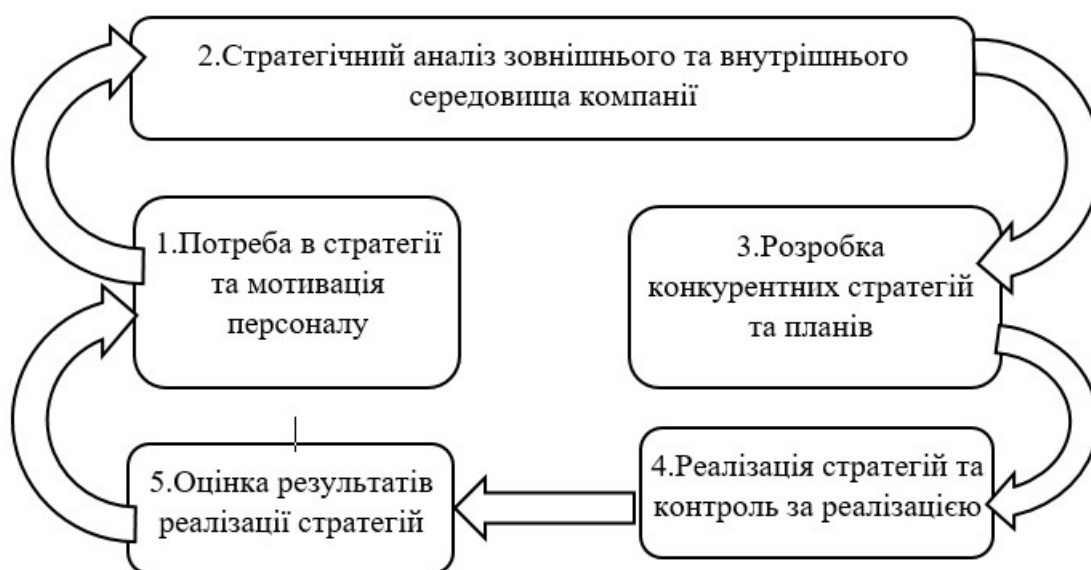


Рис. 1.2. Узагальнена модель процесу стратегічного управління.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [38]

Процес стратегічного менеджменту, сформований з урахуванням базових наукових моделей, може бути представлений як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких відіграє самостійну роль у забезпеченні ефективного стратегічного розвитку підприємства.

Перший етап передбачає усвідомлення необхідності формування стратегії та критичний аналіз попереднього досвіду її реалізації. На цій стадії керівництво підприємства має не лише визначити доцільність стратегічного планування, а й сформулювати внутрішню мотивацію персоналу, залученого до стратегічного процесу [27]. Важливо здійснити ретроспективну оцінку раніше впроваджених стратегічних рішень, ідентифікувати допущені помилки, виявити невідповідності між попередніми стратегічними орієнтирами та

сучасними умовами функціонування. Отримані результати створюють інформаційну основу для уникнення повторення недоліків у майбутньому стратегічному циклі.

Другий етап охоплює стратегічний аналіз і прогнозування, що передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі визначаються ключові фактори успіху галузі, уточнюється місія організації та формуються стратегічні пріоритети її розвитку. Широко застосовуються методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати можливості й загрози зовнішнього середовища. Побудова перехресної SWOT-матриці сприяє формуванню можливих стратегічних альтернатив. Для прогнозування розвитку використовуються методи економічного моделювання, екстраполяції тенденцій, експертних оцінок та сценарного аналізу з обов'язковим урахуванням ризиків. Особливого значення набуває аналіз галузевих тенденцій і оцінка готовності підприємства до трансформацій, зокрема впровадження цифрових рішень, систем управління якістю або організаційних змін, що дозволяє мінімізувати ризики реалізації стратегії.

Третій етап пов'язаний із формуванням конкурентних стратегій і розробленням стратегічних планів дій. Він базується на результатах попереднього аналізу та спрямований на визначення оптимальних шляхів досягнення конкурентних переваг із урахуванням ресурсного потенціалу підприємства та ринкових можливостей. На цьому етапі здійснюється деталізація стратегічних цілей, визначення необхідних ресурсів і механізмів їх досягнення, що забезпечує узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях організації. Важливо, щоб стратегічні цілі відповідали критеріям SMART, тобто були конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Додатково застосовується метод декомпозиції, який передбачає поділ загальних стратегічних цілей на підцілі та завдання для окремих структурних підрозділів і менеджерів. Такий підхід сприяє

ефективному розподілу відповідальності та підвищенню керованості стратегічного процесу. Обов'язковою умовою є перевірка стратегічних цілей на внутрішню узгодженість і реалістичність їх одночасного досягнення [10].

Четвертий етап включає реалізацію стратегії, стратегічний контроль і оцінювання результатів. Саме на цій стадії стратегічні плани трансформуються у практичні управлінські дії. У процесі реалізації здійснюється постійний моніторинг відповідності фактичних результатів запланованим показникам. Система контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати стратегічні рішення з урахуванням змін зовнішнього середовища. Підсумкова оцінка результатів дає змогу визначити ефективність обраної стратегії, проаналізувати досягнення й недоліки та сформувати основу для подальшого вдосконалення стратегічного управління. Така етапність забезпечує безперервність стратегічного процесу та адаптивність підприємства до динамічних умов розвитку.

Отже, стратегічний менеджмент є циклічним і комплексним процесом, що включає усвідомлення потреби в стратегії, аналіз попереднього досвіду, дослідження середовища, формування стратегічних напрямів, розроблення, реалізацію та контроль стратегічних рішень. Його застосування сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стабільності та результативності діяльності підприємства, а центральним елементом цього процесу виступає стратегія як інтегруючий чинник усіх управлінських рішень.

Стратегічний аналіз середовища є ключовим інструментом обґрунтування напрямів розвитку підприємства, оскільки дозволяє своєчасно виявляти можливості та загрози, а також ефективно використовувати внутрішні сильні сторони організації. Саме завдяки системному стратегічному аналізу управлінський персонал отримує можливість досягати визначених цілей і забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства в умовах зростаючої нестабільності економічного середовища.

1.3 Інструментарій стратегічного аналізу та оцінювання середовища діяльності підприємства

Формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства неможливе без проведення комплексного стратегічного аналізу, який передбачає системне дослідження внутрішнього потенціалу організації та умов її зовнішнього функціонування. Зазначений етап є одним із ключових у стратегічному менеджменті, оскільки саме на його основі ухвалюються довгострокові управлінські рішення та визначаються напрями розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства традиційно розглядається на двох рівнях: макросередовищі та мікросередовищі. Макросередовище охоплює сукупність загальноекономічних, політичних, соціальних, технологічних та інших чинників, на які підприємство не має прямого впливу. Натомість мікросередовище включає найближче оточення організації – споживачів, конкурентів, постачальників, партнерів, з якими підприємство може взаємодіяти та частково впливати на їхню поведінку.

Для дослідження макросередовища у стратегічному менеджменті широко використовується PEST-аналіз, який передбачає оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. У сучасних українських умовах доцільним є також розширення цього підходу з урахуванням правових, екологічних та безпекових аспектів, що особливо актуально в умовах воєнного стану, трансформації економіки та інтеграції України до європейського простору.

Аналіз мікросередовища спрямований на виявлення можливостей і загроз, що формуються безпосередньо у галузі функціонування підприємства. До найпоширеніших методів його дослідження належать аналіз конкурентного середовища, оцінка привабливості галузі та застосування моделі п'яти конкурентних сил М. Портера [37]. Зазначений інструмент дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, рівень впливу споживачів і постачальників, загрозу появи товарів-замінників та потенційних нових учасників ринку.

Важливим складником стратегічного аналізу є галузеве дослідження, яке передбачає аналіз динаміки розвитку галузі, її економічних показників, структури ринку, рівня концентрації та ключових тенденцій. У цьому контексті використовуються такі інструменти, як конкурентні карти, аналіз ключових факторів успіху (КФУ) та порівняльна оцінка позицій основних учасників ринку.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є невід'ємною частиною стратегічного аналізу. У науковій літературі дане поняття трактується багатогранно та охоплює сукупність характеристик, що визначають здатність підприємства успішно конкурувати на ринку. Згідно з поширеним підходом, конкурентоспроможність формується під впливом конкурентоспроможності продукції, виробничо-економічного потенціалу підприємства та його інтелектуального капіталу [36; 37]. Альтернативна позиція визначає конкурентоспроможність як здатність організації створювати та ефективно використовувати стратегічні фактори успіху, що забезпечують ринкові переваги [29].

Одним із найбільш результативних інструментів оцінювання конкурентних позицій підприємства є аналіз ключових факторів успіху галузі. Під КФУ розуміють ті чинники, які мають вирішальний вплив на досягнення конкурентних переваг у конкретній галузі [24]. Методика передбачає ідентифікацію таких чинників, експертну оцінку підприємства та його основних конкурентів за бальною шкалою, визначення вагових коефіцієнтів і розрахунок інтегрального показника. Отримані результати дозволяють визначити лідерів ринку та напрями, що потребують удосконалення.

Значне практичне значення має аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера, який дозволяє комплексно оцінити структуру галузі та потенціал її прибутковості [37]. До основних сил належать: ринкова влада споживачів, вплив постачальників, загроза появи товарів-субститутів, імовірність входу нових конкурентів та рівень конкурентної боротьби між наявними учасниками. Результати такого аналізу дають змогу виявити слабкі місця підприємства та

сформуванати напрями посилення його позицій на ринку.

Для дослідження факторів віддаленого оточення застосовується PEST-аналіз, який передбачає систематизацію зовнішніх чинників за чотирма основними групами. Політичні фактори формують регуляторне поле діяльності підприємств; економічні – визначають загальний стан ринку та купівельну спроможність; соціальні – впливають на поведінку споживачів; технологічні – відображають рівень інноваційного розвитку та цифрової трансформації. В умовах цифровізації економіки України технологічні фактори набувають особливої ваги, оскільки визначають можливості автоматизації, використання Big Data та впровадження сучасних інформаційних систем.

Алгоритм проведення PEST-аналізу включає ідентифікацію релевантних факторів, визначення їхньої значущості та ймовірності впливу, оцінювання сили впливу на підприємство та розрахунок інтегрального показника. Результати аналізу дозволяють виокремити зовнішні можливості й загрози, що мають бути враховані при формуванні стратегії.

Для інтеграції результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища широко використовується SWOT-аналіз, який поєднує сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями й загрозами зовнішнього середовища. Побудова перехресної SWOT-матриці дає змогу сформуванати стратегічні альтернативи розвитку, спрямовані на посилення конкурентних переваг і мінімізацію ризиків.

Окрему роль у стратегічному аналізі відіграє управління ризиками, що передбачає виявлення, оцінювання та систематизацію потенційних загроз для діяльності підприємства. Одним із наочних інструментів у цьому процесі є карта ризиків, яка дозволяє визначити ключові проблемні зони та встановити пріоритети управлінських дій [9; 22]. До найбільш поширених ризиків належать репутаційні втрати, зниження попиту, порушення договірних зобов'язань, технічний знос основних засобів та інші чинники, що можуть негативно вплинути на стабільність функціонування підприємства.

Таким чином, застосування комплексу методів стратегічного аналізу

забезпечує всебічне розуміння позицій підприємства у конкурентному середовищі, дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози та можливості й формує інформаційну основу для розроблення обґрунтованої та адаптивної стратегії розвитку в сучасних умовах української економіки.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту як ключового інструменту забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Встановлено, що стратегічний менеджмент сформувався як самостійна наукова дисципліна у відповідь на ускладнення конкурентного середовища, глобалізаційні процеси та зростання невизначеності зовнішніх умов. На сучасному етапі він розглядається як системний і безперервний процес стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю, спрямований на досягнення стійких конкурентних переваг і стратегічних цілей організації.

У межах підрозділу 1.1 узагальнено підходи до трактування понять «стратегічний менеджмент» і «стратегія». Доведено, що стратегія є комплексною програмою дій, яка визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства, забезпечує узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях та сприяє адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації, посилення ролі зацікавлених сторін та зростання ризиків стратегічний менеджмент набуває особливої значущості для українських підприємств.

У підрозділі 1.2 розглянуто процес розроблення та реалізації стратегії підприємства. Визначено, що попри наявність різних наукових підходів, стратегічний менеджмент передбачає логічну послідовність етапів: усвідомлення потреби у стратегії, стратегічний аналіз і прогнозування,

формування стратегічних цілей і планів, реалізацію стратегії, контроль та оцінювання результатів. Наголошено на важливості зворотного зв'язку та адаптивності стратегії, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища.

У підрозділі 1.3 систематизовано основні методи стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Доведено, що комплексне застосування таких інструментів, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, аналіз ключових факторів успіху та управління ризиками, забезпечує всебічну оцінку позицій підприємства на ринку. Особливу увагу приділено актуальності цих методів в умовах української економіки, що характеризується нестабільністю, цифровою трансформацією та підвищеним рівнем зовнішніх ризиків.

Отже, теоретичні положення, розглянуті в першому розділі, створюють науково-методичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного менеджменту. Отримані висновки слугують базою для проведення аналітичних досліджень у наступних розділах роботи та формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛІБРА»

2.1 Сучасний стан та динаміка розвитку ринку ковбасних виробів в Україні

Ковбасні вироби традиційно займають важливе місце у структурі споживання продовольчих товарів населення України та є складовою національної гастрономічної культури. З огляду на доступність, поживну цінність і різноманітність асортименту, ковбасна продукція входить до переліку базових продуктів харчування та враховується при формуванні мінімального споживчого кошика населення.

Ринок м'ясної та ковбасної продукції України характеризується високим рівнем сегментації, що зумовлює доцільність його аналізу за окремими товарними групами. Ковбасні вироби становлять один із ключових сегментів м'ясопереробної галузі та демонструють тісний зв'язок із загальними тенденціями розвитку агропродовольчого сектору.

Серед характерних рис українського ринку ковбасної продукції слід виділити високий рівень конкурентного середовища, а також переважання вітчизняних виробників. Українські підприємства фактично формують пропозицію на внутрішньому ринку, тоді як частка імпортової продукції залишається незначною. Це пояснюється як логістичними обмеженнями, так і орієнтацією споживачів на продукцію національного виробництва.

У структурі споживання ковбасних виробів домінують варені ковбаси, сосиски та сардельки, на які припадає понад половину загального обсягу реалізації. Така ситуація обумовлена їх відносно нижчою ціною порівняно з напівкопченими, копченими та в'яленими виробами, а також звичками

споживачів. Частка ліверних ковбас є мінімальною і не перевищує 2%, тоді як інші спеціалізовані категорії представлені обмежено.

Важливою тенденцією останніх років є зміна структури споживання м'ясної сировини. За даними галузевих оглядів, у 2025 році курятина сформувала понад 75% загального обсягу споживання м'ясних продуктів в Україні, тоді як виробництво і споживання свинини та яловичини продовжують скорочуватися [30]. Це безпосередньо впливає на рецептури ковбасних виробів та асортиментну політику виробників, які дедалі частіше орієнтуються на продукцію з м'яса птиці.

Регіональна структура ринку також є нерівномірною. У західних областях України рівень споживання ковбасних виробів традиційно вищий, що пов'язано з наявністю значної кількості малих виробників, а також з поширенням неформального імпорту м'ясної продукції з країн Європейського Союзу, зокрема Польщі та Італії.

Водночас ринок ковбасних виробів у 2020–2024 роках демонструє загальну тенденцію до скорочення обсягів виробництва, що відповідає загальноекономічній ситуації в країні. Основними чинниками спаду є:

- зростання вартості м'ясної сировини та енергоносіїв, що призводить до підвищення собівартості продукції;
- тимчасове або повне припинення діяльності окремих м'ясопереробних підприємств через фінансові труднощі;
- втрати виробничих потужностей унаслідок бойових дій, окупації окремих територій та руйнування логістичних ланцюгів;
- зниження купівельної спроможності населення в умовах інфляції та девальвації національної валюти;
- зростання частки тіньового сектору.

За оцінками експертів, тіньовий сегмент ринку охоплює близько 30% обсягу реалізації, що особливо характерно для дрібних виробників, які здійснюють торгівлю на локальних ринках без належного податкового обліку.

Це негативно впливає на конкурентні умови функціонування легальних підприємств і ускладнює формування прозорого ринкового середовища.

Динаміка виробництва ковбасних виробів в Україні у 2020–2024 роках наведена у таблиці 2.1, що дозволяє оцінити масштаби змін, визначити ключові тенденції та сформулювати підґрунтя для подальшого аналізу діяльності підприємств галузі.

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягів виробництва ковбасної продукції в Україні у
2020–2024 роках, тис. т**

Категорія ковбасної продукції	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2020, тис. т	Відносна зміна, %
Ліверні ковбаси та харчові продукти на їх основі	6975,0	6910,0	7194,0	6014,0	5898,0	–1077,0	–15,44
Ковбасні вироби з використанням субпродуктів та крові тварин	286,0	259,0	228,0	236,0	241,0	–45,0	–15,73
Варені ковбаси, сосиски та сардельки	189,0	170,0	150,0	152,0	164,0	–25,0	–13,23
Підкопчені ковбасні вироби	51,1	46,3	41,6	38,6	40,3	–10,8	–21,14
Варено-копчені, напівсухі та сирокоччені ковбаси	24,6	23,9	20,5	22,0	22,7	–1,9	–7,72
Ковбасна продукція з конини	0,4	0,3	0,2	0,2	0,8	+0,4	+100,00
Копчено-запечені ковбасні вироби	6,9	5,4	3,5	2,8	2,7	–4,2	–60,87
Інші види ковбасної продукції	10,8	9,9	8,4	8,0	8,4	–2,4	–22,22
Разом	7543,8	7425,8	7646,2	6473,6	6377,9	–1165,9	–15,45

Джерело: узагальнено та доопрацьовано на основі [16; 17]

Проведений аналіз свідчить, що у 2024 році в Україні спостерігалася

істотне скорочення обсягів виробництва ковбасної продукції. Загальне зменшення становило 1165,9 тис. тонн, або 15,45% порівняно з 2020 роком, унаслідок чого сукупний обсяг виробництва знизився до 6377,9 тис. тонн. Така динаміка відображає загальні тенденції спаду в м'ясопереробній галузі, спричинені макроекономічною нестабільністю, зростанням витрат на сировину та скороченням купівельної спроможності населення.

У структурі вітчизняного виробництва ковбасних виробів домінуючі позиції традиційно займають продукти з печінки та споріднені харчові товари на їх основі, обсяг випуску яких у 2024 році становив 5898,0 тис. тонн. Значною залишається також частка ковбас і подібної продукції з м'яса, субпродуктів та крові тварин — 241,0 тис. тонн, що свідчить про збереження попиту на класичні види ковбасних виробів навіть за умов зниження загального споживання.

Незначне зростання виробництва окремих категорій копчених ковбас та м'ясних делікатесів пояснюється стратегічною переорієнтацією частини підприємств на преміальний сегмент ринку. В умовах підвищення цін на м'ясну сировину та загального скорочення споживання м'яса, у тому числі бюджетних видів (зокрема курятини), виробники дедалі активніше фокусуються на платоспроможній аудиторії. Споживачі з вищим рівнем доходів демонструють стабільний попит на якісну та дорожчу продукцію, що стимулює розвиток сегмента продукції з підвищеною доданою вартістю.

ТОВ «ЛІБРА» продовжує утримувати статус одного з провідних вітчизняних виробників у м'ясопереробній галузі. Згідно з офіційною звітністю підприємства, у 2024 році компанією було виготовлено та реалізовано 26024 тонн ковбасних виробів, 6917 тонн охолодженої свинини, 2703 тонн м'ясних напівфабрикатів, а також 1668 тонн іншої продукції [16]. Наведені показники підтверджують значну роль підприємства у формуванні пропозиції на національному ринку ковбасних виробів.

Регіональна структура виробництва свідчить про високу концентрацію виробничих потужностей у кількох промислово розвинених областях. Частка п'яти провідних регіонів у загальному обсязі виробництва ковбасної продукції

України у 2024 році відображена на рис. 2.1. Найбільші обсяги виробництва зосереджені в Одеській, Київській, Дніпропетровській, Полтавській та Харківській областях. При цьому Одеська область вирізняється найвищим виробничим потенціалом, формуючи близько 36% загальноукраїнського обсягу ковбасної продукції [3].

Ринок ковбасних виробів в Україні характеризується вираженою сезонністю. Максимальні обсяги реалізації зазвичай припадають на літній період, тоді як восени та взимку спостерігається зниження темпів продажів. Цінова динаміка має відкладений характер: підвищення цін, як правило, фіксується у період з вересня по грудень. Так, у грудні 2024 року середня ціна птиці становила 96 грн. за кілограм, тоді як ковбасна продукція реалізовувалася за середньою ціною 197 грн. за кілограм. Порівняно з січнем того ж року ціни зросли відповідно на 28% та 23%, що додатково вплинуло на структуру споживчого попиту та стратегії виробників.

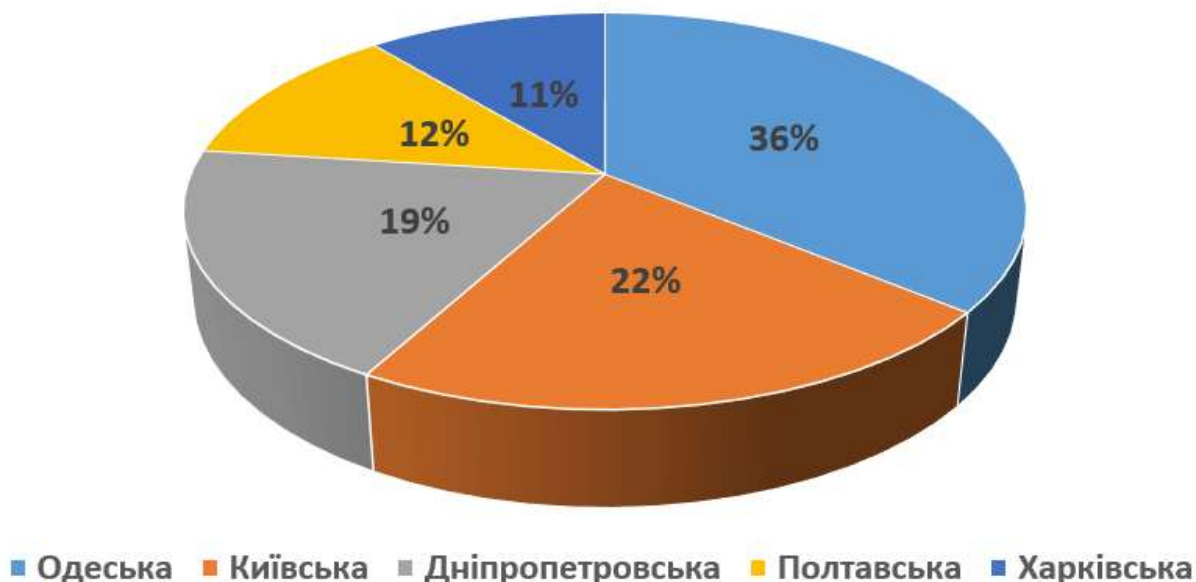


Рис. 2.1. Регіональна структура виробництва ковбасних виробів в Україні у 2024 р., %

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [16]

Зниження фізичних обсягів виробництва ковбасної продукції у 2024 році

не мало різко вираженого впливу у вартісному вимірі. Водночас з урахуванням подальшого скорочення місткості ринку у 2025 році фінансові втрати виявилися більш відчутними. Це насамперед пов'язано із загальним уповільненням економічної активності в першій половині року, що охопило більшість секторів національної економіки.

Структура ринку ковбасних виробів характеризується високим рівнем концентрації: три провідні виробники мають індивідуальні ринкові частки понад 10% кожен і сукупно контролюють більше 40% загального обсягу реалізації. Водночас частка інших операторів ринку, як правило, не перевищує 5%, а підприємства з ринковою часткою менш ніж 1,5% разом формують близько чверті загального ринку.

З метою збереження та посилення конкурентних позицій виробники активно формують широкий асортимент продукції, який охоплює ключові товарні категорії ковбасних виробів. Такий підхід дозволяє адаптуватися до змін споживчих уподобань і забезпечувати стабільний попит у різних цінових сегментах.

Слід зазначити, що провідними учасниками ринку є, переважно, саме національні виробники, ринкові частки яких майже повністю корелюють із обсягами виробництва. При цьому під час розрахунку місткості ринку враховуються також обсяги імпортової продукції, частка якої залишається незначною [15].

Україна щорічно експортує близько 0,09% вироблених ковбасних виробів, що є мінімальним показником порівняно з обсягами продукції, реалізованої на внутрішньому ринку. Водночас, незважаючи на скорочення виробництва у 2023–2024 роках, експортні поставки демонстрували зростання. У структурі експорту до категорії «інші» відносять печінкові ковбаси, зельц і сальтисон. Найбільший попит на зовнішніх ринках стабільно припадає на сардельки, варені ковбаси та сосиски, частка яких має тенденцію до зростання.

Динаміку експорту ковбасної продукції з України у 2020–2024 роках наведено в таблиці 2.2. Проведений аналіз свідчить, що за досліджуваний

період обсяги експорту ковбасних виробів до країн Азії збільшилися на 47,34%.

Таблиця 2.2

Географічна динаміка експорту ковбасної продукції з України за регіонами у 2020–2024 рр., кг

Регіон збуту	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2024/2020, кг	Відносна зміна, %
Австралія та Океанія	1458,0	225,0	975,6	578,9	865,3	–592,7	–40,66
Азійські країни	2001,1	5298,9	7520,6	10588,6	94836,2	+92834,1	+4638,0
Країни Америки	6716,3	7242,8	7020,4	7088,6	8179,5	+1462,2	+21,77
Африканські країни	771,0	629,4	237,9	234,5	617,9	–152,1	–19,86
Інші країни	7815,0	4784,6	204,5	20,7	3 950,4	–3863,6	–49,46
Європейські країни	3506,4	2335,2	2132,3	1851,9	7832,8	+4325,4	+123,40

Джерело: узагальнено та доопрацьовано на основі [2; 3]

Згідно з усталеною практикою функціонування українського ринку ковбасних виробів, обсяги імпорту традиційно перевищують показники експорту. У 2024 році було зафіксовано суттєве, майже п'ятикратне, зростання імпортих поставок ковбасної продукції, що обумовлено скороченням внутрішнього виробництва та необхідністю компенсації дефіциту пропозиції для задоволення споживчого попиту. Водночас у вартісному вираженні зростання імпорту у 2023–2024 рр. виглядає менш значним, оскільки укладання контрактів на великі обсяги поставок дозволяло імпортерам отримувати більш вигідні цінові умови, що стримувало темпи зростання середніх закупівельних цін.

Асортимент імпортованих ковбасних виробів є доволі широким і охоплює сухі та сиров'ялені ковбаси (сервелат, салямі, сальтісон, кабаноси, фуєт, суджук тощо), а також варені ковбаси, сосиски й сардельки, до яких, зокрема, належить мортадела. До сегмента м'ясних делікатесів типу «шинка, хамон та подібна продукція» входять буженина, жамбон, балик, карбонад,

прошито. Саме сегмент варених ковбас і сосисок у 2024 році забезпечив основний приріст імпорту.

Стабільним попитом на українському ринку користується ковбасна продукція з країн Європейського Союзу, зокрема з Іспанії, Італії, Франції, Німеччини та Польщі. При цьому у 2024 році саме польські виробники вийшли на перше місце за обсягами поставок, випередивши іспанську продукцію, яка зберігала лідерські позиції протягом двох попередніх років. Ключову роль у структурі імпорту відіграють великі роздрібні торговельні мережі («Сільпо Фуд», «АТБ-Маркет», «Метро»), а також спеціалізовані імпортерські компанії, що працюють із сегментом HoReCa та організованою роздрібною торгівлею.

Ковбасні вироби залишаються важливим елементом харчування значної частини населення України. Частота їх споживання — від двох-трьох разів на тиждень до щоденного — перевищує показники альтернативних м'ясних продуктів, що свідчить про стабільно високий рівень попиту. Структура споживчих вподобань є досить рівномірною між основними категоріями ковбасних виробів, що підтверджує індивідуалізований характер вибору споживачів.

Результати досліджень маркетингового агентства «БГС Груп» свідчать, що понад 70% споживачів купують ковбасні вироби щонайменше раз на тиждень або частіше. Така регулярність споживання ускладнює формування типового портрета покупця, оскільки ковбаса є продуктом повсякденного попиту. Найбільш популярними залишаються варені ковбаси, далі за рівнем споживчих симпатій ідуть сосиски, сардельки та напівкопчені вироби. Під час вибору продукції споживачі насамперед звертають увагу на назву та вид виробу, а вже потім — на виробника, хоча брендова складова також має значення для частини покупців.

У сучасних умовах ковбасна галузь України демонструє окремі позитивні зрушення, зокрема у впровадженні нових видів сировини й харчових добавок, розширенні асортименту та використанні сучасного технологічного обладнання. Водночас стримуючими чинниками відновлення виробництва

залишаються обмеженість сировинної бази внаслідок скорочення поголів'я тварин, неефективна структура його розподілу між категоріями господарств, недостатній контроль за обігом сирого м'яса, а також висока вартість кредитних ресурсів у період потреби в масштабному оновленні матеріально-технічної бази та впровадженні інноваційних технологій [14].

Таким чином, м'ясо-ковбасна галузь України має значний потенціал розвитку, реалізація якого потребує комплексного підходу та системних інновацій. Підвищення рентабельності підприємств можливе за умови інтеграції процесів виробництва, переробки та збуту в єдиний технологічно узгоджений ланцюг. Проведення виваженої інвестиційної політики на всіх етапах — від формування сировинної бази до реалізації готової продукції — створить передумови для стабілізації галузі, зростання її ефективності та зміцнення позицій на внутрішньому ринку.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних параметрів діяльності підприємства

У межах дослідження особливостей формування та функціонування системи стратегічного менеджменту об'єктом аналізу обрано товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІБРА», яке здійснює підприємницьку діяльність у сфері м'ясопереробної промисловості. Основним стратегічним призначенням підприємства є виробництво та реалізація м'ясної й ковбасної продукції, а також виготовлення готових харчових страв і напівфабрикатів, орієнтованих на задоволення споживчого попиту на внутрішньому ринку.

Юридична адреса ТОВ «ЛІБРА» розташована за адресою: 65846, Одеська область, Одеський район, селище Авангард, вул. Базова, буд. 44. Підприємство зареєстроване відповідно до вимог чинного законодавства України та має реєстраційний номер 1900008. Господарюючий суб'єкт здійснює діяльність у статусі платника єдиного податку третьої групи, що відповідає масштабам його

виробничо-комерційної діяльності. Фінансове обслуговування здійснюється через АТ КБ «ПриватБанк». Ідентифікаційні та банківські реквізити підприємства підтверджують його легальний статус та фінансову прозорість.

У досліджуваному періоді ТОВ «ЛІБРА» провадило діяльність за такими основними напрямками:

- виробництво м'ясних продуктів (КВЕД 10.13);
- виготовлення готової їжі та кулінарних виробів (КВЕД 10.85);
- виробництво інших харчових продуктів, не класифікованих в інших групах (КВЕД 10.89);
- оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами (КВЕД 46.32);
- роздрібна торгівля м'ясною продукцією у спеціалізованих торговельних закладах (КВЕД 47.22).

Форма власності підприємства — приватна. Керівництво поточною діяльністю здійснює директор ТОВ «ЛІБРА» Трус Віктор Миколайович. Середньооблікова чисельність працівників підприємства становить 25 осіб, що дозволяє віднести його до категорії малих підприємств та визначає специфіку організації управління і виробничих процесів.

Організаційна структура ТОВ «ЛІБРА» побудована за функціональним принципом, що передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності між структурними підрозділами (рис. 2.2). Така структура сприяє впорядкованості управлінських процесів, формує зрозумілу систему підпорядкування та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Водночас функціональна організаційна модель має певні обмеження, зокрема ризик надмірної формалізації управління, що може стримувати ініціативність персоналу та ускладнювати горизонтальну взаємодію між підрозділами. У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання ролі інформації як стратегічного ресурсу це може негативно впливати на швидкість ухвалення управлінських рішень.

Загалом організаційна структура ТОВ «ЛІБРА» є достатньо раціональною та ефективною для забезпечення поточної діяльності

підприємства. Водночас вона потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних управлінських підходів. Зокрема, доцільним є посилення внутрішніх комунікацій, покращення взаємодії між працівниками різних підрозділів, а також впровадження чіткіших регламентів і скорочення термінів обміну управлінською інформацією. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління та створить передумови для стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.



Рис. 2.2. Схема організаційної побудови системи управління ТОВ «ЛІБРА»

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [16; 17]

Організаційна структура управління ТОВ «ЛІБРА» відповідає базовим вимогам ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання та характеризується низкою ключових параметрів. Передусім йдеться про гнучкість, що проявляється у здатності структури адаптуватися до

змін зовнішнього середовища, зокрема ринкової кон'юнктури та регуляторних умов. Важливим є також принцип відповідності, який полягає у постійному узгодженні управлінської структури з потребами та завданнями керованої системи.

Суттєву роль відіграє функціональна спеціалізація, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами. Організаційна побудова підприємства ґрунтується на принципі раціональності, що передбачає оптимальну взаємодію між рівнями управління та мінімізацію дублювання управлінських функцій. Не менш важливою характеристикою є надійність інформаційних потоків, яка забезпечує своєчасний обмін управлінською інформацією та підтримує оперативність прийняття рішень.

Окремої уваги заслуговує економічна доцільність управління, оскільки витрати на утримання управлінського апарату відповідають фінансовим можливостям підприємства. Організаційна структура також відзначається простотою та зрозумілістю, що полегшує виконання посадових обов'язків персоналом і сприяє підвищенню дисципліни та відповідальності. Сукупність зазначених характеристик створює передумови для стабільної діяльності підприємства та досягнення ним стратегічних цілей розвитку.

ТОВ «ЛІБРА» є суб'єктом господарювання, який здійснює комерційну діяльність з метою отримання прибутку. Підприємство володіє майном на правах господарського відання, веде самостійний бухгалтерський облік, має відкриті рахунки в банківських установах, а також використовує печатку з офіційним найменуванням товариства. Така організаційно-правова форма забезпечує підприємству достатній рівень автономності у прийнятті управлінських рішень.

Організаційно-економічні параметри діяльності ТОВ «ЛІБРА» формують як його конкурентні переваги, так і потенційні обмеження у порівнянні з іншими суб'єктами м'ясопереробної галузі. З позиції споживача стабільність організаційних процесів, узгодженість управлінських рішень та надійність виробничої системи створюють основу для формування довіри до бренду та

забезпечення сталих обсягів реалізації продукції.

Виробнича інфраструктура підприємства включає спеціалізований роздільний цех, ковбасний цех, холодильне господарство та консервний підрозділ. Загальна площа земельної ділянки становить 0,37 га, виробничі приміщення займають 1430 м², складські – близько 200 м². Наявність відповідної матеріально-технічної бази у поєднанні з професійним досвідом персоналу формує виробничий потенціал підприємства та створює умови для подальшого розвитку.

ТОВ «ЛІБРА» здійснює закупівлю м'ясної сировини як у великих аграрних підприємств, так і у малих фермерських господарств. Обов'язковою умовою співпраці є наявність сертифікатів якості та дотримання ветеринарно-санітарних норм. Для забезпечення контролю якості сировини підприємство співпрацює з ветеринарно-санітарною лабораторією, фахівці якої проводять необхідні експертизи та дослідження. Такий підхід дозволяє мінімізувати виробничі ризики та забезпечувати стабільну якість готової продукції.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом забезпечення його стабільного функціонування, формування стратегічних орієнтирів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Його значення полягає у можливості комплексної оцінки результатів господарської діяльності та прогнозування фінансових перспектив підприємства.

До основних завдань фінансово-економічного аналізу належать: оцінювання поточного фінансового стану підприємства; прогнозування його платоспроможності та фінансової стійкості; виявлення факторів, що впливають або можуть вплинути на фінансові результати; визначення резервів підвищення ефективності діяльності; скорочення інформаційного розриву між управлінським персоналом і фінансовими процесами підприємства.

Метою фінансової діагностики ТОВ «ЛІБРА» є формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень з урахуванням здатності підприємства генерувати грошові потоки, забезпечувати

прибутковість і підтримувати фінансову стійкість у перспективі [16]. Окрім цього, аналіз дозволяє ідентифікувати слабкі сторони діяльності та визначити напрями використання наявного потенціалу.

Таким чином, основні завдання фінансового аналізу ТОВ «ЛІБРА» полягають у дослідженні динаміки фінансових показників, пошуку шляхів підвищення рентабельності та створенні умов для стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Динаміку ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства представлено у таблиці 2.3.

Проведений аналіз засвідчує, що протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє тенденцію до розширення масштабів господарської діяльності, що свідчить про поступове зміцнення його позицій на ринку та наявність передумов для подальшого розвитку.

Таблиця 2.3

**Динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності
ТОВ «ЛІБРА» у 2022–2024 роках**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2024/2022, ±	Відносна зміна, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	17417,1	15129,6	19907,9	+2479,8	+14,30
Валовий фінансовий результат, тис. грн	2262,0	2930,5	5120,3	+2857,3	+126,38
Чистий прибуток, тис. грн	1185,9	1910,7	2823,2	+1636,3	+138,03
Середньорічна вартість активів, тис. грн	6647,4	8377,6	10754,6	+4107,2	+61,78
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	1455,8	2309,4	2710,6	+1253,8	+86,20
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	5190,6	6067,2	8043,1	+2851,5	+54,94
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	26	27	25	–1	–3,85
Фондовіддача, грн	11,85	6,44	7,23	–4,62	–39,00
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	90,05	134,91	179,77	+89,72	+99,64
Продуктивність праці, тис. грн/особу	560,87	444,02	621,15	+60,27	+10,75
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,25	2,38	2,36	–0,89	–27,38

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛІБРА»

Таким чином, у 2024 році обсяг чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ЛІБРА» досяг 19907,9 тис. грн, що перевищує відповідний показник 2022 року на 2490,8 тис. грн, або на 14,30%. Водночас спостерігається суттєве зростання валового фінансового результату підприємства: у 2024 році він збільшився на 2858,3 тис. грн, або на 126,38%, і становив 5120,3 тис. грн. Отримані результати свідчать про стабільну прибутковість господарської діяльності досліджуваного підприємства. Обсяг чистого прибутку у 2024 році склав 2823,2 тис. грн, що на 1637,3 тис. грн, або на 138,03%, перевищує рівень 2022 року.

Фінансовий стан активів ТОВ «ЛІБРА» можна охарактеризувати як задовільний і такий, що має позитивну динаміку. Зокрема, у 2024 році середньорічна вартість активів зросла на 4107,2 тис. грн, або на 61,78%, і досягла 10754,6 тис. грн. Аналіз структури активів засвідчив істотне зростання середньорічної вартості необоротних активів — на 1254,8 тис. грн, або на 86,20%, а також оборотних активів — на 2852,5 тис. грн, що відповідає приросту на 54,94%. Така динаміка свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та посилення його виробничого потенціалу.

Упродовж 2022–2024 років зафіксовано незначне скорочення середньооблікової чисельності персоналу підприємства — на 1 особу, або на 3,85%. Станом на кінець 2024 року чисельність працівників ТОВ «ЛІБРА» становила 25 осіб. Водночас зазначене скорочення не мало негативного впливу на ефективність використання трудових ресурсів, оскільки продуктивність праці зросла на 60,28 тис. грн, або на 10,75%, і у 2024 році досягла рівня 621,15 тис. грн на одного працівника.

Формування фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «ЛІБРА» у динаміці представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Формування та динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ

«ЛІБРА» у 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолют- на зміна 2024/2022, ±	Відносна зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції	17417,1	15129,6	19907,9	+2479,8	+14,30
Витрати на реалізовану продукцію (собівартість)	15154,1	12198,1	14786,6	–366,5	–2,43
Валовий фінансовий результат (прибуток)	2262,0	2930,5	5120,3	+2857,3	+126,38
Фінансовий результат від операційної діяльності	2262,0	2930,5	5120,3	+2857,3	+126,38
Інші операційні та неопераційні доходи	1 749,9	1522,5	1516,3	–232,6	–13,35
Інші операційні та неопераційні витрати	2565,5	2 122,6	3193,5	+627,0	+24,48
Фінансовий результат до оподаткування	1446,4	2330,4	3443,1	+1995,7	+138,03
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	1185,9	1910,7	2823,2	+1636,3	+138,03

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛІБРА»

Одержані результати аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «ЛІБРА» свідчать про загалом позитивну динаміку формування фінансових результатів у 2022–2024 роках. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період зріс на 2479,8 тис. грн, або на 14,30%, і у 2024 році досяг рівня 19907,9 тис. грн. Така тенденція вказує на розширення обсягів реалізації та підвищення результативності збутової діяльності підприємства.

Водночас зафіксовано скорочення собівартості реалізованої продукції на 366,5 тис. грн, або на 2,43%, що у 2024 році становило 14786,6 тис. грн. Це свідчить про певну оптимізацію виробничих витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. У результаті валовий прибуток підприємства суттєво зріс і досяг 5120,3 тис. грн, що на 2857,3 тис. грн, або на 126,38%, перевищує показник 2022 року.

Разом із цим аналіз показує зменшення обсягів інших доходів до 1516,3

тис. грн, що на 232,6 тис. грн, або на 13,35%, менше порівняно з базовим роком. Паралельно спостерігається зростання інших витрат до 3193,5 тис. грн, що на 627,0 тис. грн, або на 24,48%, перевищує рівень 2022 року, що вимагає підвищеної уваги з боку менеджменту до контролю витратної частини.

Незважаючи на зазначені чинники, кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є позитивним. У 2024 році чистий прибуток ТОВ «ЛІБРА» склав 2823,2 тис. грн, що на 1636,3 тис. грн, або на 138,03%, більше, ніж у 2022 році. Це підтверджує зростання фінансової стійкості підприємства та ефективність прийнятих управлінських рішень в умовах сучасних економічних викликів.

Комплексна діагностика фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ЛІБРА» здійснена на основі системи відносних і абсолютних фінансових показників, що дають змогу оцінити рівень ліквідності, автономності, ділової активності та рентабельності підприємства. Узагальнені результати фінансового аналізу за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.5, що відображає ключові зміни у фінансовому стані підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій.

Таблиця 2.5

**Індикатори фінансової стабільності та ефективності діяльності ТОВ
«ЛІБРА»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолют- на зміна 2024/2022	Відносна зміна, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,38	9,27	7,79	+2,41	+44,8
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	1,82	3,01	3,11	+1,29	+70,9
Чистий оборотний капітал, тис. грн	4847,6	5514,5	8636,2	+3788,6	+78,2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,81	0,88	0,86	+0,05	+6,17
Коефіцієнт фінансової залежності	1,21	1,11	1,14	-0,07	-5,79
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,47	8,23	6,59	+2,12	+47,4
Коефіцієнт оборотності активів	2,61	1,80	1,84	-0,77	-29,5
Оборотність власного капіталу	3,21	2,09	2,10	-1,11	-34,6
Рентабельність діяльності, %	9,54	19,10	23,28	+13,74	+144,0
Рентабельність власного капіталу, %	21,93	26,58	29,89	+7,96	+36,3
Рентабельність продукції, %	14,92	24,02	34,62	+19,70	+132,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЛІБРА»

Отримані результати свідчать про загальне зміцнення фінансового стану ТОВ «ЛІБРА» у 2022–2024 роках. Підприємство характеризується високим рівнем ліквідності, зростанням чистого оборотного капіталу та достатньою фінансовою автономією, що підтверджує його платоспроможність і стійкість до зовнішніх ризиків. Водночас зниження показників оборотності активів і власного капіталу вказує на потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів. Значне зростання показників рентабельності підтверджує здатність підприємства формувати прибуток і забезпечує передумови для подальшого стратегічного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

2.3 Аналіз ефективності стратегічної моделі управління підприємством

Результати проведеного дослідження свідчать, що ключовим елементом формування системи стратегічного розвитку ТОВ «ЛІБРА» виступає цілеспрямована маркетингова стратегія, яка інтегрується у загальну модель управління підприємством. Саме маркетингова орієнтація забезпечує узгодженість виробничих, збутових та фінансових рішень у межах стратегічного управління компанією.

Наявність сформованої клієнтської бази, централізованої системи реалізації продукції та контролю за всіма етапами виробничо-збутового циклу створює сприятливі умови для впровадження результативної стратегії продажів. Одним із визначальних чинників, що безпосередньо впливає на рівень ефективності діяльності підприємства, є цінова політика. Раціонально сформована цінова стратегія, орієнтована на досягнення запланованого рівня прибутковості та підтримання конкурентоспроможності м'ясної продукції, відображає узгоджену роботу всіх структурних елементів виробничо-збутової системи підприємства.

Стратегія реалізації продукції та механізм ціноутворення в ТОВ «ЛІБРА» формуються управлінським персоналом з урахуванням поточної ринкової кон'юнктури, сезонних коливань попиту, результатів аналізу конкурентного середовища та прогнозів розвитку галузі. В умовах нестабільного економічного середовища України досягнення стійких ринкових позицій можливе лише за наявності професійної команди збуту, активної комунікаційної політики, а також комплексного підходу до просування продукції до кінцевого споживача.

Стратегічна мета розвитку ТОВ «ЛІБРА» полягає у забезпеченні стабільної прибутковості господарської діяльності. Основним джерелом формування доходів підприємства традиційно виступає виручка від реалізації м'ясних та ковбасних виробів, обсяги якої плануються в грошовому вимірі з урахуванням виробничих можливостей та ринкового попиту.

Узагальнені результати аналізу динаміки продажів м'ясної продукції ТОВ «ЛІБРА» доцільно подати у графічній формі, що відображено на рисунку 2.3.

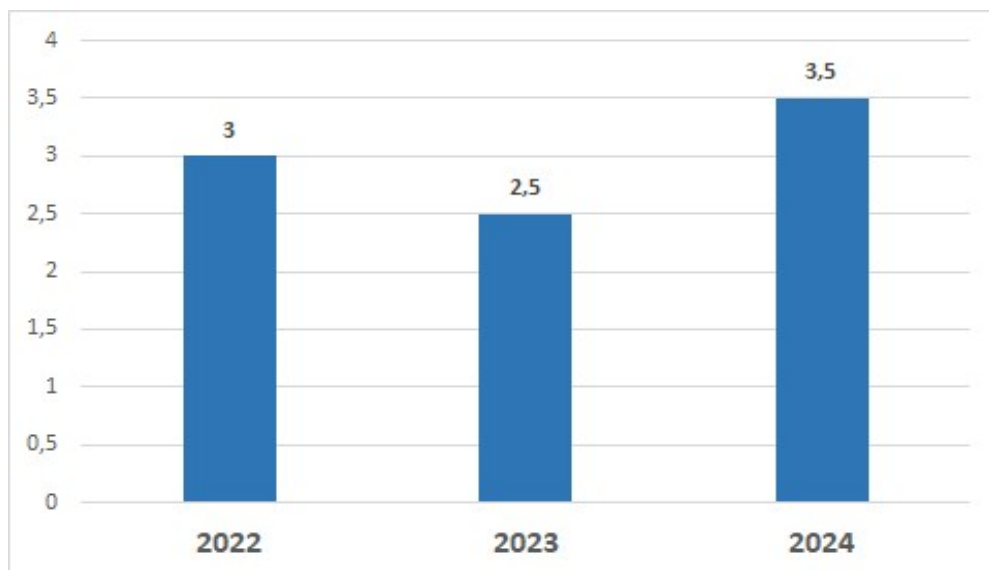


Рис. 2.3. Тенденції реалізації м'ясної продукції ТОВ «ЛІБРА» у вартісному вимірі, тис. грн.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [16; 17]

Проведений аналіз результативності збутової діяльності засвідчив, що у 2023 році, порівняно з 2022 роком, обсяги реалізації м'ясної продукції ТОВ

«ЛІБРА» скоротилися на 2 286,5 тис. грн, або на 12,13%. Така динаміка відображає загальне погіршення ринкової кон'юнктури, зумовлене зниженням купівельної спроможності населення, інфляційними процесами та нестабільністю економічного середовища.

Водночас у 2024 році підприємству вдалося суттєво відновити позиції на ринку: обсяг продажів зріс на 4777,3 тис. грн, що відповідає приросту на 30,58% порівняно з попереднім роком. Загальна сума реалізації досягла 19907,9 тис. грн, що свідчить про ефективність обраних управлінських і маркетингових рішень.

Слід зазначити, що виробнича діяльність ТОВ «ЛІБРА» здійснюється на основі довгострокових договірних відносин із торговельними мережами, ринковими операторами та іншими контрагентами. Це створює можливості для прогнозування попиту, оптимізації виробничих планів і зменшення ризиків перевиробництва.

Важливим елементом стратегічного управління збутом є формування та підтримка асортиментної політики. Для оцінки структури товарної пропозиції підприємства було систематизовано перелік основних видів м'ясної продукції, який наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Асортиментна структура м'ясної продукції ТОВ «ЛІБРА» та рівень
цінової пропозиції**

№	Найменування продукції	Роздрібна ціна, грн
1	Ковбаса варена класична	191,00
2	Ковбаса напівкопчена	223,00
3	Ковбаса варено-копчена	197,00
4	Копчені м'ясні вироби	254,00
5	Домашня шинка	292,00
6	Балик м'ясний	297,00
7	Ковбаса салямі	218,00
8	Шинка шинкова	246,00
9	Сосиски традиційні	145,00

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Асортиментна лінійка підприємства охоплює дев'ять основних товарних позицій, що свідчить про достатній рівень диверсифікації продукції та орієнтацію на різні споживчі сегменти. Така структура дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни споживчого попиту та підтримувати конкурентні позиції на локальному ринку.

Реалізація маркетингової стратегії ТОВ «ЛІБРА» ґрунтується на системному аналізі споживчих характеристик продукції та рівня задоволеності покупців, дослідженні чинників, що впливають на ринкову кон'юнктуру, а також оцінці конкурентоспроможності товарної пропозиції у порівнянні з основними конкурентами.

Особливе значення в управлінні збутом має формування маркетингової інформаційної бази, яка акумулює дані щодо замовлень, структури попиту, динаміки продажів і поведінки споживачів. Використання цієї інформації забезпечує:

- аналіз сильних і слабких сторін продукції підприємства;
- оцінювання ефективності реалізації м'ясних виробів;
- розроблення рекомендацій щодо стимулювання збуту малопопулярних позицій;
- обґрунтування цінових рішень;
- планування та реалізацію маркетингових заходів.

Основною метою функціонування маркетингової інформаційної системи є підтримка стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб ринку та забезпечення стабільної прибутковості підприємства [18].

Поряд із кількісними цілями (зростання обсягів реалізації, доходів і прибутку), ТОВ «ЛІБРА» орієнтується також на якісні цілі маркетингової діяльності, зокрема формування позитивного іміджу та підвищення лояльності споживачів.

В умовах посилення конкуренції на ринку м'ясної продукції та ускладнення процесів збуту підприємство змушене впроваджувати сучасні

принципи управління, орієнтовані на маркетингову концепцію розвитку. Ключову роль у цьому процесі відіграє реклама як інструмент комунікації з цільовою аудиторією.

Рекламна діяльність ТОВ «ЛІБРА» планується та координується керівництвом підприємства з урахуванням сезонних коливань попиту та обмеженого бюджету. Ефективність рекламних кампаній оцінюється шляхом порівняння показників реалізації до та після їх проведення.

До основних цілей рекламної політики підприємства належать:

- забезпечення охоплення локального ринку;
- чітка сегментація цільової аудиторії;
- мінімізація витрат на просування;
- досягнення високої частоти повторних контактів зі споживачами.

На сучасному етапі асортимент ковбасної продукції ТОВ «ЛІБРА» перебуває на стадії зростання життєвого циклу, що зумовлює необхідність реалізації стратегії стабілізації цін, активізації рекламних заходів, стимулювання збуту та розширення каналів реалізації.

Планування рекламної діяльності здійснюється на річній основі з можливістю оперативного коригування. У 2024 році обсяг рекламного бюджету підприємства становив 24600,00 грн. Структуру використання коштів наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Структура витрат на маркетингові комунікації ТОВ «ЛІБРА» у
2024 році**

№	Інструмент рекламної комунікації	Тривалість використання	Обсяг витрат, грн
1	Просування продукції в соціальній мережі Facebook	протягом року	6800,00
2	Радіореклама на регіональній FM-станції	протягом року	7200,00
3	Виготовлення друкованої рекламної продукції (календарі, візитні картки)	одноразово	10600,00
Разом			24600,00

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Аналіз структури рекламного бюджету ТОВ «ЛІБРА» у 2024 році

свідчить про використання комбінованого підходу до просування продукції, який поєднує традиційні та цифрові канали комунікації. Найбільша частка витрат припадає на виготовлення друкованої рекламної продукції, що використовується під час прямих контактів із клієнтами та діловими партнерами, а також для підтримки впізнаваності бренду на локальному рівні.

Вагоме місце у структурі маркетингових витрат займає радіореклама, яка залишається ефективним каналом охоплення регіональної аудиторії в умовах обмеженого бюджету. Розміщення рекламних повідомлень на популярній FM-станції дозволяє оперативно інформувати потенційних споживачів про асортимент продукції та стимулювати попит.

Використання соціальної мережі Facebook відповідає сучасним тенденціям цифровізації маркетингу в Україні та дає змогу здійснювати таргетовану комунікацію з окремими сегментами споживачів. Водночас ефективність цього каналу обмежується високою конкуренцією рекламних оголошень у цифровому середовищі, що потребує постійного оновлення контенту та оптимізації рекламних кампаній.

Стимулювання збуту на підприємстві орієнтоване переважно на формування лояльності постійних клієнтів шляхом надання знижок у межах 5–10% залежно від обсягів закупівель. Разом з тим, інструменти активації продажів використовуються недостатньо системно, що свідчить про необхідність розроблення чіткого плану заходів із визначенням бюджету, каналів комунікації та показників ефективності.

Загалом маркетингова стратегія ТОВ «ЛІБРА» спрямована на закріплення позицій на регіональному ринку та формування довіри споживачів. Подальше підвищення її результативності потребує комплексного аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів підприємства та кількісної оцінки досягнення стратегічних цілей, що доцільно реалізувати за допомогою рейтингових методів оцінювання (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка рівня реалізації стратегічних цілей розвитку ТОВ «ЛІБРА»

Напрямок стратегічної мети	Зміст стратегічної цілі	Повне досягнення	Часткове досягнення	Не досягнуто	Оцінка, балів
Загально-організаційна	Формування стійкого позитивного іміджу підприємства		●		2
Організаційна	Уточнення функцій і відповідальності управлінського персоналу		●		2
Маркетингова	Досягнення провідних позицій на регіональному ринку м'ясної продукції	●			3
Соціальна	Розширення соціальних гарантій (збільшення тривалості відпустки)		●		2
Фінансова	Оптимізація показників рентабельності підприємства			●	0
Усього					9

Джерело: складено автором на основі [30]

Максимально можлива оцінка – 15 балів, що відповідало б повному досягненню всіх визначених стратегічних цілей.

Отриманий результат свідчить про середній рівень реалізації стратегічних цілей ТОВ «ЛІБРА». Виявлені відхилення пояснюються насамперед високою мінливістю зовнішнього середовища, зростанням витрат, воєнно-економічними ризиками та необхідністю оперативного коригування планів розвитку. Водночас підприємство демонструє здатність до адаптації, що є важливим чинником збереження конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Відхилення від запланованих цілей можуть бути зумовлені їх недостатньою реалістичністю або передчасним коригуванням під впливом змін зовнішнього середовища. Ступінь досягнення цілей є ключовим індикатором результативності діяльності підприємства та безпосередньо впливає на загальну ефективність його функціонування. Маркетингова стратегія ТОВ

«ЛІБРА» орієнтована на задоволення споживчого попиту, зростання ринкової частки та її розширення шляхом оновлення асортименту м'ясної продукції. Дослідження попиту здійснюється системно із залученням даних засобів масової інформації та рекламних каналів, що забезпечує своєчасну оцінку ринкової кон'юнктури й формування обґрунтованих прогнозів розвитку [18]. Оцінку рівня маркетингової активності підприємства наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Комплексна оцінка маркетингової активності ТОВ «ЛІБРА»

Складові маркетингової діяльності	1 бал	2 бали	3 бали
Реалізація ринкової сегментації	●		
Аналіз споживчих потреб і поведінки			●
Дослідження конкурентного середовища	●		
Адаптація асортименту до споживчих уподобань			●
Контроль якості м'ясної продукції			●
Використання бренду в просуванні			●
Урахування еластичності попиту в ціноутворенні		●	
Запровадження системи знижок	●		
Застосування сучасних каналів реалізації		●	
Рівень обслуговування клієнтів	●		

Джерело: складено автором на основі [30]

Сумарна оцінка маркетингової активності – 20 балів.

Результати оцінювання свідчать про достатньо високий рівень маркетингової активності ТОВ «ЛІБРА». Підприємство системно використовує інструменти аналізу попиту, управління асортиментом та контролю якості, що позитивно впливає на його ринкові позиції. Водночас окремі елементи маркетингової системи, зокрема розвиток каналів збуту та активізація комунікацій із кінцевими споживачами, потребують подальшого вдосконалення.

Маркетингова діяльність компанії орієнтована на збереження лояльності наявних клієнтів та поступове розширення ринкової присутності, передусім у межах Одеського регіону. У сучасних умовах трансформації економіки

України це є обґрунтованим стратегічним вибором, який дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність грошових потоків.

Загалом система стратегічного управління ТОВ «ЛІБРА» характеризується достатнім рівнем сформованості та результативності, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників і стабільною ринковою позицією. Подальше підвищення ефективності можливе за рахунок посилення маркетингової складової, розвитку бренду та диверсифікації каналів збуту, що створить підґрунтя для довгострокового зростання підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічного стану та системи стратегічного управління підприємства можна сформулювати такі узагальнені висновки:

1. У ході дослідження встановлено, що ковбасні вироби займають суттєве місце у структурі споживання населення України та традиційно є важливою складовою національної гастрономічної культури. Ця група товарів входить до переліку базових продуктів споживчого кошика. Водночас у 2024 році вітчизняний ринок ковбасної продукції зазнав скорочення: обсяги виробництва зменшилися на 1165,2 тис. тонн, або на 15,34%, і становили 6383,4 тис. тонн. Структурний аналіз засвідчив домінування виробів з печінки та подібної продукції, а також ковбасних виробів із м'яса, субпродуктів і крові тварин, що визначає специфіку пропозиції на ринку.

2. Дослідження діяльності ТОВ «ЛІБРА» показало, що підприємство функціонує як повноцінний суб'єкт господарювання, основною метою якого є виробництво та реалізація м'ясної продукції з орієнтацією на отримання прибутку. Компанія здійснює діяльність у межах чинного законодавства України, має відокремлене майно, веде бухгалтерський облік, користується банківськими рахунками та володіє необхідними атрибутами юридичної особи,

що свідчить про її організаційну та фінансову самостійність.

3. Аналіз системи стратегічного управління довів, що маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні ринкових позицій ТОВ «ЛІБРА». Підприємство змогло сформувати стабільну клієнтську базу та досягти достатнього рівня довіри з боку споживачів. У сучасних умовах підвищеної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища ефективність стратегічного управління доцільно оцінювати як за внутрішніми, так і за зовнішніми показниками, зокрема за ступенем досягнення довгострокових цілей. За результатами аналізу встановлено, що конкурентоспроможність м'ясної продукції підприємства на внутрішньому ринку залишається на високому рівні.

4. Проведене дослідження свідчить, що рівень маркетингової активності ТОВ «ЛІБРА» визначається насамперед фінансовими результатами діяльності, показниками рентабельності продажів та ефективності реалізації м'ясної продукції. Підприємство володіє потенціалом для розширення та утримання ринків збуту, систематичного збору й аналізу маркетингової інформації, розвитку каналів розподілу та адаптації до змін зовнішнього середовища. Узагальнюючими характеристиками стратегічного розвитку ТОВ «ЛІБРА» є стабільне зростання прибутку, високий рівень рентабельності продукції та достатня фінансова стійкість, що створює передумови для подальшого сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЛІБРА»

3.1 Удосконалення механізмів стратегічного управління розвитком підприємства

Активізація глобалізаційних процесів у світовій економіці є характерною ознакою сучасного етапу розвитку економіки України, що проявляється у зростанні рівня міжнародної економічної взаємозалежності, трансформації форм організації бізнесу та управлінських моделей, а також у посиленні конкурентного тиску як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Умови євроінтеграційного курсу держави, післякризового відновлення та структурних змін національної економіки зумовлюють необхідність впровадження на вітчизняних підприємствах сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, відповідальність учасників господарської діяльності та формування передумов для сталого економічного зростання [5].

Зміна ринкових і соціально-економічних умов функціонування підприємств в Україні актуалізує потребу у пошуку нових інструментів досягнення й утримання конкурентних переваг, розробленні адаптивних стратегій розвитку, а також застосуванні інноваційних методів управління, зокрема у сфері використання нематеріальних активів і стратегічних ресурсів. За таких умов довгостроковий успіх підприємства значною мірою визначається рівнем орієнтації управлінського персоналу на стратегічне бачення майбутнього бізнесу та здатністю прогнозувати наслідки управлінських рішень.

На сучасному етапі розвитку перед керівниками українських підприємств постає об'єктивна необхідність обґрунтованого вибору ефективної стратегії розвитку, реалізація якої дозволить забезпечити стабільні конкурентні позиції

у довгостроковій перспективі. Водночас організаційні, інформаційні та управлінські бар'єри часто ускладнюють практичне впровадження концепції стратегічного менеджменту. У зв'язку з цим удосконалення підходів до формування та функціонування системи стратегічного управління набуває статусу однієї з ключових науково-практичних проблем, вирішення якої безпосередньо впливає на перспективи розвитку національних виробників. Недостатній рівень якості стратегічного управління на більшості вітчизняних підприємств є системною проблемою та проявляється у низці типових недоліків [14], зокрема:

- нечіткості формулювання стратегічних цілей, місії та корпоративних цінностей;
- недостатній координації взаємодії між структурними підрозділами;
- надмірній бюрократизації управлінських процедур;
- нераціональному використанні ресурсного потенціалу;
- дублюванні управлінських рішень і неузгодженості контрольних функцій;
- дефіциті лідерства та єдиного стратегічного бачення в управлінській команді;
- інформаційній асиметрії щодо стану підприємства та ринкового середовища;
- конфліктах інтересів і відсутності узгодженої програми дій.

Практика свідчить, що значна частина керівників українських компаній або недооцінює роль стратегічного менеджменту як інструменту підвищення конкурентоспроможності, розглядаючи витрати на його впровадження як економічно необґрунтовані, або обмежується формуванням окремих елементів стратегії без цілісного системного підходу. За таких умов навіть наявність сучасних технологій та інноваційного потенціалу не гарантує стабільної прибутковості підприємства та може призводити до фінансових втрат і погіршення ділової репутації [15].

Необхідність розроблення та впровадження концепції адаптації системи стратегічного менеджменту ТОВ «ЛІБРА» в умовах посиленої конкуренції зумовлена комплексом об'єктивних чинників, що потребують застосування системного підходу до управління розвитком підприємства. До таких чинників належать дія економічних законів, багатогранність зв'язків між об'єктами планування, складність управлінських завдань і зростання ролі координації стратегічних рішень, а також необхідність узгодження стратегій розвитку окремих напрямів діяльності в межах єдиного організаційного механізму [20].

У контексті інноваційно орієнтованої ринкової економіки ТОВ «ЛІБРА» стикається з потребою поєднання оперативної адаптації до змін ринкового середовища з формуванням довгострокової конкурентної стратегії розвитку. За таких умов особливого значення набувають теоретичні, методологічні та прикладні напрацювання у сфері стратегічного менеджменту, які забезпечують системну підтримку управлінських рішень.

Таким чином, стратегічний менеджмент виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «ЛІБРА» в умовах високої динамічності, невизначеності та зростаючої складності соціально-економічного середовища. Здатність до довгострокового прогнозування, впровадження управлінських інновацій та постійного вдосконалення бізнес-процесів є визначальними чинниками забезпечення стійкого розвитку ТОВ «ЛІБРА» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Концептуальна модель удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «ЛІБРА»

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [16; 17]

Запропонована концептуальна модель логіко-структурного удосконалення стратегічного управління ТОВ «ЛІБРА» ґрунтується на поетапному підході та охоплює систему взаємопов'язаних управлінських дій, серед яких ключовими є:

1. Оцінювання результативності стратегічних рішень, реалізованих у попередніх стратегічних циклах діяльності підприємства.

2. Формування поточного стратегічного профілю організації, що відображає її позицію, ресурси та можливості розвитку.

3. Діагностика чинної системи стратегічного управління з позицій рівня формалізації, адаптивності, практичної ефективності та використаного інструментарію.

У процесі розроблення логіко-структурної моделі враховано припущення про те, що динаміка зовнішнього середовища формується під впливом як взаємопов'язаних, так і незалежних циклічних процесів, а також довгострокових трендів, які не мають чітко вираженої циклічності.

З метою комплексної оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства доцільним є застосування методу калібрування споживчої поведінки клієнтів ТОВ «ЛІБРА», що дає змогу підвищити обґрунтованість стратегічних управлінських рішень (рис. 3.2).

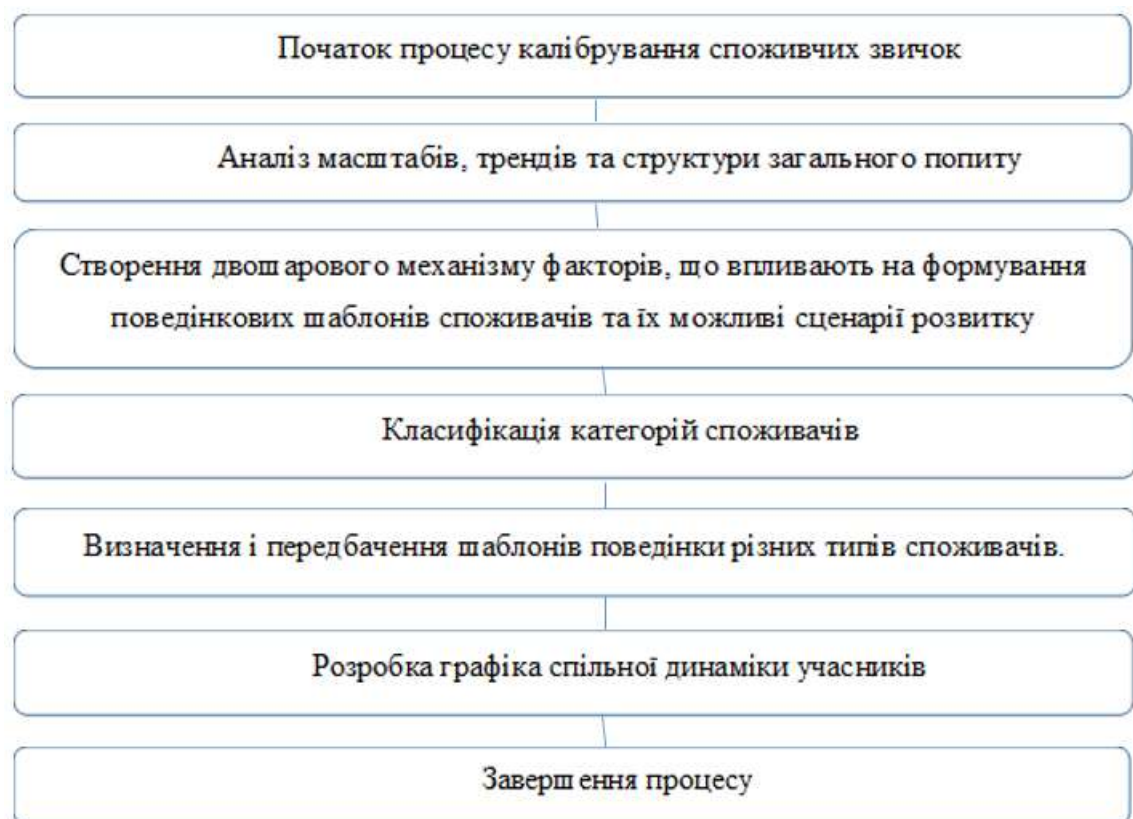


Рис. 3.2. Концептуальна схема формування та коригування моделей споживчої поведінки клієнтів ТОВ «ЛІБРА»

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [16; 17]

Етап формування дворівневої системи чинників, що визначають моделі споживчої поведінки та сценарії їх подальшого розвитку, передбачає послідовне дослідження двох взаємопов'язаних рівнів.

Перший рівень орієнтований на аналіз поточної та потенційної взаємодії поведінкових ритмів споживачів, що формуються під впливом соціального мікросередовища, маркетингових стимулів, а також індивідуально-психологічних характеристик особистості у взаємозв'язку з чинниками макросередовища.

Другий рівень зосереджений на ідентифікації наявних і перспективних мотиваційних груп, окремих споживчих мотивів та можливостей розширення споживання нових видів продукції підприємства.

На стадії визначення моделей споживчої поведінки особливе значення має встановлення причинно-наслідкових зв'язків між формами поведінки споживачів та умовами їхнього соціально-економічного оточення, що дозволяє підвищити точність прогнозування ринкових реакцій.

Запропонований підхід передбачає попереднє прогностичне оцінювання та систематизацію впливів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ЛІБРА», подальше формування часткових оптимальних стратегій, адаптованих до очікувань споживачів, а також розроблення багатокомпонентних стратегічних рішень у часовій динаміці з урахуванням можливостей і загроз ринку.

Використання так званого адаптивного («тонкого») підходу до аналізу моделей споживчої поведінки забезпечує більш повне врахування наявних мотивів купівлі та сприяє їх посиленню, що, у свою чергу, підвищує ефективність стратегічного управління та рівень задоволеності споживачів продукцією ТОВ «ЛІБРА».

3.2 Стратегічна ідентифікація ринкових перспектив підприємства на основі SWOT-діагностики

Для обґрунтування напрямів подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЛІБРА» доцільно здійснити комплексну оцінку його позицій на ринку шляхом аналізу внутрішніх характеристик підприємства та факторів зовнішнього середовища. Одним із найбільш поширених і водночас ефективних інструментів такої оцінки є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості й загрози його функціонування (табл. 3.1).

З огляду на динамічні умови розвитку української економіки, зростання конкуренції на продовольчому ринку, зміну споживчих пріоритетів і вплив воєнно-економічних чинників, використання SWOT-аналізу набуває особливої актуальності для формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Таблиця 3.1

Матриця стратегічної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку ТОВ «ЛІБРА» (SWOT-аналіз)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
1. Висока якість м'ясної продукції та дотримання стандартів безпеки	1. Обмежений бюджет на маркетингові комунікації	1. Розширення асортименту з урахуванням трендів здорового харчування	1. Загальна економічна нестабільність в Україні
2. Локальне розміщення виробництва та співпраця з місцевими постачальниками	2. Залежність від стабільності постачання сировини	2. Зростання попиту на натуральні та локальні продукти	2. Зміни у податковому та санітарному законодавстві
3. Досвідчений управлінський та виробничий персонал	3. Обмежена географія збуту	3. Можливість виходу на зовнішні ринки	3. Посилення конкуренції з боку імпортерів виробників
4. Широкий асортимент ковбасних і м'ясних виробів	4. Високий рівень конкуренції на регіональному ринку	4. Розвиток співпраці з HoReCa та торговельними мережами	4. Зміна споживчих уподобань
			5. Зниження купівельної спроможності населення

Джерело: складено автором на основі [11]

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «ЛІБРА» володіє суттєвим потенціалом для розвитку, насамперед за рахунок високої якості продукції, використання натуральної сировини та впровадження сучасних технологій контролю якості. Застосування вакуумного пакування, дотримання температурних режимів і відмова від штучних добавок відповідають сучасним тенденціям здорового харчування, що позитивно сприймається споживачами.

Вагомою конкурентною перевагою підприємства є локальне виробництво, яке забезпечує оперативність постачання, зниження логістичних витрат та підтримку місцевих виробників. Це дозволяє компанії гнучко реагувати на зміну попиту та адаптувати асортимент до регіональних смаків.

Не менш важливим чинником є досвід і професійність персоналу, що забезпечує стабільність виробничих процесів, відповідність стандартам безпеки та ефективну маркетингову діяльність. Різноманітність асортименту, включно з традиційними та нішевими продуктами, створює умови для охоплення ширшої цільової аудиторії.

Разом із тим підприємство стикається з низкою обмежень, серед яких ключовими є обмежені маркетингові бюджети, залежність від постачальників сировини, а також високий рівень конкуренції з боку як національних, так і імпортерів виробників. Додаткові ризики формуються під впливом економічної нестабільності та зниження платоспроможності населення.

Таблиця 3.2

Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «ЛІБРА» на основі SWOT-аналізу

Тип стратегії	Зміст стратегічних рішень
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Розширення асортименту продукції за рахунок нових рецептур; позиціонування бренду як виробника якісної локальної продукції
WO-стратегії (подолання слабких сторін через можливості)	Запуск цільових рекламних кампаній; удосконалення сервісу обслуговування клієнтів
ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	Моніторинг конкурентів; формування програм лояльності для постійних клієнтів
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз)	Оптимізація витрат; утримання клієнтської бази через акційні пропозиції

Джерело: складено автором на основі [11]

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЛІБРА» має достатній внутрішній потенціал для реалізації стратегії зростання за умови активного використання своїх сильних сторін і можливостей ринку. Водночас подальший розвиток підприємства потребує системної роботи зі зниження впливу слабких сторін і мінімізації зовнішніх загроз, що стане підґрунтям для формування ефективної та адаптивної стратегії розвитку в сучасних умовах України.

3.3 Впровадження стратегії управління через розвиток товарної політики підприємства

Одним із визначальних напрямів удосконалення системи стратегічного управління підприємством є цілеспрямований розвиток товарної політики, що передбачає системне оновлення та розширення асортименту продукції. У сучасних умовах функціонування українських підприємств, які характеризуються високим рівнем ринкової невизначеності, обмеженістю ресурсів та зростанням конкуренції, здатність до розроблення й упровадження нових товарів набуває особливого стратегічного значення.

Практика свідчить, що саме інноваційно орієнтований асортимент є ключовою ознакою маркетингової зрілості підприємства та важливим чинником зміцнення його ринкових позицій. Формування перспективної товарної номенклатури, побудованої з урахуванням споживчих очікувань, технологічних можливостей і економічної доцільності, дозволяє підвищити конкурентоспроможність виробника та забезпечити довгострокову стабільність його діяльності [19].

З метою обґрунтованого розвитку асортиментної політики доцільним є застосування поетапної методики формування перспективного товарного портфеля, яка передбачає:

- визначення обмежень і параметрів формування товарної лінійки;
- групування номенклатурних позицій за ключовими економічними та маркетинговими критеріями;
- комплексне оцінювання кожної товарної групи з подальшим ранжуванням за рівнем стратегічної привабливості;
- формування узагальненого переліку продукції як основи перспективного асортименту підприємства.

У контексті вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЛІБРА» доцільним є розширення асортименту шляхом запровадження нового виду м'ясної продукції — сосисок із сиром. Запропонований товар є перспективним з огляду на споживчі тенденції, орієнтацію ринку на комбіновані продукти та відсутність аналогічної позиції в чинній асортиментній матриці підприємства. Такий крок може стати ефективним інструментом посилення конкурентних переваг компанії в умовах жорсткої боротьби на внутрішньому ринку м'ясної продукції.

Економічна доцільність упровадження нового продукту зумовлена тим, що основні інгредієнти й технологічні процеси вже використовуються у виробництві, а додаткові витрати пов'язані переважно із закупівлею якісного сиру. За умови використання наявної матеріально-технічної бази це дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити гнучкість товарної політики.

Перед практичною реалізацією нового продукту доцільно здійснити оцінювання можливих варіантів ціноутворення та визначити оптимальні маркетингові інструменти його просування з урахуванням купівельної спроможності населення та актуальних ринкових умов в Україні.

Таблиця 3.3

**Потенційні постачальники сирної сировини для виробництва
сосискової продукції ТОВ «ЛІБРА»**

№	Назва компанії-постачальника	Вид сирної продукції	Регіон розташування	Комерційна марка
1	Пан Коцький	Сир «Голанський»	м. Одеса	ГМЗ
2	Клуб Сиру	Сир «Вершковий»	м. Київ	Злагода
3	Молочний альянс	Сир «Чеддер»	м. Київ	Яготинське
4	Terra Food	Сир «Український рецепт»	м. Київ	Тульчинка
5	Альміра	Сир «Віват Король»	м. Дніпро	Шишацький МКК
6	ТзОВ «ТД “Західна молочна група”»	Сир «Гранде»	Рівненська обл., м. Дубно	КОМО

Джерело: складено автором на основі [16]

Оцінюючи можливі напрями розширення асортименту продукції ТОВ «ЛІБРА», доцільним є вибір постачальника сиру торгової марки «Злагода». Продукція цього виробника відповідає високим стандартам якості, а територіальне розміщення у м. Києві сприяє оптимізації логістичних витрат та зниженню ризиків постачання в умовах нестабільності транспортної інфраструктури в Україні. З огляду на те, що сир виступає ключовим додатковим інгредієнтом у новому продукті, його вплив на собівартість потребує окремого економічного обґрунтування.

Запровадження сосисок із сиром є економічно доцільним, оскільки виробництво базується переважно на вже наявних сировинних ресурсах і технологіях підприємства. Використання власної м'ясної сировини дозволяє мінімізувати додаткові витрати та зменшити рівень виробничих відходів, що позитивно впливає як на фінансові, так і на екологічні показники діяльності компанії.

Запланований обсяг виробництва нового продукту становить 20 тис. одиниць на місяць, або 240 тис. одиниць на рік. Річні витрати на закупівлю сиру, з урахуванням середньої вартості 2,2 грн на одиницю продукції, становлять 528,0 тис. грн. Витрати на пакувальні матеріали та процес

пакування в середньому складають 2,09 грн на одиницю, що в річному вимірі дорівнює 501,6 тис. грн. Таким чином, сукупні витрати на основну сировину та упаковку становлять 1029,5 тис. грн на рік.

Додаткові витрати, пов'язані з виробничим процесом, включають витрати на електроенергію, оплату праці та експлуатацію обладнання. Річні витрати на електроенергію складають 157,2 тис. грн, витрати на оплату праці — 86,3 тис. грн, а витрати на амортизацію та технічне обслуговування обладнання — 25,9 тис. грн. Сукупні виробничі витрати за цими статтями становлять 269,6 тис. грн на рік.

Загальний обсяг річних витрат на виробництво сосисок із сиром, з урахуванням сировинних, пакувальних та виробничих складових, становить 1 299,2 тис. грн. Отримані результати свідчать про економічну обґрунтованість запропонованого напрямку розширення асортименту, оскільки впровадження нового продукту не потребує суттєвих капіталовкладень, дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміну попиту.

Таким чином, розширення товарної лінійки за рахунок виробництва сосисок із сиром є перспективним стратегічним рішенням для ТОВ «ЛІБРА», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню обсягів реалізації та зміцненню позицій на регіональному ринку м'ясної продукції в умовах сучасних економічних викликів.

Заплановані витрати, пов'язані з упровадженням у виробництво нового виду м'ясної продукції — сосисок із сиром, систематизовано з метою оцінки економічної доцільності даного проекту. Структура витрат охоплює основні виробничі статті, що формують собівартість нового продукту, та відображає реальні умови функціонування підприємства в сучасних економічних умовах України.

Таблиця 3.4

Структура прогнозних витрат на впровадження нового м'ясного продукту (сосисок із сиром)

Статті витрат	Обсяг витрат, грн
Витрати на основну сировину та матеріали	1029500,00
Витрати на енергоресурси	157200,00
Оплата праці виробничого персоналу	86300,00
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	25900,00
Загальна сума витрат	1298900,00

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отримані розрахунки свідчать, що найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на сировину, що є характерним для підприємств м'ясопереробної галузі. Водночас рівень витрат на енергію та оплату праці залишається помірним, що зумовлено використанням наявних технологічних ліній та оптимізованою організацією виробничого процесу. Загалом запропонований проєкт є економічно обґрунтованим і не потребує значних додаткових інвестицій, що підвищує його привабливість у межах стратегії розвитку товарної політики ТОВ «ЛІБРА».

Порівняльний аналіз собівартості нових сосисок із сиром та традиційних сосисок без додаткових інгредієнтів свідчить, що підвищення витрат у межах 10–20 % може бути економічно виправданим за умови наявності стабільного попиту та коректного позиціонування продукту. Водночас зростання собівартості потребує обґрунтованого перегляду ціни реалізації з метою збереження конкурентоспроможності на ринку.

Розрахунок маржі та рентабельності показує, що за собівартості 137 грн і ціні продажу 200 грн рівень маржі становить близько 31,5%, що підтверджує фінансову доцільність запуску нового продукту. Хоча вартість сиру суттєво впливає на загальні витрати, використання наявних виробничих ресурсів та оптимізація технологічних процесів частково нівелюють цей ефект.

Маркетингова стратегія впровадження сирних сосисок має ґрунтуватися на чіткому визначенні цільової аудиторії, формуванні унікальної торгової

пропозиції та використанні доступних каналів просування. Доцільним є акцент на натуральності інгредієнтів, високій якості продукції та зручності споживання. Цінова політика повинна поєднувати преміальне позиціонування з елементами стимулювання попиту, зокрема акційними пропозиціями на початковому етапі продажів.

У сучасних умовах важливого значення набуває комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності продукції, який включає удосконалення технологій виробництва, управління якістю відповідно до принципів ISO 9000 та TQM, а також розвиток маркетингу, орієнтованого не лише на збут, а й на прогнозування потреб споживачів.

Отже, впровадження у виробництво сосисок із сиром є економічно обґрунтованим стратегічним рішенням для ТОВ «ЛІБРА». Реалізація запропонованих заходів сприятиме розширенню асортименту, підвищенню рентабельності, зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню позитивного іміджу бренду в умовах посиленої конкуренції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення системи стратегічного менеджменту діяльності ТОВ «ЛІБРА» в умовах динамічного та конкурентного середовища сучасної економіки України. Проведене дослідження дозволило сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, встановлено, що ефективне стратегічне управління підприємством у сучасних умовах вимагає переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного, адаптивного та довгостроково орієнтованого підходу. Запропонована структурно-логічна модель оптимізації стратегічного управління ТОВ «ЛІБРА» забезпечує послідовність управлінських дій, узгодженість стратегічних рішень та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

По-друге, застосування SWOT-аналізу дозволило ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити основні ринкові можливості й загрози. Результати аналізу засвідчили, що ТОВ «ЛІБРА» має значний потенціал розвитку за рахунок високої якості продукції, локального виробництва, досвіду персоналу та диверсифікованого асортименту. Водночас на підприємство впливають обмеження, пов'язані з маркетинговими ресурсами, рівнем конкуренції та залежністю від постачальників, що потребує цілеспрямованих управлінських рішень.

По-третє, доведено доцільність реалізації стратегії розвитку товарної політики шляхом розширення асортименту, зокрема впровадження нового виду продукції — сосисок із сиром. Розрахунок витрат, маржі та рівня рентабельності підтвердив економічну обґрунтованість даного стратегічного рішення, оскільки використання наявних виробничих потужностей і технологій дозволяє мінімізувати додаткові витрати та забезпечити привабливий фінансовий результат.

По-четверте, запропонована маркетингова стратегія запуску нового продукту, що включає визначення цільової аудиторії, формування унікальної торгової пропозиції, оптимальну цінову політику та використання сучасних каналів просування, створює передумови для формування стабільного попиту та підвищення лояльності споживачів.

Таким чином, реалізація запропонованих у розділі 3 заходів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного менеджменту ТОВ «ЛІБРА», зміцненню його конкурентних позицій на ринку м'ясної продукції, зростанню фінансової результативності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні засади та практичні аспекти впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві в умовах сучасної соціально-економічної трансформації України. Отримані результати дозволили сформулювати низку науково обґрунтованих висновків.

Стратегічний менеджмент у сучасних умовах є визначальним чинником забезпечення стабільності, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої економічною нестабільністю, воєнними викликами, змінами споживчої поведінки та посиленням глобальної конкуренції, саме стратегічний підхід до управління дозволяє підприємствам не лише зберігати ринкові позиції, а й формувати потенціал подальшого розвитку. Реалізація стратегічного менеджменту забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і дій підприємства, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та мінімізації ризиків.

Обґрунтовано, що стратегія є ключовим елементом системи стратегічного менеджменту, а якість її розробки безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Формування ефективної стратегії передбачає обов'язкове проведення стратегічного аналізу галузі, зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням сучасних аналітичних інструментів, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу та аналізу конкурентних сил. Дотримання послідовності етапів стратегічного планування підвищує обґрунтованість стратегічних рішень і дозволяє адаптувати їх до реальних умов функціонування підприємства.

Встановлено, що стратегічний менеджмент є динамічною системою, яка постійно еволюціонує під впливом науково-технічного прогресу, цифровізації та змін у ринковому середовищі. Сучасні інформаційні технології, аналітичні платформи та програмні засоби значно спрощують процеси збору, обробки та

аналізу даних, що дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни та прогнозувати розвиток подій. Особливої актуальності набуває стратегічне управління у процесі розробки й упровадження нових продуктів, коли необхідно враховувати як економічні, так і маркетингові, соціальні та поведінкові фактори.

Проведений галузевий аналіз засвідчив, що ковбасні вироби залишаються важливою складовою раціону населення України та традиційним елементом національної гастрономії, а також входять до мінімального споживчого кошика. Водночас у 2024 році спостерігалось суттєве скорочення обсягів виробництва ковбасної продукції, що зумовлено зниженням купівельної спроможності населення, зростанням витрат на сировину та загальними макроекономічними викликами. Найбільшу частку у структурі виробництва займають ковбасні вироби з печінки та аналогічні продукти, а також продукція з м'яса, субпродуктів і крові тварин.

У ході дослідження діяльності ТОВ «ЛІБРА» встановлено, що підприємство функціонує як повноцінний суб'єкт підприємницької діяльності, основною метою якого є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації м'ясної продукції. Підприємство володіє необхідними ресурсами, матеріально-технічною базою та організаційною структурою, що створює передумови для впровадження елементів стратегічного управління та реалізації довгострокових планів розвитку.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ЛІБРА» засвідчив наявність позитивних тенденцій у динаміці ключових показників діяльності, зокрема прибутковості та рентабельності. Це свідчить про відносну фінансову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас подальший розвиток потребує активнішого використання стратегічних інструментів управління, зокрема у сфері маркетингу та товарної політики.

Встановлено, що маркетингова стратегія ТОВ «ЛІБРА» відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства та забезпеченні довіри

споживачів. У сучасних умовах зростає значення маркетингової активності, орієнтованої на глибоке вивчення споживчих потреб, гнучке ціноутворення, розвиток каналів збуту та формування позитивного іміджу бренду. Ефективність маркетингової діяльності підприємства доцільно оцінювати за показниками прибутковості, рентабельності реалізації продукції та рівнем досягнення стратегічних цілей.

Обґрунтовано доцільність розширення асортименту продукції ТОВ «ЛІБРА» шляхом упровадження нового виду м'ясної продукції. Запропонований напрям розвитку відповідає сучасним тенденціям споживчого ринку та дозволяє диверсифікувати виробництво, підвищити привабливість товарної пропозиції та залучити нові сегменти споживачів. Використання наявних виробничих потужностей і технологій створює умови для оптимізації витрат та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Загалом результати дослідження підтверджують, що впровадження стратегічного менеджменту є важливою передумовою сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки України. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ЛІБРА», зміцненню його фінансової стабільності, розширенню ринкових можливостей та формуванню довгострокових стратегічних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Денисенко М. П., Приймак В.І., Байда Б.Ф. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін. Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 18. - С. 13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_18_4.
2. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 18.11.2025).
4. Економіка підприємства: підручник / Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. - Київ: Видавничий дім «Кондор» - 2020. - 700 с.
5. Єрмаков М. С. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування як фактор підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств. Зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції: Економіка і менеджмент 2025: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Том.6. Дніпро. Біла К. О. 2025 С.71-74. URL: <https://confcontact.com/2025-ekonomika-i-menedzhment/Zbirnyk-konferentsiyi-2025-Tom-6.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
6. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. – 2024. - № 51. - С. 29 - 37 URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4> (дата звернення: 15.09.2025).
7. Котенко С. І., Оніщенко С.В., Корж А.Є. Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. - 2022. - № 4. - С. 240-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2022_4_27 (дата звернення: 30.09.2025).
8. Крайнік О. М., Бобко Н.А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку. Економіка харчової промисловості. - 2023. - Т. 15, Вип. 4. - С. 44-50. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2023_15_4_7 (дата звернення: 28.11.2025).

9. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М. 2024.- 224 с.

10. Лінчевський С. О., Дранус Л.С. Конкурентоспроможність підприємств: порівняльний аналіз класичних та сучасних підходів. Ефективна економіка. - 2025. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_80 (дата звернення: 15.10.2025).

11. Копчак, Ю., Лобунець, Т., Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. – 2024. - № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 02.01.2026).

12. Ліпич Л.Г. Економіка підприємства : підручник. - Луцьк: Вежа-Друк, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Об'єм даних 14,95 Мб. URL: <https://surl.li/gcmuqt> (дата звернення: 06.12.2025).

13. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

14. Некрасова Л., Науменко Ю. Державна політика формування конкурентного середовища підприємств та стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах відновлення економіки України // MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, 2025 (4). С. 234–242. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-29> (дата звернення 03.12.2025).

15. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 28.11.2025).

16. Офіційний вебсайт ТОВ «ЛІБРА» URL: <https://libra.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 28.09.2025).

17. Офіційні дані ТОВ «ЛІБРА» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25042229/;

<https://vkursi.pro/card/tov-libra-25042229> (дата звернення: 28.09.2025).

18. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 03.10.2025).

19. Савченко С. М., Рогова С.А. Вплив інноваційної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Ефективна економіка. - 2025. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_95.

20. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. № 58. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (дата звернення: 03.01.2026).

21. Скочиляс Н. В. Вплив цифровізації на стійкість і конкурентоспроможність ланцюгів постачання. Ефективна економіка. - 2024. - № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_81. (дата звернення: 26.12.2025).

22. Соболева Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3. 2024. №. 3. С. 19-26. URL: DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.03> (дата звернення: 03.01.2026).

23. Стратегічне управління: навчальний посібник./ М. М Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. - Київ: Видавничий дім «Кондор», 2025. - 292 с.

24. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепада. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. – М.: МДУ, 2022. – 343 с.

25. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. – Дніпро: Арт-Прес, 2024. – 352 с.

26. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України,. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. -208 с.

27. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий

аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. – Вінниця: Видавництво ФОП Кушнір Ю.В., 2020. - 448 с.

28. Ткаченко І.С., Швед В.В., Сенчук О.В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. Подільський науковий вісник. 2024. № 1(29). С. 56 – 65 URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-9> (дата звернення: 14.09.2025).

29. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. - 220 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049> (дата звернення: 15.10.2025).

30. ТМ Pro-Consulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua> (дата звернення: 08.10.2025).

31. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб.у питаннях і відповідях. - Харків: Право, 2022. – 312 с.

32. Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

33. Ansoff I. Strategic management, Wiley, New York, 1979. – 236 p.

34. Hill, T., Westbrook, R. SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning, 1997. 30, 46-52. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7) (дата звернення: 28.12.2025)

35. Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management (Global Edition, 15th ed.). 2021. URL: <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf> (дата звернення: 07.09.2025).

36. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. HBR. March–April 1990. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (дата звернення: 12.09.2025).

37. Porter, M.E. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Winter 1991, 12. URL: DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008> (дата звернення: 05.09.2025).

38. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.