

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

**Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету**

Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

Хмельівська Ірина Сергіївна

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

спеціальність: 051 - Економіка
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕУМм-21
Хмельівська І.С.

Науковий керівник:

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

" ____ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

В. М. Пилявець

**ВІННИЦЯ - 2025
АНОТАЦІЯ**

Хмилівська І. С. Бізнес-планування в системі антикризового управління підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 051 Економіка – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню проблем розвитку стратегії підприємства та вдосконаленню системи бізнес-планування в умовах воєнної економіки та нестабільного ринкового середовища. У роботі проаналізовано еволюцію наукових підходів до розуміння стратегії. Особливу увагу приділено ролі бізнес-плану як практичного інструменту стратегічного управління та антикризового реагування, що набуває особливої ваги в умовах війни. Визначено, що попри значний теоретичний доробок, питання адаптації стратегій та бізнес-планів до реалій воєнного часу залишаються недостатньо дослідженими, що визначає наукову новизну проведеного дослідження.

Удосконалено підходи до формування стратегічних механізмів управління підприємством, а також в обґрунтуванні системи бізнес-планування, адаптованої до умов підвищених ризиків та невизначеності, спричинених воєнними діями.

ANNOTATION

Khmylivska I. S. Business planning in the system of anti-crisis management of the enterprise. – Manuscript.

Research for the degree of higher education "Master" in the specialty 051 Economics – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the problems of developing an enterprise's strategy and improving the business planning system in the conditions of a war economy and an unstable market environment. The work analyzes the evolution of scientific approaches to understanding strategy. Particular attention is paid to the role of the business plan as a practical tool of strategic management and anti-crisis response, which acquires particular importance in wartime. It is determined that despite significant theoretical achievements, the issues of adapting strategies and business plans to the realities of wartime remain insufficiently researched, which determines the scientific novelty of the research. The approaches to the formation of strategic mechanisms for enterprise management have been improved, as well as in the justification of a business planning system adapted to the conditions of increased risks and uncertainty caused by military actions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....	7
1.1 Сутність та завдання стратегії підприємства.....	7
1.2. Особливості бізнес-планування підвищення рівня ринкової конкурентоспроможності продукції підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності та ринкового середовища ТОВ «Мишковицький спиртовий завод».....	21
2.2. Функціональні механізми розвитку стратегії підприємства.....	23
2.3. Оцінка ефективності процесу розвитку стратегії на підприємстві.....	31
Висновок до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	45
3.1. Основні інструменти бізнес-планів для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	45
3.2. Використання контролю для розвитку стратегічного плану досліджуваного підприємства.....	54
Висновок до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена трансформаціями, які переживають українські підприємства під впливом воєнної агресії, ринкових змін і невизначеності зовнішнього середовища. У ситуації, коли організації вимушені діяти в умовах нестабільності, переривання логістичних ланцюгів, коливань попиту та ризиків безпеки, стратегічний підхід до управління стає необхідною передумовою збереження життєздатності та адаптивності бізнесу. Поняття стратегії в сучасній науковій традиції трактується по-різному, що дозволяє виділити кілька домінантних підходів: стратегія як напрям розвитку або план дій, стратегія як цілеспрямована управлінська поведінка та стратегія як інструмент досягнення визначених економічних і організаційних результатів.

У працях західних і українських дослідників – зокрема М. Альберта, М. Мескона, П. Дойля, Р. Фатхутдинова та Ф. Хедоурі – підкреслюється, що стратегія охоплює весь комплекс управлінських рішень, які визначають майбутнє підприємства в довгостроковій перспективі. Найбільш повно зміст категорії розкрито в концепції А. Томпсона, який розглядає стратегію як узгоджену систему управління підприємством, що поєднує розвиток, використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

В умовах ринкової економіки одним із ключових практичних інструментів стратегічного управління виступає бізнес-план. Він забезпечує логічну та структуровану модель майбутнього функціонування підприємства, окреслює способи підвищення його прибутковості, визначає ринкові сегменти, на які орієнтується організація, формує характеристики продукції або послуг, а також дає можливість оцінити витрати, ресурси й інструменти маркетингової політики. Особливої ваги бізнес-планування набуває в умовах війни, коли підприємства змушені діяти в ситуації постійних загроз, обмежених ресурсів і непередбачуваності кон'юнктури. За цих обставин бізнес-план стає не лише класичним документом господарської діяльності, а й інструментом антикризового управління, що дозволяє системно реагувати на ризики та розробляти альтернативні сценарії функціонування.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Питання стратегічного управління й бізнес-планування розкриті у працях І. Ансоффа, Г. Мінцберга, П.

Друкера, А. Томпсона, Дж. Куїнна, М. Портера, що становлять фундамент класичної й сучасної теорії стратегії. В українському науковому просторі значний внесок зробили О. Виханський, Г. Козак, Т. Васильців, О. Грішнова, які досліджують стратегічні механізми розвитку підприємств у трансформаційній економіці. Однак питання адаптації стратегій та бізнес-планів до умов воєнного часу, невизначеності та ризиків залишаються недостатньо опрацьованими, що підкреслює актуальність і наукову новизну даного дослідження.

Метою роботи є формування науково обґрунтованих пропозицій, спрямованих на вдосконалення підходів до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, а також підвищення результативності бізнес-планування в умовах воєнної економіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **дослідницькі завдання**:

- уточнити теоретичні засади стратегічного управління;
- проаналізувати організаційні передумови розвитку стратегії підприємства;
- дослідити особливості формування та реалізації стратегії розвитку на ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»;
- оцінити результативність стратегії та виявити чинники, що знижують її ефективність;
- визначити напрями вдосконалення механізмів стратегічного управління і контролю;
- розробити рекомендації щодо поліпшення системи бізнес-планування підприємства.

Об'єкт дослідження – виробничо-господарська діяльність ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» у контексті формування та реалізації стратегії розвитку.

Предмет дослідження – система механізмів стратегічного управління, що забезпечує розробку, впровадження та контроль управлінських рішень на підприємстві.

Методологічну основу становлять загальнонаукові й спеціальні методи: системний підхід, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, прийоми прогнозування та сценарного планування, методи порівняння, узагальнення й структурно-функціонального аналізу.

Інформаційна база дослідження включає чинні нормативно-правові акти України, наукові монографії, статті, матеріали конференцій, статистичні дані, внутрішню документацію підприємства та результати власних аналітичних розрахунків.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до формування механізмів стратегічного управління підприємством та обґрунтуванні системи бізнес-планування, адаптованої до умов нестабільного середовища й підвищених ризиків воєнного часу.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій під час прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного розвитку та адаптацію підприємства до умов нестабільності, зокрема спричиненої війною. Розроблені пропозиції можуть бути інтегровані у діяльність виробничих підприємств для посилення їх конкурентоспроможності, економічної стійкості та гнучкості.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1.1 Сутність та завдання стратегії підприємства

У сучасних умовах становлення ринкової економіки в Україні, що супроводжується високою динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, а також постійними ризиками, пов'язаними з повномасштабною війною, особливої ваги набуває стратегічний підхід до управління підприємствами, установами та організаціями. Саме стратегічне бачення дає змогу суб'єктам господарювання не лише адаптуватися до змін, а й зберегти життєздатність, забезпечити стійкість і створити передумови для розвитку в умовах тривалих кризових викликів.

Проблематика розроблення та реалізації стратегії підприємства ґрунтується на певному колі базових категорій, які формують понятійний апарат стратегічного управління. До ключових понять належать «підприємство», «стратегія», «стратегічне управління», «розроблення та реалізація стратегії підприємства». Підприємство у науковій літературі трактується як самостійний суб'єкт господарювання, що діє на основі статуту, наділений правами юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну, комерційну та іншу діяльність із метою отримання доходу (прибутку) [7]. У воєнний період до цього традиційного розуміння фактично додається ще одна неявна характеристика – здатність забезпечувати безперервність функціонування та збереження трудового потенціалу за умов підвищених загроз.

Поняття «стратегія» історично походить від грецьких слів *stratos* (військо) і *ago* (вести) та в первісному значенні пов'язане з мистецтвом ведення війни, орієнтацією на перемогу і кардинальну зміну ситуації за допомогою продуманих, масштабних дій [44, 45]. У ширшому сучасному розумінні стратегія трактується як наука і мистецтво організації великих перетворень, реформ та інших важливих дій, що здатні змінити стан справ у суспільстві, окремій галузі чи на підприємстві, переорієнтувати наявні тенденції розвитку та трансформувати співвідношення сил між зацікавленими суб'єктами [1, 37, 48]. У центрі стратегічного підходу завжди перебуває спрямованість на досягнення якісно нового стану – вищого рівня конкурентоспроможності, ефективності,

стійкості.

Стратегію підприємства доцільно розглядати як узагальнений, цілісний план дій, що визначає ключові пріоритети, стратегічні завдання, необхідні ресурси та логіку послідовних кроків для досягнення довгострокових цілей розвитку. Вона задає рамки, у межах яких підприємство формує свою поведінку на ринку, будує відносини з контрагентами, реагує на ризики й можливості, а в умовах війни – ще й координує господарську діяльність з вимогами безпеки, мобілізаційними обмеженнями та логістичними викликами. А. Гречан пропонує розуміти стратегію як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, спеціально розроблений для забезпечення досягнення цілей підприємства [8]. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі трактують стратегію як деталізований, комплексний план, покликаний забезпечити реалізацію місії організації та досягнення нею визначених цілей [43]. Такі підходи акцентують увагу на тому, що стратегія не обмежується деклараціями, а має знаходити відображення в реальних управлінських рішеннях, структурах, процесах і механізмах.

З позицій управління стратегія виступає специфічним планом дій, що задає орієнтири функціонування та розвитку підприємства, визначає, які саме заходи, у якій послідовності та з використанням яких ресурсів мають бути реалізовані для досягнення бажаного стану. Її можна розглядати як довгострокову лінію поведінки підприємства, тобто обраний спосіб досягнення цілей, сформованих суб'єктом управління, виходячи з його власного бачення, цінностей і політики. У сучасних дослідженнях виокремлюють принаймні дві базові концепції розуміння стратегії – філософську та організаційно-управлінську. У межах філософського підходу стратегія інтерпретується як ключовий елемент самоідентифікації організації: вона тісно пов'язана з її цінностями, організаційною культурою, домінуючими нормами поведінки, формує соціальний вимір розвитку та закладає основу для створення й реалізації соціальних стратегій та соціально орієнтованих елементів у стратегіях іншого типу [44, 45]. Організаційно-управлінська концепція зосереджується на конкурентних діях, конкретних управлінських заходах, методах і процедурах виконання стратегічних рішень, підкреслюючи, що стратегія проявляється через практику стратегічної діяльності в організації [49, 54].

Розробляючи і втілюючи стратегію, кожна організація, у тому числі підприємство, має чітко окреслити ключові елементи своєї діяльності. Йдеться

про формулювання місії, визначення конкурентних переваг, особливостей організації виробничих і управлінських процесів, характеристику цільових ринків збуту, номенклатуру продукції чи послуг, ресурсну базу, організаційну структуру, виробничу програму та параметри організаційної культури. За умов воєнної економіки ці елементи набувають додаткових вимірів, пов'язаних з потребою забезпечувати гнучкість, швидку перебудову логістики, диверсифікацію ринків, роботу в умовах релокації, енергетичної нестабільності та безпекових обмежень.

Стратегію можна охарактеризувати як засіб визначення основних напрямів руху підприємства та способів реалізації його цілей у довгостроковій перспективі. Вона сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, забезпеченню його зростання та виживання, зокрема за рахунок концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності. Крім того, стратегія формує рамки взаємодії з зовнішнім середовищем, дає змогу адаптуватися до змін у макроекономічних, політичних, правових та соціальних умовах. Важливо, що вона створюється за умов обмеженості, неповноти та часто неточності інформації, що особливо характерно для періоду війни, коли ступінь невизначеності різко зростає [39]. Багатоцільовий характер діяльності підприємства зумовлює складну внутрішню структуру стратегії та потребу формування системи взаємопов'язаних стратегій – так званого «стратегічного набору» [37]. На основі цього стратегічного набору розробляються стратегічні плани, програми та проєкти, які деталізують і конкретизують основні напрями розвитку. Стратегія, таким чином, виконує роль інструменту міжфункціональної інтеграції діяльності, сприяє досягненню синергетичного ефекту, створює підґрунтя для змін в організаційній структурі, визначає зміст роботи управлінських ланок, впливає на стабілізацію внутрішніх відносин, а також слугує основою для організації мотивації персоналу, системи контролю, обліку та аналізу результатів.

Стратегічне управління у цьому контексті слід розуміти як безперервний процес, що визначає логіку дій організації з розроблення та реалізації стратегії. Він охоплює формування та конкретизацію цілей, вибір і обґрунтування стратегії, визначення ресурсного забезпечення, побудову системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що дозволяють організації виконувати поставлені завдання [55]. В українських реаліях стратегічне

управління доповнюється завданням забезпечення стійкості та відновлення, що потребує комбінування класичних інструментів стратегічного аналізу з антикризовими й воєнними підходами до організації діяльності підприємств. Місце розробки і реалізації стратегії у процесі стратегічного управління підприємством можна зобразити у вигляді рис. 1.1.

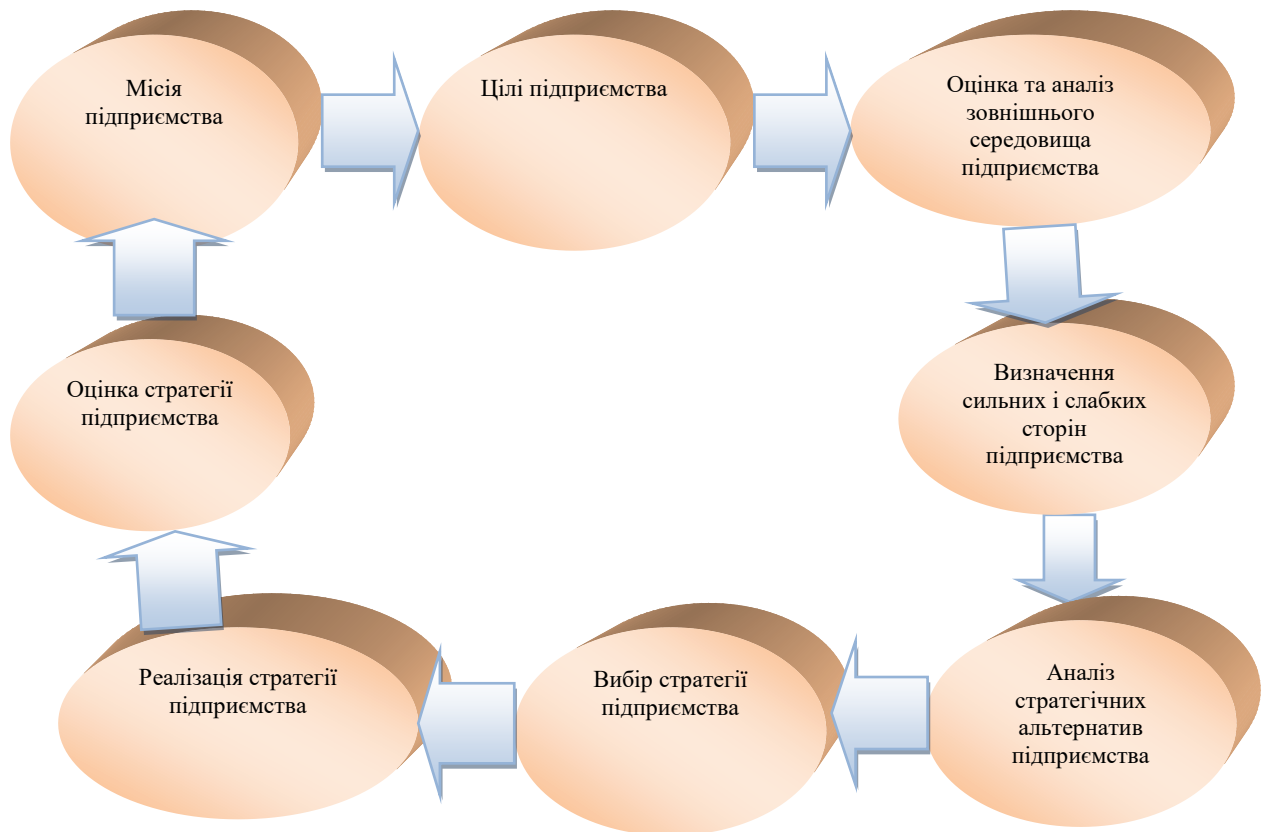


Рис. 1.1. Місце розробки і реалізації стратегії у процесі стратегічного управління підприємством

Необхідність формування та практичної реалізації стратегії розвитку підприємства зумовлена комплексом чинників, що відображають як внутрішні потреби організації, так і виклики зовнішнього середовища. Перш за все, стратегічне бачення стає відповіддю на потребу ринку та споживачів у конкретних видах продукції чи послуг, адже саме здатність підприємства задовольняти змінюваний попит визначає його конкурентоспроможність і перспективи подальшого функціонування. У сучасних українських умовах, коли логістика, структура попиту та економічні зв'язки під впливом війни зазнали суттєвих трансформацій, ця потреба набуває ще більшої актуальності.

Розроблення стратегії також спричинене необхідністю ефективної мобілізації та раціонального розподілу ресурсів, що є критично важливим в

умовах обмеженості матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Підприємство має визначити, які ресурси здатні забезпечити виконання ключових завдань, як їх акумулювати, перерозподілити або оптимізувати для досягнення стратегічних цілей.

Ключовим мотивом розробки стратегії виступає й необхідність запровадження інновацій – як технологічних, так і управлінських, організаційних чи маркетингових. Постійне оновлення процесів і продуктів дозволяє підприємству не лише відповідати викликам часу, а й створювати нові конкурентні переваги, особливо у ситуації, коли традиційні рішення не можуть забезпечити належного рівня ефективності.

Таким чином, розроблення та реалізація стратегії виступають ключовою умовою виживання та розвитку підприємства, особливо в умовах воєнної нестабільності, коли здатність діяти проактивно, гнучко й інноваційно визначає перспективи подальшої діяльності організації. На думку Н.Касьянкової, розробка і реалізація стратегії здійснюється з такою етапністю: розроблення стратегічного плану підприємства; проведення змін на стадії розробки і реалізації стратегії підприємства; здійснення контролю реалізації стратегічного плану підприємства [12].

Управління процесом реалізації стратегії підприємства слід розуміти як цілеспрямовану діяльність управлінського персоналу, спрямовану на втілення обраного стратегічного курсу через розроблення стратегічного плану, впровадження необхідних змін під час його формування та в процесі практичної реалізації, а також організацію контролю за виконанням стратегічних рішень. Саме цей комплекс дій забезпечує перехід від теоретично сформульованої стратегії до реальних результатів діяльності підприємства.

Розроблення та подальше впровадження стратегії формує єдиний напрям розвитку підприємства й визначає логіку його поведінки у довгостроковій перспективі. Наслідком цього процесу є створення стратегічного плану – документу, який відображає рішення щодо пріоритетів діяльності, траєкторії розвитку й використання ресурсів. Такі документи традиційно сприймаються як матеріалізація стратегічних рішень, проте їх наявність не є самоціллю. Істинним результатом стратегічного планування виступає чітко визначений вектор розвитку, здатний забезпечити досягнення поставлених цілей у майбутньому.

Планова документація формується відповідно до горизонту планування та

рівня управління, на якому ухвалюються рішення. Якщо класифікувати плани за тривалістю дії, то можна виокремити довгострокові напрями діяльності, що визначають розвиток організації на десятиліття; середньострокові плани розвитку на один–п'ять років, які конкретизують стратегічні положення та слугують інструментом коригування генеральної стратегії; а також тактичні плани, що регулюють поточну діяльність підприємства в короткостроковому періоді [1]. Два перших різновиди належать до сфери стратегічного планування, тоді як тактичний рівень виконує функцію уточнення і конкретизації попередніх рішень. Важливим принципом є узгодженість усіх видів планів, адже будь-які суперечності між ними створюють ризики для стабільності стратегічного курсу.

З погляду рівнів управління, стратегічні плани можуть розроблятися для всього підприємства або для окремих стратегічних господарських центрів (СГЦ), що функціонують у його структурі. Поєднання цих двох класифікацій дозволяє сформулювати три ключові типи стратегічних документів: генеральний план підприємства, план його розвитку та стратегічні плани окремих СГЦ.

Генеральний план окреслює призначення підприємства, визначає його місію, цілі та основні стратегії, а також містить аналіз зовнішнього середовища, конкурентного потенціалу, внутрішніх ресурсів, портфель діяльності, функціональні стратегії, оцінку необхідних ресурсів і методи реалізації обраного стратегічного курсу. План розвитку підприємства є деталізованим продовженням генерального плану. Він передбачає визначення шляхів модернізації виробництва, освоєння нових технологій, розширення товарного асортименту, диверсифікації видів діяльності або, навпаки, відмови від неефективних напрямів. Стратегічні плани СГЦ формуються з урахуванням їхнього внеску в загальний розвиток організації та потребують окремого аналізу щодо освоєння нових ринків, видів діяльності чи докорінної перебудови господарських процесів.

Важливо наголосити, що стратегічні плани мають відкритий горизонт, тоді як бізнес-план, як інструмент організації конкретних дій, створюється для певного чітко окресленого періоду та передбачає досягнення встановлених результатів у межах заданого терміну.

Практика доводить, що етап реалізації стратегії часто недооцінюється, хоча саме він визначає успішність усього процесу стратегічного управління. Високоякісно сформульована стратегія сама по собі не гарантує досягнення

результатів, якщо не забезпечена ефективними механізмами втілення. Натомість навіть недоліки стратегії можуть бути нейтралізовані завдяки професійному виконанню управлінських рішень. Реалізація стратегії, таким чином, потребує системності, послідовності, узгодженості дій і здатності організації оперативно реагувати на непередбачувані зміни, що особливо актуально для українських підприємств, які працюють у воєнних умовах.

Впровадження стратегії спрямоване на вирішення комплексу завдань, серед яких ключовими є визначення змісту та пріоритетності управлінської діяльності відповідно до обраного стратегічного курсу; встановлення узгодженості між структурою управління та стратегічними цілями; формування раціонального розподілу повноважень, функцій та відповідальності; а також визначення стилю управління, що найбільше відповідає змісту та вимогам стратегії. На етапі реалізації стратегії особливого значення набуває мобілізація організаційного потенціалу та здійснення необхідних змін. Глибина таких змін залежить від природи стратегії та початкового стану підприємства. Саме тому в теорії стратегічного менеджменту виокремлюють п'ять рівнів стратегічних змін – від фундаментальної реорганізації підприємства до ситуації, коли зміни не потрібні.

Потреба в стратегічних змінах залежить від здатності підприємства досягати визначених стратегічних цілей. Найбільш суттєві зміни пов'язані зі зміною організаційної структури та культури – двох базових елементів, що разом зі стратегією формують основу стратегічного управління. Керівництво підприємства має змогу свідомо впливати на ці компоненти, оновлюючи застарілі правила, методи та процедури, формуючи сучасні стандарти діяльності, що сприяють зростанню продуктивності праці.

У воєнних умовах необхідність стратегічних змін зростає, оскільки зовнішнє середовище є нестабільним та важкопрогнозованим. Поява нових конкурентів, стрімкий розвиток технологій, логістичні обмеження, коливання попиту чи трансформація ринків часто змушують підприємства адаптувати або кардинально переглядати стратегію. У таких випадках реалізація стратегії передбачає проведення глибоких перетворень – реінжинірингу, реструктуризації або впровадження інноваційних рішень, які забезпечують здатність підприємства не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх. (рис. 1.2.).



Рис 1.2. Типи стратегічних змін на підприємстві

За умов нестабільності, різкої зміни ринкових орієнтирів та необхідності підтримувати конкурентоспроможність підприємства виникає потреба у глибокій перебудові його діяльності. Одним із найефективніших інструментів такої трансформації є реінжиніринг, який тісно пов'язаний із ширшим поняттям інжинірингу організації. Йдеться про систематичне проектування та оновлення ключових процесів з метою їх адаптації до нових вимог ринку та внутрішніх потреб підприємства.

Реінжиніринг визначають як комплексне переосмислення й радикальну перебудову бізнес-процесів, що дає можливість досягти істотного підвищення результативності діяльності організації [40]. Він ґрунтується на відмові від застарілих управлінських рішень, неефективних процедур, структур і регламентів, які стримують розвиток підприємства, та на впровадженні принципово нових підходів до організації праці, взаємодії, виробництва й обслуговування. Такі зміни дають змогу суттєво зменшити витрати, підвищити якість продукції, скоротити час виконання операцій та посилити гнучкість підприємства. Реінжиніринг зазвичай застосовують у періоди глибоких криз, коли підприємство стикається зі значними фінансовими втратами, зменшенням попиту чи критичним падінням конкурентоспроможності; у ситуаціях, коли діяльність є стабільною, але прогнозовані тенденції вказують на потенційне погіршення позицій; або коли успішні компанії прагнуть випередити конкурентів, формуючи унікальні ринкові переваги.

Другим напрямом стратегічних змін є реструктуризація підприємства. Під реструктуризацією розуміють комплекс організаційних, економічних, правових і технологічних заходів, спрямованих на зміну структури управління, форм власності, організаційно-правового статусу чи виробничих процесів з метою підвищення ефективності роботи підприємства, нарощування обсягів конкурентоспроможної продукції та поліпшення фінансового стану [44]. Реструктуризація може реалізовуватися у різних формах: шляхом злиття

кількох організацій і створення нової юридичної особи; виділення структурних підрозділів у самостійні підприємства; формування державних холдингових компаній із дочірніми структурами; зміни профілю діяльності або ліквідації застарілих напрямів. Вибір оптимальної моделі реструктуризації ґрунтується на оцінці потенціалу окремих підрозділів, рівня освоєння нових ринків, швидкості адаптації до змін попиту, здатності до впровадження нових технологій та інновацій.

Аналіз досвіду українських підприємств показує, що багато з них усвідомили потребу трансформації традиційних, часто надмірно централізованих структур управління. Поширеною тенденцією є орієнтація на формування більш гнучких організаційних форм, створення самостійних або напіваавтономних господарських одиниць, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Проте практика свідчить, що структурні зміни не завжди приносять очікувані результати, якщо вони не базуються на попередньо визначеній загальній стратегії підприємства. Реструктуризація є ефективною лише тоді, коли її вектор та етапи узгоджені з довгостроковими цілями розвитку, а впровадження нової структури супроводжується підготовленим бізнес-планом, що визначає її економічну доцільність.

Ще одним чинником стратегічного розвитку є впровадження нововведень. Інновації охоплюють створення нових технологій, товарів або послуг, здатних максимально задовольнити потреби споживачів і забезпечити підприємству стійкі конкурентні позиції [38]. Інноваційна діяльність може принести значний економічний ефект, однак вона завжди супроводжується певним рівнем ризику. Цей ризик визначається новизною технології для підприємства, ресурсоємністю інновацій, складністю їх технічного втілення та ймовірністю позитивного сприйняття ринком. Правильне стратегічне планування дозволяє мінімізувати ризики, визначити найбільш перспективні напрями інновацій і впроваджувати їх у спосіб, який забезпечує оптимальне співвідношення витрат і результатів.

Інноваційний процес на підприємстві можна трактувати як створення, розроблення, освоєння та поширення нової продукції, послуг, технологічних рішень або управлінських систем, що забезпечують якісне підвищення ефективності діяльності. Він охоплює комплекс змін у виробничій сфері, маркетингу, управлінні персоналом і системах якості, які разом формують інноваційну модель розвитку підприємства [21, 52]. У сучасних українських

реаліях, коли підприємства змушені працювати в умовах війни, інноваційність стає не лише фактором конкурентоспроможності, а й засобом виживання, адже дозволяє створювати продукти та технології, адаптовані до нових економічних, логістичних і безпекових умов.

1.2. Особливості бізнес-планування підвищення рівня ринкової конкурентоспроможності продукції підприємства

Перехід до розвиненої ринкової економіки, що триває в Україні, зумовлює необхідність практичного оперування ключовими ринковими категоріями. У ситуації, коли підприємства отримали ширші можливості у формуванні партнерських зв'язків, виборі збутових каналів та асортиментної політики, особливого значення набули такі поняття, як «якість» продукції та «конкурентоспроможність». Саме вони стають критеріями, за якими споживач оцінює виробника та визначає ступінь його успішності на національному і міжнародному ринках.

Якість і конкурентоспроможність продукції відображають комплексну здатність підприємства розробляти, виготовляти та реалізовувати товари або надавати послуги, що задовольняють очікування споживачів. Однак поняття «конкурентоспроможність» значно ширше за «якість» або «технічний рівень», оскільки охоплює не лише внутрішні характеристики виробу, а й умови його реалізації, параметри попиту та пропозиції, маркетингові інструменти й комерційні фактори, що формують кінцеву ціну продукту. Таким чином, навіть високий рівень якості не гарантує конкурентних переваг, якщо виробник не враховує ринкові тенденції, поведінку конкурентів чи економічні умови збуту.

Конкурентоспроможність підприємства є складним інтегральним показником, що охоплює вплив багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників – від стану національної економіки до організації виробництва, системи управління, маркетингу, інновацій та уміння підприємства ефективно формувати якість своєї продукції. Ця проблематика привертала увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників [16, 19, 20, 37, 47]. Споживча вартість охоплює весь спектр властивостей продукції, що визначають її здатність задовольняти потреби людини, тоді як якість відображає лише частину цих характеристик, установлених для конкретного виробу. Відповідно, конкурентоспроможність виникає на перетині трьох ключових елементів – продукту, споживача та

товарів-конкурентів, які разом визначають ринкову привабливість продукції.

Конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що визначає міру задоволення певної потреби порівняно з найкращими аналогами на ринку. При цьому об'єктами конкурентоспроможності автор називає не лише продукцію, а й інші економічні суб'єкти: нормативні документи, технології, виробництва як організаційно-технологічні системи, персонал, інформаційні ресурси чи інфраструктурні елементи. Такий широкий підхід дає змогу розглядати конкурентоспроможність як універсальну властивість економічних об'єктів різної природи.

У межах досліджень конкурентоспроможності можна виокремити кілька принципових положень. По-перше, ця властивість притаманна майже всім економічним об'єктам незалежно від їхньої форми, структури чи призначення. По-друге, конкурентоспроможність має зміст лише в контексті порівняння – як з іншими товарами, так і з виробничими системами, які їх створюють. По-третє, характер аналізу диктується потребами конкретного ринку, тому питання конкурентоспроможності завжди прикладні та пов'язані з господарською практикою. По-четверте, товари й послуги виступають пасивною частиною ринку, тоді як активними його елементами є підприємства, здатні генерувати конкурентні переваги. По-п'яте, конкурентоспроможність товару є похідною від якості, тоді як для підприємства вона набуває значення категорії ефективності, що характеризує діяльність на стратегічному рівні.

Узагальнення численних визначень дозволяє виокремити декілька важливих критеріїв. По-перше, конкурентоспроможність продукції – це ступінь її привабливості для споживача. По-друге, така привабливість залежить від здатності товару задовольняти комплекс різноманітних і часом суперечливих вимог. По-третє, набір вимог визначається характером продукції, типом споживача та умовами ринку. По-четверте, конкурентоспроможність завжди має відносний характер і може оцінюватися лише щодо конкретного ринку та конкретних аналогів. Вона є динамічною категорією, оскільки змінюється разом зі змінами ринкової кон'юнктури, етапами життєвого циклу товару та часткою ринку, яку він займає.

Враховуючи наведені підходи, можна сформулювати одне з найбільш змістовних визначень конкурентоспроможності: це властивість об'єкта, який займає певну частку релевантного ринку, що характеризує ступінь

відповідності його технічних, функціональних, економічних та організаційних параметрів вимогам споживачів і водночас гарантує збереження або зростання ринкової частки, перешкоджаючи її перерозподілу на користь інших учасників ринку. Таке визначення дозволяє розглядати конкурентоспроможність як ключову умову успішності товару та як основу довгострокової стратегії підприємства.

Застосування наведеного вище визначення конкурентоспроможності дозволяє сформулювати низку базових положень, які мають принципове значення для практики оцінювання та управління конкурентними перевагами. Насамперед конкурентоспроможною може вважатися лише та продукція, параметри якої не поступаються характеристикам товарів-аналогів, що реалізуються на відповідному ринку. Тобто оцінювання конкурентних властивостей виробу потребує не абстрактного зіставлення з умовним еталоном, а ґрунтовного аналізу реальної ринкової ситуації з використанням сучасних маркетингових методів. Такий підхід дає можливість точно визначити місце конкретного товару серед інших пропозицій, оцінити ступінь його привабливості та потенціал зміцнення позицій.

У процесі купівлі споживач обирає той товар, який найбільше відповідає його потребам. Будь-яка потреба – як виробнича, так і побутова – характеризується певною сукупністю параметрів, що визначають бажаний корисний ефект. Для того щоб продукція викликала реальний інтерес у покупця, її характеристики мають відповідати параметрам споживчої вартості. Ідеальною є ситуація, коли властивості товару повністю збігаються з очікуваннями споживача, але на практиці виробник прагне хоча б максимально наблизитись до них. Вироблення конкурентоспроможної продукції потребує здатності передбачати майбутні запити покупців, оскільки саме прогнозування дозволяє створити товар, який буде актуальним не лише сьогодні, а й у найближчій перспективі.

Особливе значення для споживача має величина витрат, необхідних для задоволення певної потреби. Якщо йдеться про інноваційну або технічно складну продукцію, сукупні витрати включають не лише ціну придбання, а й витрати на експлуатацію та обслуговування – так звану «ціну споживання». Цей показник є важливим елементом конкурентоспроможності, оскільки дозволяє оцінювати реальну цінність товару для споживача, а не лише його

початкову вартість.

Частка підприємства на ринку залежить від досягнутих результатів у попередній період та поточного рівня конкурентних переваг. Високий потенціал конкурентоспроможності здатний змінити існуючу ринкову рівновагу, посилити позиції підприємства та перерозподілити ринок на його користь. Низький потенціал, навпаки, не дає змоги впливати на конкурентне середовище, що з часом може призвести до втрати ринкових позицій.

Модель поведінки споживача може бути представлена функцією реакції покупця Z , яка залежить від його переваг D (у тому числі суб'єктивних або нерациональних), параметрів зовнішнього середовища X – економічних, науково-технічних, соціальних і політичних умов, індивідуальних характеристик покупця Y та чинника невизначеності Q [41]. Ця модель відображає складність процесу прийняття рішення про купівлю та пояснює, чому навіть висока якість товару не гарантує його успіху на ринку. Споживач має вирішальне право вибору й інколи віддає перевагу товарам, які з погляду експертів є менш досконаліми, але відповідають його емоційним чи особистісним перевагам. У цьому проявляється принцип споживчого суверенітету.

Конкурентоспроможність є однією з ключових ринкових категорій, що відображає властивість ринку до конкуренції. За незмінних технічних параметрів виробу конкурентоспроможність може істотно коливатися, реагуючи на зміни ринкової кон'юнктури, динаміку попиту, активність конкурентів та позицію підприємства у зовнішньому середовищі.

Таким чином, проблема конкурентоспроможності має комплексний характер і виконує роль міждисциплінарного поняття, що знаходиться на перетині кваліметрії, яка вивчає методи вимірювання якості, та маркетингу, який аналізує ринок, поведінку споживачів і конкурентне середовище. Тому оцінювання конкурентоспроможності має ґрунтуватися на поєднанні теоретичного та практичного інструментарію обох напрямів.

Для цього необхідно провести всебічне дослідження потреб і переваг потенційних споживачів, організувати систематичний моніторинг ринку для отримання інформації про умови збуту, діяльність конкурентів та параметри їхніх товарів, сформувавши систему якісних показників продукції, що є зрозумілою як виробнику, так і покупцеві, а також розробити узагальнену

модель аналізу, яка враховуватиме вплив численних факторів та взаємозв'язків між ними. На цій основі формується методологія кількісного визначення конкурентоспроможності, алгоритми практичного аналізу, методи оцінювання динаміки конкурентоспроможності та визначення того рівня, який забезпечує підприємству необхідний обсяг прибутку та стабільну частку ринку. Усі ці елементи в комплексі створюють основу для ефективного управління конкурентними перевагами підприємства.

Висновки до розділу 1

Стратегічний розвиток підприємства виступає ключовою передумовою його успішного функціонування в умовах жорсткої конкурентної боротьби, динамічних ринкових змін і високої невизначеності економічного середовища. Потреба у стратегічному підході зумовлена не лише прагненням забезпечити стабільність і зростання, а й необхідністю гарантувати довгострокове виживання підприємства, яке має здатність адаптуватися до змін, своєчасно реагувати на виклики та формувати конкурентні переваги. Особливо це набуває значення в сучасних українських умовах, коли підприємства працюють у ситуації воєнних ризиків, логістичних обмежень і постійних коливань попиту.

Розвиток підприємства у стратегічному вимірі забезпечується через формування цілісної системи управління, центральним елементом якої є бізнес-план. Саме бізнес-план виступає інструментом практичного втілення стратегічних намірів, визначає напрямки розвитку, оптимальні шляхи використання ресурсів, цільові ринки та ключові заходи для досягнення довгострокових цілей. Його зміст формується з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства, наявних можливостей і обмежень, очікувань споживачів та динаміки зовнішнього середовища. Таким чином, бізнес-план не лише узгоджує стратегічні орієнтири з реальними умовами функціонування, а й виступає механізмом забезпечення ефективного розвитку підприємства у перспективі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності та ринкового середовища ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» є підприємством, яке здійснює виробничо-господарську діяльність у сфері дистиляції, ректифікації та змішування спиртовмісної продукції. Підприємство зареєстроване у 2019 році, що дає змогу розглядати його як відносно новий суб'єкт господарювання, сформований на основі активів колишнього державного спиртового виробництва. Основний вид діяльності визначено за КВЕД 11.01, що передбачає переробку спиртовмісної сировини, виготовлення етилового спирту та суміжних продуктів.

Розташування підприємства в с. Мишковичі Тернопільського району дає йому низку логістичних переваг. Тернопільська область має розвинений аграрний сектор, що забезпечує доступ до зернової сировини, необхідної для виробництва спирту. Близькість до автомобільних і залізничних транспортних коридорів забезпечує зручні умови для транспортування продукції по Україні та на експорт.

Організаційна структура підприємства має ієрархічний характер, що відповідає вимогам технологічно складного виробництва. До складу основних виробничих підрозділів входять: дистиляційний цех, ректифікаційний комплекс, лабораторія контролю якості, служби технічного забезпечення, складське відділення та адміністративно-управлінський блок. Наявність сучасного технологічного обладнання, оновленого після процесів приватизації та реструктуризації спиртової галузі, створює умови для підвищення якості продукції та можливості виходу на нові ринки.

Фінансово-економічні результати діяльності заводу значною мірою залежать від волатильності ринку спирту, регуляторної політики держави та загальної економічної ситуації, що ускладнена умовами воєнного стану. Підприємство працює у сфері з високим рівнем акцизного контролю, що накладає додаткові вимоги до планування, обліку та логістики.

Аналіз основного виду діяльності, виробничих можливостей та галузевої структури дозволяє визначити основні групи покупців, які формують попит на продукцію підприємства.

До найбільш імовірних споживачів продукції заводу належать виробники

лікеро-горілчаної продукції, що використовують ректифікований спирт як основну сировину. Значну частку попиту формують фармацевтичні компанії, які споживають спирт для виготовлення медичних препаратів, настоянок та антисептичних засобів. Третю групу становлять підприємства хімічної промисловості, що використовують спиртовмісні рідини для технологічних потреб.

Окрему нішу становлять виробники біоетанолу та альтернативного палива, що активно розвиваються в Україні в умовах енергетичних викликів воєнного періоду. До потенційних клієнтів підприємства можуть належати також агрохолдинги та комбикормові заводи, які використовують побічні продукти переробки (барду, сухі кормові добавки тощо) [46].

Слід також врахувати, що історично виробнича площадка Мишковицького заводу була орієнтована на експорт концентрованої сировини та спирту, що дозволяє припустити наявність зовнішніх партнерів або перекупників, які здійснюють реекспорт продукції у держави ЄС та Азії.

Таким чином, коло покупців підприємства можна визначити як багатокomпонентне, диверсифіковане та розподілене між кількома галузями, що знижує ризики залежності від одного сегмента ринку.

На внутрішньому ринку ключовими споживачами є:

- лікеро-горілчані підприємства;
- виробники харчових есенцій та екстрактів;
- фармацевтичні компанії;
- виробники антисептичних засобів та дезінфекторів;
- компанії хімічної галузі;
- підприємства біоетанольної сфери;
- агропереробні підприємства (як споживачі вторинної продукції).

Цей сегмент характеризується високою регуляторною залежністю, сезонними коливаннями попиту та значною конкуренцією.

Зовнішній ринок включає:

- торгових посередників, які закупають спирт для експорту;
- іноземні підприємства, що використовують зерновий або плодово-ягідний спирт;
- переробні компанії харчового та хімічного секторів ЄС та Азії.

Потенціал експорту залежить від технологічного рівня продукції, відповідності міжнародним стандартам (HACCP, ISO) та

конкуреноспроможності цінової пропозиції.

2.2 Функціональні механізми розвитку стратегії підприємства

Сучасні процеси реформування економіки України вимагають від підприємств формування таких стратегічних рішень, які забезпечують їх довгострокову стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у динамічних умовах зовнішнього середовища. Військові ризики, зміна регуляторних правил, трансформація ринкової кон'юнктури та зростання ролі інноваційних технологій змушують підприємства не лише реагувати на зовнішні впливи, а й проактивно моделювати власну поведінку на ринку. Для ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» ці обставини стають вирішальними, оскільки галузь виробництва спиртовмісної продукції характеризується високим рівнем державного контролю, залежністю від цін на сировину та чіткими вимогами до стабільної якості продукції.

Врахування змін у зовнішньому середовищі на макро- та мікрорівні є ключовою передумовою ухвалення управлінських рішень щодо реалізації стратегії підприємства. Зміна політичних, економічних та правових умов зумовлює необхідність коригування цілей і пріоритетів підприємства. У результаті цього ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» потребує формування оновленої стратегії розвитку, яка дозволить мінімізувати ризики, ефективно використовувати ресурси та забезпечити стійке позиціонування на ринку.

Реалізація обраної стратегії здійснюється через функціональні механізми, які слугують інструментами практичного втілення стратегічних намірів. Функціональний механізм стратегічного управління підприємством ґрунтується на застосуванні концепції розробки та впровадження регламентів стратегічного управління (рис. 2.1).

Його сутність полягає у формуванні нової моделі структурної організації підприємства, що забезпечує збалансоване поєднання інституціональних, корпоративних та міжособистісних аспектів управління. Кожному з цих рівнів відповідає певна група структур: владні, виконавчі та соціальні, які функціонують на основі визначених нормативних правил – централізованих, корпоративних, договірних та індивідуальних. Така система відображає баланс інтересів між учасниками корпоративних відносин і зацікавленими сторонами, що беруть участь в управлінні підприємством.

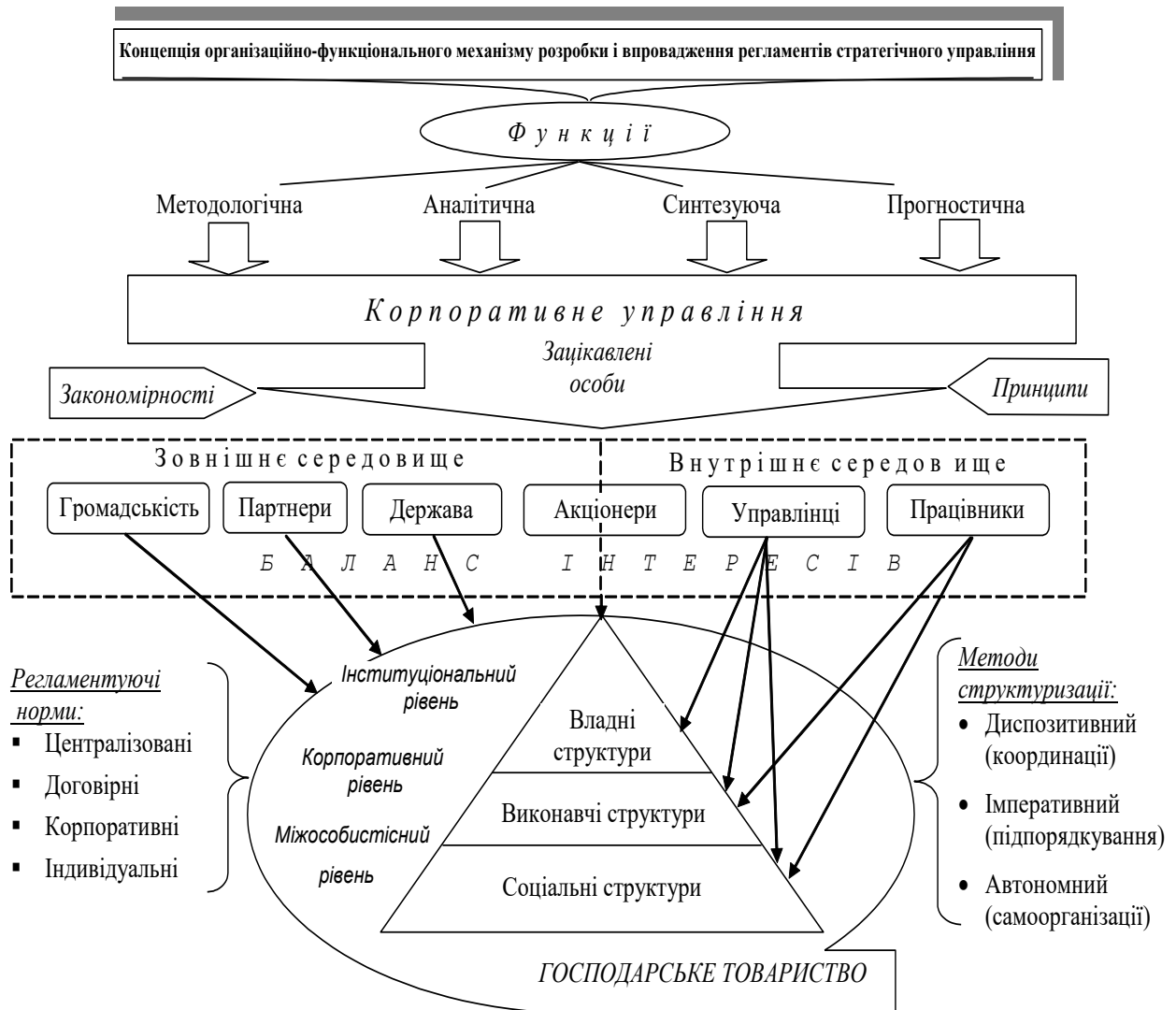


Рис. 2.1. Концепція організаційно-функціонального механізму розробки і впровадження регламентів в процесі реалізації стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Зважаючи на складність розроблення інтегрованої моделі механізму стратегічного управління, у межах цього дослідження доцільно зосередитися на інструментах, які забезпечують безпосередню реалізацію стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод». Регламентуючі інструменти є невід’ємною частиною процесу стратегічного управління, оскільки вони забезпечують чіткість виконання рішень, узгодження функцій структурних підрозділів та контроль за досягненням стратегічних цілей. Проте їх обсяг, способи застосування та інтенсивність використання визначаються специфікою конкретного підприємства. Попри індивідуальність підходів, застосування таких інструментів повинно ґрунтуватися на загальних принципах – відповідності стратегічним цілям, узгодженості з внутрішньою структурою

підприємства, адаптивності до зовнішніх змін та орієнтації на результативність.

Раціональність та ефективність застосування регламентуючих інструментів у стратегічному управлінні значною мірою визначаються сукупністю чинників, що відображають особливості організаційної структури, стиль управління, трудові традиції, корпоративні норми та інші внутрішні характеристики підприємства. Для системного використання таких інструментів у процесі реалізації стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» необхідно оцінити, наскільки різні групи чинників впливають на їх вибір, зміст та результативність.

Вивчення чинників, що формують ефективність застосування регламентуючих інструментів, потребує виокремлення напрямів аналізу, які дозволяють комплексно охарактеризувати умови функціонування підприємства та специфіку його управлінського середовища. Узагальнення результатів теоретичного аналізу та практичних напрацювань дало змогу визначити чотири ключові напрями оцінювання чинників раціонального використання регламентуючих інструментів:

- параметри діючої системи управління підприємством;
- персонал, що бере участь у стратегічному управлінні;
- організаційна культура ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»;
- система мотивації та стимулювання працівників.

На основі цих напрямів було сформовано структуру анкети для експертного опитування. Метою анкетування стало отримання узагальнених експертних суджень щодо чинників, які найбільш істотно впливають на створення та використання організаційно-функціонального механізму реалізації стратегії підприємства.

До участі в опитуванні було залучено 20 фахівців різного профілю та досвіду: 8 наукових співробітників, які мають значну практичну підготовку, та 12 керівників-практиків. Серед останніх – 5 представники промислових підприємств, 2 менеджери великих посередницьких структур і 5 керівники державних організацій. Такий склад експертів забезпечив різнобічність оцінок та об'єктивність результатів.

Запропонована анкета містила чотири групи показників, які відповідали визначеним напрямам дослідження: особливостям системи управління, характеристикам персоналу, параметрам організаційної культури та елементам системи мотивації. Експертам було запропоновано оцінити релевантність

кожного з чинників та визначити його вплив на ефективність застосування регламентуючих інструментів у стратегічному управлінні.

Узагальнення отриманих даних дозволило сформувати інтегрований перелік чинників, які визначають раціональне використання регламентуючих інструментів під час реалізації стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод». На основі експертних відповідей було здійснено групування чинників за напрямками, що дало змогу виокремити найбільш вагомі з них. Формулювання експертів були уніфіковані, узгоджені й об'єднані у підсумковий перелік, який у подальшому став підґрунтям для моделювання організаційно-функціонального механізму реалізації стратегії підприємства.

Результати внутрішнього групування чинників за визначеними напрямками наведено на рис. 2.2., що дозволяє наочно продемонструвати логічну структуру їх взаємодії та впливу на стратегічне управління ТОВ «Мишковицький спиртовий завод».



Рис. 2.2. Напрями оцінки та їх характеристики, що визначають раціональне використання регламентуючих інструментів в процесі розвитку стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Відображено результати групування чинників за визначеними напрямками оцінювання та демонструє, що експерти виокремили неоднакову кількість характеристик у межах кожного з напрямів. Це свідчить про різну ступінь важливості та складності окремих аспектів, які впливають на раціональне застосування регламентуючих інструментів у стратегічному управлінні. Кожна характеристика, окреслена експертами, має багат шарову структуру і включає сукупність чинників, що визначають ефективність використання інструментів регламентації під час реалізації стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод».

Сутність виділених характеристик полягає у відображенні ключових параметрів, які формують здатність підприємства впроваджувати стратегічні рішення у стабільний та системний спосіб. Зокрема, у межах напрямку, пов'язаного із системою управління, було відзначено чинники, що характеризують гнучкість управлінської структури, чіткість розподілу повноважень та ступінь регламентованості процедур. У напрямі, що стосується персоналу, експерти виокремили фактори професійної компетентності, управлінської відповідальності, готовності до змін та рівня участі працівників у стратегічних процесах. Значну роль також відіграють чинники, пов'язані з організаційною культурою, оскільки саме вона формує норми поведінки, корпоративні цінності та стиль взаємодії між підрозділами. Не менш важливим є напрям оцінки системи мотивації, у межах якого були визначені чинники стимулювання персоналу, взаємозв'язок між результатами діяльності та винагородою, а також ступінь прозорості критеріїв оцінювання.

Отримані в ході анкетування дані дали змогу побудувати цілісну структуру чинників, які визначають раціональність використання регламентуючих інструментів у процесі реалізації стратегії підприємства. Після узагальнення експертних оцінок було сформовано перелік чинників за кожним напрямом, що дозволило наочно охарактеризувати їх зміст та встановити ступінь впливу на стратегічний процес. Підсумкові результати експертного анкетування згруповано та подано у табл. 2.1, яка відображає внутрішню структуру характеристик та їх інтерпретацію у контексті стратегічного управління.

Проведене анкетування засвідчило, що фахівці по-різному оцінюють силу впливу окремих чинників на раціональність застосування регламентуючих інструментів у процесі реалізації стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод».

Виявилося, що частина з них має системний та стійкий характер впливу, тоді як інші чинники проявляються епізодично або випадково. Істотними визнані ті фактори, на які вказали понад 60% експертів.

Таблиця 2.1

Результати анкетування щодо виявлення чинників, які визначають раціональне використання регламентуючих інструментів в процесі розвитку стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Чинники за напрямками оцінки	Кількість позитивних оцінок	Питома вага позитивних оцінок, частки од.	Чинники істотного впливу
1. ПАРАМЕТРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ			
1.1. Розмір організації			
кількість взаємодіючих підрозділів	14	0,82	*
чисельність управлінського персоналу	13	0,76	*
співвідношення основних і допоміжних виробничих підрозділів	3	0,18	
багатономенклатурність матеріальних потоків	16	0,94	*
капіталомісткість виробничої діяльності	11	0,64	*
наявність унікального, дорогого устаткування	4	0,24	
кількість партнерів і клієнтів організації	12	0,70	*
чисельність керованого персоналу	5	0,29	
1.2. Організаційний тип діяльності			
однорідність і повторюваність робіт	13	0,76	*
тип переважної спеціалізації підрозділів	14	0,82	*
наявність ексклюзивних робіт	5	0,29	
спеціалізація виконавців і робочих місць	12	0,70	*
перевага вузької спеціалізації виконавців	3	0,18	
1.3. Система комунікацій			
тип комунікаційних зв'язків в організації	15	0,88	*
доступність і відкритість інформаційної бази	11	0,64	*
стан автоматизованих робочих місць управлінського персоналу	3	0,18	
автоматизація передачі й обробки інформаційних потоків	12	0,70	*
1.4. Характеристика оргструктури управління			
характер переважних зв'язків у системі управління	15	0,88	*
відповідність прав і повноважень керівників	4	0,24	
багаторівневість організаційної структури	14	0,82	*
середня кількість підлеглих на одного керівника	5	0,29	
спрямованість побудови структури управління	12	0,70	*
наявність штабних структур у системі управління	3	0,18	
1.5. Функціональна структура			
кількість функціональних підсистем управління	16	0,94	*
стандартизація виконання функціональних робіт	13	0,76	*
використання процесного підходу в системі стратегічного управлін	5	0,29	
збіг функціональних обов'язків керівників з їхніми повноваженнями та відповідальністю	15	0,88	*
кількість вирішуваних функціональних завдань	3	0,18	
2. ПЕРСОНАЛ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ			
2.1. Кваліфікаційні характеристики персоналу			
освітній рівень керованого персоналу	15	0,88	*
наявність власної системи навчання управлінських кадрів	2	0,12	
наявність системи підготовки та перепідготовки кадрів	11	0,64	*
освітній рівень перших керівників	5	0,29	
освітній рівень керівників середньої ланки	3	0,18	
освітній рівень керівного персоналу	16	0,94	*
2.2. Структурні характеристики персоналу			
структура персоналу за досвідом професійної роботи	12	0,70	*
вікова структура управлінського персоналу	11	0,64	*
вікова структура керованого персоналу	5	0,29	
загальна кваліфікаційна структура персоналу	15	0,88	*
питома вага персоналу, що має досвід управління до 1990 р.	6	0,35	

3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА			
3.1. Виконавча дисципліна			
наявність автоматизованої системи контролю виконання прийнятих рішень	2	0,12	
наявність системи контролю виконання прийнятих рішень	13	0,76	*
особистий контроль керівника за виконанням прийнятих рішень	3	0,18	
терміновість виконання прийнятих рішень	15	0,88	*
3.2. Узгодженість інтересів персоналу та керівництва			
розуміння і сприйняття цілей управління управлінським персоналом	15	0,88	*
наявність системи формування та підтримки корпоративного духу	11	0,64	*
регулярне дослідження стану корпоративної культури	3	0,29	
проведення тренінгів керівників щодо використання соціально-психологічних методів управління	3	0,29	
перевага соціально-психологічних мотивів у роботі над економічними	12	0,70	*
3.3. Організованість управлінських дій			
наявність формальних процедур підготовки прийняття рішень	12	0,70	*
наявність формальних процедур підготовки та проведення нарад на всіх рівнях управління	14	0,82	*
наявність формальних процедур видачі й організації виконання завдань	15	0,88	*
автоматизація роботи управлінського персоналу	3	0,18	
використання типових проектів оснащення управлінських робочих місць	5	0,29	
3.4 Стиль управління			
участь управлінського персоналу в підготовці та прийнятті управлінських рішень	13	0,76	*
комунікабельність керівника	6	0,35	
централізованість прийняття рішень	16	0,94	*
формалізація управління персоналом	12	0,70	*
4. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ			
4.1. Адміністративно-правові методи мотивації			
наявність формалізованої системи заохочення та покарання	15	0,88	*
розвиток внутрішньої правової бази управління	16	0,94	*
персоніфікація відповідальності за виконання розпоряджень перших керівників	5	0,29	
використовувана система оцінки результатів роботи управлінського персоналу	14	0,82	*
наявність системи внутрішніх стандартів управління в організації	6	0,35	
4.2. Економічні методи мотивації праці персоналу			
урахування окремих досягнень управлінського персоналу в оплаті праці	6	0,35	
зв'язок економічних стимулів з індивідуальними показниками праці управлінського персоналу	14	0,82	*
співвідношення преміального бонусу та базового окладу	4	0,24	
вплив кінцевих показників роботи об'єкта управління на економічний добробут управлінського персоналу	12	0,70	*
перевага суспільних, колективних, економічних стимулів у системі мотивації	15	0,88	*
4.3. Соціально-психологічні методи мотивації			
наявність системи кадрового планування, зокрема кар'єри управлінського персоналу	11	0,64	*
наявність системи моніторингу соціальної структури та психологічного клімату в колективі	13	0,76	*
використання методів психол розрядки у виробничих колективах	4	0,24	
наявність системи загального заохочення досягнень УП	12	0,70	*
контроль за виникненням і усуненням конфліктів у колективі	6	0,35	

Саме вони формують основу для моніторингу, оскільки визначають ключові умови ефективної реалізації стратегії підприємства. Чинники, які отримали від 40% до 60% голосів, характеризуються як такі, що відчутно впливають на застосування регламентуючих інструментів, хоча їхній вплив не є визначальним. Фактори, на які звернули увагу менш ніж 40% опитаних, віднесено до групи випадкових, і вони потребують нерегулярного спостереження.

Обробка анкет дозволила чітко окреслити саме ті чинники, які становлять ядро впливу на процес раціонального застосування регламентуючих інструментів у стратегічному управлінні. Сформована множина таких чинників стала підґрунтям для подальших аналітичних процедур та визначення напрямів удосконалення внутрішніх механізмів стратегічної діяльності. Це важливо з огляду на умови воєнного часу, коли зовнішнє середовище є нестабільним, а підприємства зіштовхуються з непередбачуваними змінами, що потребують гнучкої реакції та адаптації інструментарію стратегічного управління.

Експертне опитування дозволило остаточно сформувати інтегровану систему чинників, згрупованих за кожним напрямом оцінювання – параметрами управлінської системи, характеристиками персоналу, особливостями організаційної культури та системою мотивації. Ці фактори утворюють цілісну рамку, яка визначає можливості підприємства щодо впровадження стратегічних змін. Виявлені компоненти також створюють основу для прогнозування виникнення проблем у використанні чинного набору регламентуючих інструментів та для розроблення рішень, що здатні забезпечити їхню адаптивність і відповідність реальним умовам функціонування спиртового заводу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що будь-який механізм стратегічної реалізації має формуватися з чітким урахуванням різнорідних чинників, які впливають на процес застосування регламентуючих інструментів. Їхній вплив повинен бути інтегрованим у процедури стратегічного управління, оскільки лише в такому разі підприємство зможе забезпечити узгодженість рішень, високу якість регламентів, відповідність змісту виконуваних робіт вимогам до компетентності персоналу та стабільність стратегічних процесів. З урахуванням сучасних умов, зокрема викликів воєнного часу, моніторинг дії цих чинників стає ще більш актуальним, оскільки від точності цього моніторингу залежить здатність підприємства оперативно переорієнтувати механізми реалізації стратегії, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкість функціонування на ринку.

2.3 Оцінка ефективності процесу розвитку стратегії на підприємстві

Оскільки потреба у реалізації стратегії підприємства зумовлена низкою ключових чинників – необхідністю задоволення попиту на продукцію, потребою оптимального залучення ресурсів, зміцненням кадрового потенціалу, впровадженням інновацій та усуненням недоліків існуючих управлінських технологій – оцінювання результативності стратегічної діяльності ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» доцільно здійснювати за кількома ключовими напрямками. До них належать: рівень чутливості споживачів до зміни цін, забезпеченість підприємства матеріально-технічними ресурсами, відповідність кадрового потенціалу стратегічним потребам, а також інноваційний потенціал організації.

В умовах ринку вирішальний вплив на поведінку покупців справляє закон попиту: зі зростанням ціни попит знижується, і навпаки, за умови стабільності інших факторів. Для оцінки такої залежності використовується коефіцієнт цінової еластичності, який визначається як відношення зміни попиту до зміни ціни. Під час інтерпретації цього показника враховується абсолютне значення коефіцієнта, що дає змогу уникнути впливу знаку від'ємних значень на аналітичні висновки. Значення коефіцієнта понад одиницю свідчить про еластичний попит, тобто про підвищену чутливість споживача до цін; показник, менший за одиницю, відображає нееластичний попит, за якого зміна ціни мало впливає на обсяг замовлень. Одинична еластичність характеризує пропорційну реакцію споживача на цінові коливання.

У випадку ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» попит формується насамперед через обсяги державного замовлення, укладені договори з державними та приватними структурами, а також заявки промислових, харчових та переробних підприємств. Поняття «нееластичний попит» у контексті діяльності підприємства означає, що зміна ціни практично не впливає на величину закупівель, що характерно для ринку сировини стратегічного значення, зокрема етилового спирту або технічних спиртовмісних компонентів.

Обсяг пропозиції на ринку, де працює завод, визначається виробничими можливостями галузі та рівнем конкуренції. Конкурентне середовище характеризується суперництвом між виробниками за ринки збуту та прагненням зміцнити позиції у визначених сегментах. Конкурентоспроможність продукції у такому середовищі трактується як здатність товару не поступатися аналогам за ключовими характеристиками,

забезпечувати переваги під час його реалізації та підтримувати прийнятний рівень цін. Ця здатність залежить не лише від фізичних властивостей продукції, а й від умов постачання, швидкості виконання замовлень, маркетингових інструментів, умов розрахунків, репутації виробника та ефективності комунікацій на ринку.

Таким чином, оцінювання ефективності реалізації стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» потребує комплексного підходу, що враховує взаємодію попиту й пропозиції, ступінь цінової чутливості споживачів, ресурсну забезпеченість, кадрові компетентності та здатність підприємства до впровадження інновацій. Сукупність цих чинників визначає, наскільки стратегічні рішення підприємства відповідають ринковим умовам, зокрема умовам воєнного часу, коли коливання попиту та обмеження логістичних можливостей можуть суттєво впливати на стійкість функціонування та конкурентоспроможність підприємства.

Коефіцієнт конкурентоздатності товару (Ккз) визначається за формулою 2.1. :

$$Ккз = \frac{Pr}{Vp} \quad (2.1.),$$

де Pr - прибуток від реалізації продукції; Vp - виручка від реалізації продукції.

Перед розробленням бізнес-планів підприємства здійснюють порівняльний аналіз коефіцієнтів цінової еластичності попиту та рівня конкурентоспроможності різних товарних позицій. Така процедура дає змогу визначити, які саме продукти мають найбільш сприятливі ринкові перспективи і здатні забезпечити підприємству стабільний збут та очікуваний економічний результат. У підсумку до бізнес-плану включають лише ті товари, що демонструють вищу конкурентну привабливість, тобто поєднують достатній попит, стійку ринкову позицію та оптимальні витрати виробництва.

Під товарними пропозиціями розуміють сукупність продукції, що призначена для реалізації в певний період. Обсяг товарної пропозиції на ринку формується з наявних товарних запасів та поточного надходження продукції від різних джерел. Найважливішим серед них є власне виробництво, яке визначає основну масу товарів, що надходять на внутрішній ринок. Розширення або скорочення товарної пропозиції значною мірою залежить від динаміки виробничого потенціалу підприємств, рівня забезпечення сировиною, трудовими ресурсами та обладнанням, а також від загального стану національної економіки й купівельної спроможності населення.

Місткість ринку виступає важливою характеристикою, яка відображає максимально можливий обсяг реалізації певної продукції за конкретних умов. Вона формується поєднанням платоспроможного попиту та доступної пропозиції і є ключовим показником для визначення ринкових можливостей підприємства. У стратегічному плануванні оцінка місткості ринку дає змогу визначити, наскільки реалістичним є планований обсяг виробництва та чи відповідає він очікуваному попиту.

Таким чином, формування бізнес-плану потребує ретельного аналізу як параметрів попиту (зокрема еластичності), так і можливостей пропозиції, що залежать від ресурсної забезпеченості та техніко-економічного потенціалу підприємства. Раціональне поєднання цих факторів дозволяє побудувати обґрунтовану стратегію збуту та виробничого розвитку, що особливо важливо у складних умовах функціонування української економіки під час війни, коли ринки характеризуються нестабільністю, логістичними обмеженнями й підвищеним рівнем ризику.

Він розраховується за формулами 2.2., 2.3.:

$$M_t = P_o + P_n \quad (2.2.),$$

$$M_r = P_o + P_n + P_m \quad (2.3.),$$

де M_t і M_r - місткість відповідно товарного і регіонального ринків; P_o , P_n , P_m - обсяг попиту, відповідно, організацій і підприємств, населення, інших регіонів.

Втрати, яких зазнає ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» унаслідок неефективної організації бізнес-процесів, узагальнено у таблиці 2.2. Аналіз наведених показників свідчить про наявність суттєвих недоліків у функціонуванні ключових процесів підприємства, особливо тих, що пов'язані з виявленням потреб споживачів та формуванням відповідних ринкових рішень. Через практичну відсутність системного механізму ідентифікації очікувань і вимог покупців підприємство втрачало значні ресурси, що у 2024 році становило 42% від загального фонду оплати праці.

У структурі втрат фіксуються кілька основних компонентів, серед яких: неефективність бізнес-процесів, непродуктивні витрати, пов'язані з браком і появою неліквідної продукції, а також втрачені можливості щодо укладання контрактів. У сукупності ці втрати сягнули близько 20% виручки від реалізації продукції у 2023 році, що є суттєвим показником зниження економічної результативності та свідчить про необхідність перегляду стратегічних та

операційних підходів до управління.

Особливу увагу привертають значні втрати у сфері маркетингу та збуту, де зафіксовано найвищий рівень неефективності. За даними таблиці, вони становили 67% споживчої вартості, що вказує на критичні проблеми у формуванні ринкової стратегії, комунікації з потенційними покупцями, позиціонуванні продукції та організації збутових операцій. Подібні результати можуть бути наслідком недостатнього аналізу ринку, відсутності якісних маркетингових інструментів, низької адаптивності до змін у ринковій кон'юнктурі та слабкої взаємодії між маркетинговим і виробничим блоками підприємства.

Отже, дані таблиці 2.2 однозначно підтверджують потребу підприємства у глибокій модернізації бізнес-процесів та впровадженні стратегічного управління, орієнтованого на споживача. Це передбачає виокремлення ключових точок втрат, їх кількісне оцінювання, розроблення інструментів усунення причин неефективності, а також формування системи моніторингу результативності змін.

Таблиця 2.2

Втрати від неефективної організації бізнес-процесів
ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» у 2024 р.

		Втрати від неефективної організації процесів	
		частка у загальних витратах на процес, %	частка у фонді заробітної плати, %
Основні процеси			
Ідентифікація потреб споживачів/ моніторинг задоволення потреб	11%	51%	5,5%
Ідентифікація ринку	11%	91%	5,2%
Створення продукту	13,4%	42,2%	5,6%
Виробництво продукту	36,7%	12,5%	10,2%
Маркетинг та збут/ післяпродажний сервіс	31%	31,1%	8,7%
Функціональні процеси			
Управління людськими ресурсами	-	Н/д	Н/д
Управління фінансовими ресурсами	-	34,3%	4,6%
Управління інформаційними ресурсами	-	92,7%	2,7%
Разом втрати у %	-	-	41,9%
42 % від фонду заробітної плати (при “бенчмаркінговому” стандарті для виробничих підприємств повинно бути не більше, ніж 25%)			

Без упорядкування зазначених процесів ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» ризикує зберегти високий рівень невиробничих витрат та втрат ринкових можливостей, що негативно позначатиметься на реалізації прийнятої стратегії розвитку.

Разом із тим слід підкреслити, що як генеральний напрям внутрішньої трансформації на 2023–2024 рр. керівництво ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» визначило повний перехід до процесно-орієнтованої моделі управління. Такий підхід передбачає інтеграцію всіх взаємопов'язаних процесів у єдину систему управління, що функціонує на основі чітких процедур, прозорих критеріїв оцінювання та стандартизованих механізмів взаємодії між підрозділами. Особливістю обраної стратегії є її запровадження без суттєвого збільшення ресурсів, але за участю зовнішніх консультантів, що має забезпечити максимальну ефективність трансформації при мінімізації витрат.

Очікувані результати реалізації такої процесної моделі управління охоплюють низку переваг стратегічного характеру. По-перше, підприємство прогнозує можливість досягнення річного обсягу продажів у межах 20–25 млн дол. США. По-друге, передбачається прискорене зростання компанії на рівні 40–50% щорічно, що свідчатиме про стабільну позитивну динаміку виробничої та ринкової діяльності. По-третє, підприємство планує суттєво розширити свою частку на відповідних сегментах ринку – орієнтовно до 60–80%. Важливим є також намір збільшити обсяги продажів на ринках далекого зарубіжжя, що відповідає сучасним тенденціям інтернаціоналізації спиртової промисловості. Додатковим очікуваним ефектом є підвищення ринкової вартості підприємства за рахунок зростання «гудвілу» – нематеріального активу, пов'язаного з діловою репутацією, якістю корпоративного управління та впровадженням професійних інструментів управління торговельними марками. Управлінські рішення можуть охоплювати такі механізми, як лізинг торговельної марки або розробка власного бренду для експорту.

Паралельно з оцінкою стратегічних перспектив доцільним є аналіз забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами. Для цього використовують два ключових показники: відсоток забезпеченості матеріалами та коефіцієнт виконання договірних зобов'язань щодо постачання. Вони розраховуються за формулами (2.4.) та (2.5), і дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство забезпечене ресурсною базою, необхідною для реалізації його операційної та стратегічної діяльності. Високий рівень

забезпеченості матеріалами та стабільне виконання договорів постачальниками є критично важливими умовами для реалізації процесно-орієнтованої стратегії, оскільки саме своєчасність і повнота надходження ресурсів визначають безперервність виробництва та якість кінцевої продукції.

$$\% \text{ забезпеченості матеріалами} = \frac{\text{Дв} + \text{П}}{\text{Пм.р.}} \quad (2.4.),$$

де Дв. – внутрішні джерела покриття потреб; П – надійшло від постачальників; Пм.р. – планова потреба у матеріальних ресурсах.

$$\text{Кв.д.} = \frac{\text{П}}{\text{Дз}} \quad (2.5.),$$

де Кв.д. – коефіцієнт виконання договорів; Дз – заключено договорів.

У ході аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами важливо не лише визначити обсяги їх надходження, а й оцінити якість поставок. Перевіряється відповідність отриманих матеріалів чинним стандартам, технічним умовам, а також вимогам, закріпленим у договорах із постачальниками. У разі виявлення невідповідностей підприємство має підстави пред'являти претензії щодо неналежної якості або порушення умов постачання. Такий контроль є необхідною складовою процесно-орієнтованої системи управління, оскільки забезпечує стабільність виробничих процесів і знижує ризики появи браку чи затримок у виробництві.

Аналіз забезпеченості ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» основними виробничими фондами здійснюється шляхом зіставлення фактичних обсягів наявних фондів із плановою потребою, яка визначається виходячи з необхідних умов для забезпечення заданих обсягів випуску продукції. Така оцінка дозволяє встановити, чи достатньо технічних і матеріальних ресурсів для реалізації стратегічних цілей підприємства та виконання виробничих програм.

Для характеристики забезпеченості підприємства основними засобами використовуються показники фондоозброєності та рівня технічної озброєності праці. Перший показник відображає вартість основних фондів, що припадає на одного працівника, тоді як технічна озброєність характеризує рівень оснащення праці сучасним та ефективним обладнанням. Обидва індикатори дозволяють

оцінити потенціал підприємства до нарощування продуктивності праці та впровадження сучасних технологічних рішень.

Ефективність використання основних виробничих фондів визначається за допомогою таких ключових показників, як фондвіддача та фондомісткість, а також рівень рентабельності основних фондів. Зокрема, фондвіддача, яка розраховується за формулою (2.6), демонструє, який обсяг продукції виробляється на кожен гривню вартості основних фондів. Вона є одним із базових критеріїв оцінювання ефективності капітальних ресурсів, оскільки відображає результативність їх залучення у виробничий процес. [73].

$$ФВ = \frac{\Pi}{Вовф} \quad (2.6.),$$

де ФВ - фондвіддача; Вовф – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства.

Після розгляду узагальнюючих показників, що характеризують ефективність використання основних фондів, наступним етапом є детальний аналіз ступеня залучення виробничих потужностей підприємства, а також оцінка рівня використання окремих видів обладнання та машин. Такий аналіз дає змогу виявити внутрішні резерви зростання обсягів випуску продукції та визначити напрями удосконалення виробничих процесів.

Забезпеченість ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» трудовими ресурсами є ключовою умовою стабільного функціонування підприємства та важливою передумовою результативної реалізації його стратегії. Ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність праці, виконання виробничої програми та якість стратегічних рішень, що особливо актуально у сучасних умовах підвищеної нестабільності.

Під час аналізу забезпеченості підприємства робочою силою першочергово оцінюється виконання планових показників щодо чисельності та структури персоналу. Для цього розглядається загальний рівень забезпеченості працівниками за основними групами й категоріями. Аналіз передбачає, зокрема, порівняння фактичної чисельності персоналу з плановою для визначення відхилень і встановлення причин їх виникнення.

Важливим аналітичним етапом є визначення питомої ваги промислово-виробничого персоналу (ПВП) у загальній чисельності працюючих. Висока частка ПВП свідчить про раціональну структуру персоналу, адже саме

працівники цієї категорії безпосередньо створюють продукт та забезпечують виконання основної виробничої програми. Натомість збільшення частки непромислового персоналу може призводити до зростання накладних витрат і свідчити про недостатню оптимізацію допоміжних служб.

Крім того, аналізується абсолютна і відносна нестача або надлишок працівників у кожній із груп і категорій. Абсолютний показник дає змогу оцінити фактичне відхилення чисельності від плану, тоді як відносний показує співвідношення цих відхилень до загальної чисельності персоналу або до планового значення. Таке порівняння дає змогу виявити дисбаланси у кадровому забезпеченні, визначити «вузькі місця» в організації праці та сформулювати управлінські рішення щодо оптимізації чисельності, перерозподілу функцій або підвищення кваліфікації персоналу.

Комплексне оцінювання кадрової забезпеченості дозволяє не лише визначити можливість підприємства виконати виробничі завдання, але й оцінити потенційну спроможність організації успішно реалізовувати довгострокову стратегію, зокрема щодо модернізації виробництва, впровадження інновацій та розширення ринків збуту.

Аналіз забезпеченості ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» трудовими ресурсами передбачає не лише зіставлення фактичної чисельності працівників із плановими показниками, а й оцінювання динаміки руху персоналу. Рівень обороту та плинності кадрів має важливе значення, оскільки зміна складу робочої сили впливає на продуктивність праці, стабільність виробничих операцій та ефективність використання робочого часу.

Оцінювання повноти використання трудових ресурсів базується на аналізі відпрацьованого часу – кількості днів та годин, фактично відпрацьованих одним працівником у певний період. Такий аналіз проводиться у розрізі кожної групи персоналу, кожного структурного підрозділу та підприємства загалом. Визначення рівня використання робочого часу дозволяє встановити наявність цілоденних чи внутрішньозмінних простоїв, які знижують продуктивність праці та збільшують собівартість продукції.

За даними аналізу, трудові ресурси підприємства використовуються не повністю. Так, один працівник у середньому відпрацьовує 237 днів замість запланованих 238. Це формує цілоденні втрати у розмірі одного дня на працівника, що в межах підприємства в абсолютному вимірі становить 1239 днів або 9912 годин невикористаного робочого часу.

Основні причини таких втрат пов'язані з недоліками в організації виробництва (збої, аварійні зупинки обладнання), нерегулярністю постачання сировини та матеріалів, неефективним регулюванням праці та заробітної плати, низьким рівнем трудової дисципліни, а також проблемами в роботі допоміжних служб.

Планування чисельності і структури персоналу є важливою складовою підвищення ефективності підприємства. План із праці та заробітної плати передбачає визначення необхідної чисельності працівників, їх розподіл за категоріями, організацію навчання і перепідготовки, формування системи стимулювання, а також розрахунок витрат на відповідні заходи.

Оплата праці, преміювання та інші види матеріального стимулювання як адміністративного персоналу, так і працівників виробничих підрозділів, мають бути тісно пов'язані з результатами діяльності. Ефективна система мотивації враховує умови праці, рівень безпеки, психологічний комфорт, матеріальну задоволеність, можливість творчої реалізації, продуктивність праці та плинність кадрів. Згідно з оцінкою експертів (табл. 2.3), найвагомими мотиваційними чинниками для персоналу є безпека праці (9 балів), умови праці (8 балів), матеріальна винагорода (8 балів), психологічний клімат у колективі (7 балів) та можливість творчої самореалізації (6 балів).

Таблиця 2.3

Фактори, що впливають на мотивацію
ТОВ «Мишковицький спиртовий завод», балів

Фактори, що впливають на мотивацію	Середній показник у балах
Умови праці:	
Науково-виробничий відділ	9
Технічний відділ	4
Відділ продажів	10
Психологічний комфорт:	
Науково-виробничий відділ	6
Технічний відділ	5
Відділ продажів	8
Матеріальне задоволення:	
Науково-виробничий відділ	7
Технічний відділ	4
Відділ продажів	9
Творчий рівень:	
Науково-виробничий відділ	2
Технічний відділ	6
Відділ продажів	9
Безпека:	
Науково-виробничий відділ	9
Технічний відділ	8
Відділ продажів	6

Заохочувальні виплати можуть включати премії за підсумками роботи за місяць, квартал, півріччя чи рік. Умови їх нарахування, порядок виплати та розподілу визначаються трудовим договором чи контрактом.

Основою для преміювання зазвичай є позитивні результати фінансово-господарської діяльності підприємства або його структурних підрозділів: отримання прибутку, зростання рентабельності, поліпшення виробничих показників, зниження витрат чи енергоємності виробництва.

На відміну від виробничих премій, що нараховуються переважно працівникам, які безпосередньо зайняті у виробничому процесі, премії за підсумками роботи за певний звітний період (місяць, квартал, півріччя чи рік) адресуються головним чином персоналу, який забезпечує організацію виробництва та управління діяльністю ТОВ «Мишковицький спиртовий завод». Такі премії мають більш комплексний характер, оскільки враховують не лише виробничі результати, а й якість виконання управлінських функцій, дотримання стандартів, виконання стратегічних завдань та вклад у загальні результати підприємства.

У таблиці 2.4 наведено приклад бальної оцінки результатів діяльності працівників основного та допоміжного виробництв, а також інших категорій персоналу. Бальна система використовується для формалізації оцінювання, оскільки дозволяє чітко визначити сумарну результативність працівника за низкою критеріїв. Кожному виду робіт або показнику надається певна кількість балів, після чого формується інтегральна оцінка ефективності праці.

Після встановлення бальної оцінки для кожного працівника та визначення відповідних коефіцієнтів здійснюється розрахунок суми винагороди за підсумками року згідно зі шкалою преміювання. Як показує інформація таблиці 2.4, значною мірою на розмір премії впливає не лише показник результативності праці, а й трудовий стаж. У розрахунках стаж зазвичай враховується в межах від одного до двадцяти років: чим довший період роботи на підприємстві, тим вагоміший внесок працівника у стабільність і розвиток організації, що відображається додатковим коефіцієнтом при розрахунку премії.

У цілому система преміювання за підсумками роботи виступає важливим елементом мотиваційного механізму підприємства, сприяє зростанню трудової активності, зміцнює корпоративну відповідальність і позитивно впливає на реалізацію стратегічних цілей ТОВ «Мишковицький спиртовий завод».

Система бальної оцінки результатів праці працівників
ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Чинники	Коефіцієнт	Бальна оцінка результатів праці з урахуванням коефіцієнта	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
		1 бал				
I. Майстерність						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Зусилля						
3. Фізичні	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
4. Розумові і візуальні	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Відповідальність						
5. Виконання норм праці і виробничих (нормованих) завдань	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
6. Використання обладнання	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Дотримання техпроцесів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Раціональне використання сировини і матеріалів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
9. Якість робіт і продукції	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
10. Забезпечення безпеки оточуючих працівників	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Умови праці						
11. Загальний характер	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
12. Неминучі ризики	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
V. Оцінка особистості						
13. Ініціативність	0,10	0,10	0,30	0,30	0,40	0,50
14. Старанність	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25

Базою для визначення розміру річної винагороди працівника є його середньомісячний заробіток за попередній календарний рік. Для розрахунку премії може використовуватися величина, еквівалентна від десятиденного до двадцятиденного заробітку, що дозволяє гнучко враховувати фінансові можливості підприємства та рівень внеску працівника. Зазначена базова сума надалі коригується шляхом множення на два ключові коефіцієнти.

Першим застосовується коефіцієнт коригування, який встановлюється залежно від трудового стажу працівника на підприємстві. Він може коливатися у межах від 1,0 до 2,5, що дозволяє врахувати тривалість роботи співробітника, його досвід, накопичений професійний капітал та внесок у розвиток організації. Такий підхід підсилює мотиваційну складову системи преміювання, оскільки заохочує довготривалу лояльність і стабільність кадрового складу.

Другим етапом розрахунку є множення отриманої суми на коефіцієнт, визначений на основі бальної оцінки результативності праці конкретного

працівника. Цей коефіцієнт відображає якість виконання виробничих або управлінських функцій, ступінь досягнення поставлених завдань та загальний внесок працівника в результати діяльності підприємства. Таким чином, остаточна величина премії ґрунтується як на індивідуальних досягненнях працівника, так і на його професійному стажі, що робить систему винагороди збалансованою та справедливою.

Таблиця 2.5

Шкала розрахунку винагороди за річні результати роботи ТОВ
«Мишковицький спиртовий завод»

Стаж роботи (років)	Коефіцієнт коригування заробітку, прийнятого за базу, дні	Умови коригування винагороди конкретним працівникам
Від 1 до 3	1,00	На підставі оцінки ефективності праці за річні результати роботи
від 3 до 5	1,25	
від 5 до 8	1,50	
від 8 до 12	1,75	
від 12 до 16	2,00	
від 16 до 20	2,25	
понад 20	2,50	

У цілому система мотивації персоналу та організація оплати праці потребують високого рівня професійної майстерності, послідовності та розуміння поведінкових особливостей працівників. Ефективне управління трудовою мотивацією ґрунтується на здатності керівництва впливати на внутрішні стимули співробітників, формувати у них прагнення підвищувати інтенсивність праці, демонструвати кращі результати та сприяти реалізації стратегічних цілей підприємства.

Планування кадрової структури ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» здійснюється з урахуванням прийнятої організаційної моделі управління – лінійної, функціональної чи лінійно-функціональної. Кожна з цих форм має власні переваги й обмеження, що визначають ступінь централізації управління, швидкість прийняття рішень і якість координації між підрозділами. У разі зміни організаційної структури її параметри включаються у план з праці та заробітної плати; якщо структура залишається сталою, у плануванні лише зазначається її відповідність попередньому періоду.

Чисельність персоналу та його професійно-кваліфікаційний склад повинні забезпечувати безперебійне виконання виробничих завдань і відповідати потребам підприємства у робочій силі. Формування кадрової структури має відповідати низці ключових вимог. По-перше, планування чисельності працівників повинно базуватися на реальних потребах виробництва,

враховуючи необхідний рівень кваліфікації та професійної підготовки. По-друге, розподіл функцій і обов'язків має бути організований так, щоб уникати нераціонального завантаження спеціалістів роботами, які можуть виконуватися менш кваліфікованими працівниками. По-третє, доцільно передбачати можливі зміни у кадровому складі в перспективі та формувати кадровий резерв для ключових посад. Також необхідно забезпечувати оптимальний розподіл персоналу за видами діяльності з урахуванням професійних здібностей, досвіду та потенціалу розвитку. Важливою умовою є створення можливостей для кар'єрного зростання, професійного навчання, підвищення кваліфікації та адаптації працівників до нових технологічних і організаційних вимог.

Для результативної реалізації функцій планування людських ресурсів у ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» важливо забезпечити розуміння працівниками місії підприємства, цілей кадрової політики та завдань, пов'язаних із розвитком трудового потенціалу. Стратегічний план дій у сфері управління персоналом має відповідати реальним і потенційним ресурсам підприємства.

Планування людських ресурсів повинно перебувати у тісному взаємозв'язку із загальною стратегією підприємства, оскільки саме стратегічна орієнтація визначає необхідні зміни в організаційних структурах, кваліфікаційних вимогах, компетентнісних моделях та методах управління персоналом. У цьому контексті ефективне кадрове планування виступає ключовим інструментом досягнення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Мишковицький спиртовий завод», особливо з огляду на актуальні виклики воєнного часу, нестабільності ринку праці та зростання вимог до виробничої гнучкості.

Висновки до розділу 2

Розвиток стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» ґрунтується на функціональних механізмах управління, що представляють собою інтегровану систему методів, методик, процедур, критеріїв та принципів, спрямованих на реалізацію стратегічних напрямів розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу запропоновано нову парадигму структуризації та управлінського розвитку підприємства, що передбачає взаємодію інституціонального, корпоративного та міжособистісного рівнів. Такий підхід створює передумови для формування цілісної моделі стратегічного управління,

здатної забезпечити адаптивність підприємства до умов зовнішнього середовища.

У роботі представлено результати анкетування фахівців, проведеного з метою формування організаційно-функціонального механізму розробки та застосування регламентуючих інструментів у процесі стратегічного управління. Залучення експертів – представників науки, виробництва та управління – дозволило сформувавши перелік чинників, що істотно впливають на раціональність використання регламентуючих інструментів під час розробки бізнес-плану та реалізації стратегії. Отримані дані стали основою для подальшого структурування механізму стратегічного управління та визначення рівнів моніторингу відповідних чинників.

У якості генеральної внутрішньої стратегії трансформації підприємства було обрано повний перехід до процесно-орієнтованої моделі управління, що передбачає інтеграцію всіх ключових бізнес-процесів, їх прозоре координування та підвищення керованості.

Удосконалення організації управління реалізацією стратегії підприємства запропоновано здійснювати на основі впровадження комплексної системи маркетингового управління, що охоплює чотири ключові підсистеми:

- систему маркетингового планування реалізації стратегії;
- систему формування стратегічного маркетингового потенціалу;
- систему маркетингового управління стратегічними змінами;
- систему маркетингового контролю за реалізацією стратегії.

Реалізація цих підсистем дозволяє підвищити рівень узгодженості між стратегічними цілями та операційною діяльністю, забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, підвищити адаптивність підприємства до ринкової кон'юнктури та зміцнити його конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Основні інструменти бізнес-планів для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

У сучасних умовах, коли український бізнес функціонує в середовищі воєнних ризиків, порушених логістичних зв'язків та прискореного технологічного оновлення, все більшої актуальності набуває сфера, що поєднує стратегічне мислення, маркетингові підходи та управління сприйняттям – брендинг. Цей напрям досі перебуває у стадії активного формування, тому його теоретична база та практичні інструменти постійно розширюються, зокрема під впливом цифрової трансформації та вимог міжнародних ринків.

Загалом бренд розглядають як нематеріальний актив, що формує стійкий емоційний і раціональний зв'язок між продуктом чи послугою та їхнім користувачем. Фактично він виконує роль додаткової вартості, яка виникає завдяки накопиченому досвіду взаємодії споживача з виробником, послідовності комунікацій та репутаційній стабільності. В умовах економічної турбулентності, характерної для України після 2022 року, здатність бренду передавати відчуття надійності, безпеки та відповідальності набуває особливого значення.

Брендинг становить собою цілісну систему створення та підтримки унікального образу компанії або продукту. Він об'єднує стратегічні, творчі та технологічні процеси – від формування ціннісної пропозиції до організації багатоканальної присутності в інформаційному просторі. Сильна торговельна марка здатна функціонувати як незалежний економічний актив, що приносить компанії довгострокові вигоди та знижує залежність від коливань ринку. Саме тому брендинг часто розглядається як одна з найбільш рентабельних маркетингових стратегій.

Формування бренду передбачає послідовну роботу над ключовими елементами: визначенням ідеології та сенсової основи, вибудовуванням позиціонування в контексті тенденцій ринку, створенням якісної назви та візуальної ідентичності, розробленням дизайну упаковки або зовнішніх атрибутів, а також формуванням комунікаційної політики. В сучасних умовах

значну частину цієї роботи забезпечують цифрові технології — автоматизовані системи аналітики, платформи для комунікації з аудиторією, алгоритми штучного інтелекту, інструменти для персоналізації контенту. Оцінка ефективності брендингових дій здійснюється на основі аналітики споживацької поведінки, онлайн-трафіку, індексів упізнаваності та рівня лояльності.

З погляду ринкової логіки формування бренду починається з комплексного аналізу ситуації, що включає оцінку внутрішніх можливостей підприємства, факторів зовнішнього середовища, дій конкурентів, поведінки споживачів та перспектив розвитку ринку. В умовах війни такі дослідження стають складнішими: ритмічність поставок, безпекові ризики, відтік робочої сили, релокація виробництв та цифровізація торгівлі істотно змінюють структуру попиту.

Подальший розвиток бренду залежить від узгодженості стратегічних намірів компанії з реальними можливостями та ринковою кон'юнктурою. Тому важливим елементом є визначення факторів успіху, а також ризиків, здатних перешкоджати виходу на нові сегменти або підтримці конкурентних переваг.

Під час дослідження самого продукту аналізують не формальні властивості, а здатність задовольнити актуальні споживчі очікування. Враховуються якість виробничого виконання, надійність, відповідність призначенню, економічність використання та співвідношення ціни і корисності. У сучасних умовах зростає значення екологічності, енергоефективності, цифрового супроводу товару та прозорості ланцюгів постачання.

Процес сегментування ринку, що передбачає поділ споживачів на групи зі схожими характеристиками чи моделями поведінки, залишається ключовим інструментом брендингу. Проте нині він суттєво змінюється під впливом цифрових даних: традиційні критерії (вік, стать, доходи, місце проживання) замінюються поведінковими патернами, стилями життя та особливостями споживання інформації. Це дозволяє формувати для кожного сегмента диференційовані стратегії розвитку бренду.

Узагальнюючи, сучасний брендинг в Україні – це поєднання класичних методів маркетингу, адаптованих до умов воєнної економіки, та інноваційних цифрових рішень, які дозволяють підприємствам підтримувати конкурентоспроможність, зміцнювати довіру споживачів і вибудовувати довгострокову ринкову присутність.

Конкурентний аналіз у сфері брендингу є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє отримати системне уявлення про поведінку та можливості інших учасників ринку. У контексті сучасної української економіки, що функціонує під тиском воєнних ризиків, порушених логістичних ланцюгів та зростаючої залежності від цифрових каналів комунікації, оцінювання конкурентів стає не лише інструментом маркетингу, але й елементом забезпечення стійкості бізнесу. Аналіз охоплює виробничі можливості, систему комунікацій, рівень інноваційності, дослідницьку активність, а також поведінку конкурентів у суміжних і товарозамінних сегментах.

Однією з ключових стадій брендингу є визначення стратегічної позиції бренда та розроблення його ідентичності. На цьому етапі формується система характеристик, що роблять бренд впізнаваним і незамінним для цільової аудиторії. Потрібно визначити, яке значення бренд має займати у свідомості споживача, якими емоційними та раціональними асоціаціями він повинен формувати свій імідж, і які ключові відмінності повинні підкреслювати його унікальність. У воєнних умовах особливої ваги набувають такі атрибути, як надійність, відповідальність, соціальна значущість та здатність підтримувати національну економіку.

Бренди часто відмежовують себе від конкурентів через систему різноманітних відмінностей. Частина з них є об'єктивними і ґрунтується на фізичних або функціональних характеристиках товару – габаритах, якості матеріалів, технологічній довершеності, продуктивності, гарантійних умовах. Такі характеристики можна верифікувати, і вони виступають основою раціональних маркетингових аргументів. Інший тип відмінностей створюється на основі образів, символічних інтерпретацій та маркетингової уяви, коли у продукт «вмонтовано» особливий атрибут чи властивість, яку складно або неможливо перевірити. Цей підхід часто використовується в умовах високої конкуренції або коли товар має малу кількість фізичних переваг.

Позиціонування бренда розглядається як цілеспрямований процес формування уявлення про те, яке місце бренд займає на ринку та у свідомості споживачів відносно інших пропозицій. Фундаментом позиціонування є модель цінності, що пояснює, для кого створено бренд, яку проблему він вирішує, яким чином робить це краще за конкурентів та якими аргументами може підтвердити

свою перевагу. В умовах війни акцент у позиціонуванні часто зміщується на довіру, національне виробництво, прозорість діяльності та стабільність постачання.

Ідентичність бренда – це система характеристик, які дозволяють однозначно його впізнавати. Важливою частиною ідентичності є «особистість бренда» – метафоричний опис бренда у термінах людських рис: рішучий, доброзичливий, надійний, сміливий. Це допомагає споживачам інтерпретувати бренд через власний життєвий досвід та емоції. Люди часто тяжіють до брендів, які поділяють їхні цінності або відображають їхній стиль життя, а під час криз – брендів, що асоціюються із захистом, стабільністю та відповідальним бізнесом.

Формування цінностей бренда має первинне значення, адже саме вони визначають, яким буде емоційний зв'язок зі споживачем. Бренд повинен репрезентувати ті принципи, з якими споживач ідентифікує себе. У сучасних реаліях важливими є такі цінності, як підтримка українського виробництва, прозорість, екологічна відповідальність, цифрова грамотність, соціальна залученість та стійкість до криз.

Окреме місце у побудові бренда займає формування сприйняття його якості. Тут важливо розмежовувати якість, яку забезпечує виробник (технології, стандарти, матеріали), та якість у сприйнятті споживача, яка залежить від його досвіду, емоцій та довіри до бренда. Для брендингу вирішальним є саме другий аспект, оскільки репутаційні ризики в умовах війни та інформаційних загроз можуть швидко змінювати сприйняття ринку.

Асоціації бренда, тобто уявлення, образи, емоційні реакції, які виникають у споживача при контакті з брендом, формуються комплексно – через назву, візуальні елементи, запах, упаковку, комунікаційні повідомлення, соціальні дії компанії, а також через поведінку підприємства під час кризових ситуацій. Позитивні асоціації підсилюють лояльність споживачів та створюють конкурентну перевагу.

Центральним елементом бренда є його назва – найстійкіший комунікатор, який супроводжує всі маркетингові активності, комунікації та контакти зі споживачами. В умовах посиленої конкуренції та перенасиченості ринку правильний вибір назви може суттєво підвищити пізнаваність та закласти основу подальшого розвитку бренда. Назва повинна бути легкою для запам'ятовування, адаптованою до різних комунікаційних каналів і здатною

забезпечити захист прав інтелектуальної власності.

Узагальнюючи, брендинг у сучасних українських умовах є не лише маркетинговим інструментом, але й способом стратегічної стабілізації підприємства в умовах війни, підтримання довіри, забезпечення стійкості на ринку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Створення ефективного імені бренда є одним із ключових етапів побудови його ідентичності, оскільки назва виступає основним маркером упізнаваності серед споживачів. Вона має бути стислою, змістовною, легкою для вимови, емоційно виразною та такою, що не допускає подвійного трактування чи небажаних смислових асоціацій. Успішне ім'я бренда завжди підтримує його позиціонування та допомагає сформувати відповідне враження про сутність і характер пропозиції. У сучасних умовах, коли українські компанії змушені працювати у середовищі, ускладненому війною, важливо добирати назви, які не лише вирізняють бренд серед конкурентів, а й викликають почуття довіри та емоційної стабільності.

Другим за значущістю елементом є візуальна символіка – графічний знак, логотип та фірмове шрифтове накреслення. У практиці брендингу ці поняття часто ототожнюють, хоча їх функціональне призначення різняться: знак є власне графічним образом, а логотип – поєднанням знака з фірмовим написанням назви. Візуальна айдентика повинна бути унікальною, сприяти швидким асоціаціям, легко запам'ятовуватися й підсилювати диференціацію бренда на ринку. Особливої ваги це набуває в умовах посиленої конкуренції, а також перенасиченості інформаційного простору, що значно зросла з початком широкомасштабної війни.

Важливою складовою бренду є кольорова палітра. Правильно підібрані кольори посилюють емоційний вплив на цільову аудиторію, сприяють швидкому впізнаванню та підкреслюють характер бренда. Вони повинні бути послідовно використані у всіх носіях: від логотипу та упаковки до корпоративного одягу, інтер'єру, документації та цифрових платформ. Часто доцільним є вибір кольорів, що контрастують із палітрою основних конкурентів, допомагаючи краще позиціонувати бренд у свідомості споживачів. У воєнний час поширення отримують кольорові рішення, пов'язані із символами національної стійкості, безпеки та відбудови.

Корпоративна документація – візитівки, бланки, конверти – відіграє роль

важливого інструмента формування першого враження серед партнерів, представників державних інституцій та потенційних клієнтів. Якість матеріалів, стильове оформлення, фактура паперу та узгодженість з візуальною концепцією бранда формують професійний імідж організації. У період війни, коли значна частина комунікацій відбувається у змішаному – офлайн та онлайн – форматах, такі носії слугують додатковим підтвердженням стабільності та структурованості бізнесу.

Атрибути зовнішньої ідентифікації, такі як таблички, вивіски та навігаційні елементи, зміцнюють присутність бранда у фізичному просторі. Хоча їхня аудиторія обмежена, для співробітників, клієнтів та партнерів вони залишають відчуття надійності та сталості компанії. Це особливо важливо в умовах, коли частина підприємств змушена переміщувати виробництво через бойові дії або облаштовувати нові майданчики для роботи.

Одним з найсильніших інструментів комунікації з аудиторією залишається упаковка. З огляду на брендингові завдання, її роль виходить далеко за межі збереження товару. Упаковка передає ключові повідомлення, допомагає впізнавати продукт на полиці чи у цифровому каталозі, формує перше тактильне та візуальне враження. Вона здатна передати цінності бранда, підкреслити його переваги та впливати на ухвалення рішення про покупку. Для українських виробників у воєнний час упаковка часто є ще й носієм патріотичних меседжів та символів незламності.

У брендингу дедалі активніше використовується звукова айдентика – корпоративні мелодії, джінгли, тематичні пісні чи гімни. Такі аудіоелементи виконують функцію емоційного маркера і допомагають впізнавати бренд навіть за відсутності візуальних сигналів. У період інтенсивного розвитку цифрових платформ, зокрема YouTube, TikTok, подкастів та радіоінформаційних каналів, звукова айдентика стає важливим інструментом розширення впливу бранда.

Корпоративна уніформа є прямим підтвердженням стандартизації процесів, уваги до деталей та турботи про споживача. Вона створює додатковий рівень довіри, особливо коли йдеться про сервісні, транспортні, логістичні чи виробничі компанії. У багатьох випадках уніформа підсилює відчуття безпеки, що є критично важливим у період воєнних загроз.

Дуже ефективним елементом брендингу є персонажі – візуальні чи анімаційні прототипи, що уособлюють характер бранда. Вони роблять

комунікацію більш емоційною, легко запам'ятовуються та часто стають центральним образом рекламних кампаній. У період війни деякі бренди використовують персонажів, що символізують витривалість, єдність, волонтерство чи відновлення країни.

Додатковий вплив створюється за допомогою супутніх атрибутів – фірмових пакетів, сувенірної продукції, дисконтних карт, наліпок, канцелярських предметів. Вони підтримують постійний контакт споживача з брендом та створюють ефект «присутності» у повсякденному житті, що є важливим для формування лояльності.

Маркетингові комунікації відіграють ключову роль у формуванні та підтриманні бренда. Через систему комунікацій аудиторія отримує інформацію про цінності бренда, його атрибути, індивідуальність та переваги. Центральне місце серед них посідає реклама – організоване та масове донесення повідомлення до широкого кола споживачів. Окрім творчої складової, у сучасному середовищі важливими стають медіапланування та медіабайнг, які забезпечують оптимальний вибір носіїв, ефективність охоплення та раціональне використання бюджету. Під час війни, коли частина традиційних каналів може бути заблокована або недоступна, особливого значення набувають цифрові інструменти – таргетинг у соцмережах, контент-маркетинг, нативна реклама та інфлюенсерні кампанії.

Корпоративний вебсайт у сучасних умовах воєнного стану та цифрової трансформації економіки перетворився на один із ключових носіїв бренда, а не просто на елемент іміджу. Для більшості галузей реальна присутність у мережі Інтернет уже давно вийшла за межі «данини моді» й стала повноцінним маркетинговим, комунікаційним та довірчим інструментом. Для українських підприємств, які працюють в умовах релокації, порушених логістичних ланцюгів, загрози фізичної інфраструктури та підвищеного ризику, корпоративний сайт часто є головним стабільним каналом взаємодії з клієнтами, партнерами та закордонними контрагентами. Саме тому розроблення або редизайн сайта доцільно розглядати як невід'ємну частину формування бренда: продумана структура, зручний інтерфейс, швидка робота на мобільних пристроях, релевантний та актуальний контент, інтеграція з цифровими сервісами й онлайн-сервісами підтримки клієнтів формують у відвідувача позитивний досвід, який у підсумку трансформується у лояльність,

повторні покупки та зростання доходів.

Онлайнова рекламна інфраструктура залишається відносно молодою, але розвивається надзвичайно динамічно: щороку з'являються нові формати, платформи, моделі таргетингу та аналітики. Для рекламодавця це означає постійну необхідність адаптації до нових можливостей — від контекстної та нативної реклами до використання алгоритмів штучного інтелекту для оптимізації кампаній. В українських реаліях, з огляду на воєнні дії, значна частина комунікацій переорієнтована саме в цифровий простір, що лише підсилює роль корпоративного сайта як ядра всієї системи цифрового брендингу.

Паралельно з розбудовою цифрової присутності дедалі більшого значення набуває впровадження систем менеджменту якості, побудованих відповідно до вимог міжнародних стандартів. ISO 9000:2015 – це міжнародний стандарт, що визначає основи, принципи та термінологію систем управління якістю (СУЯ). Він є фундаментальною концептуальною основою для всього сімейства стандартів ISO 9000 та базовим документом для впровадження та сертифікації за ISO 9001:2015, він є базовою рамкою для створення такої системи і включає кілька взаємопов'язаних документів, зокрема положення та термінологію, вимоги до системи менеджменту якості та рекомендації щодо її вдосконалення. Фактично йдеться не лише про технічні вимоги до продукції, а про модель організації управління компанією з акцентом на забезпеченні стабільної якості процесів і результатів.

У процесі впровадження систем менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9000:2015 особливо важливо визначити відповідальну особу, яка координуватиме проєкт від початкового етапу до отримання сертифіката. У більшості українських підприємств ці функції покладаються на менеджера з якості або на окремо призначеного координатора, який виступає посередником між компанією, сертифікаційним органом і клієнтами. Така особа повинна володіти достатньою професійною підготовкою, зокрема пройти навчання внутрішнього аудитора ISO, оскільки саме вона відповідає за організацію внутрішнього контролю системи менеджменту якості та узгодження документації.

Суть ISO 9000:2015 полягає в тому, що цей міжнародний стандарт забезпечує підприємствам можливість продемонструвати клієнтам, партнерам і

державним структурам наявність системного підходу до управління якістю. Він підтверджує, що організація здатна підтримувати стабільний рівень продукції та послуг і управляти ризиками, що особливо актуально в умовах воєнної нестабільності, коли вимоги до надійності процесів суттєво зростають. Незважаючи на те, що в Україні за останні десятиріччя сформувалося розуміння важливості систем якості, сертифікація все ще не є масовою. Це пов'язано передусім із браком фінансових ресурсів, складними умовами ведення бізнесу та обмеженими можливостями інвестувати у внутрішні управлінські зміни.

Однак впровадження системи менеджменту якості приносить значні переваги, оскільки якість охоплює не лише технічні параметри виробництва, а й виконання договірних умов, швидкість реагування на рекламації, дотримання строків постачання та забезпечення стабільності сервісу. Походження сучасних систем якості пов'язане з розвитком великих промислових комплексів у середині ХХ століття. Із зростанням складності виробничих ланцюгів збільшувався і ризик відмов окремих елементів системи. Проста математична залежність свідчить, що навіть якщо кожна операція виконується на 99% надійно, то цілісна система зі 100 кроків демонструватиме загальну надійність лише близько 40%. Саме тому ускладнення техніки та виробництва зумовило потребу в структурованих системах контролю якості, які у своїй сучасній формі й були стандартизовані в рамках серії ISO 9000:2015.

Практика функціонування сучасних підприємств переконливо демонструє, що впровадження системи менеджменту якості створює значний позитивний ефект не лише у вигляді скорочення прямих втрат від браку, а й через зменшення непродуктивних витрат, пов'язаних з неефективною організацією процесів, помилками персоналу, затримками постачань чи порушеннями технологічної послідовності.

Система менеджменту якості впливає на роботу підприємств «зсередини», змінюючи способи організації роботи, взаємодію між підрозділами, культуру виробництва та управлінські підходи. Мотивація кожного працівника – чи то менеджера, чи виконавця – стає критичним елементом забезпечення стабільної якості. Коли співробітник отримує реальні вигоди від належного виконання своїх функцій і розуміє, що саме він створює додану цінність, механізм якості починає працювати природно, без надмірного зовнішнього контролю.

Рівень задоволення ринку продукцією визначається не обсягом її виробництва, а фактичною реалізацією. Попит формується лише за умови відповідності продукції сукупності вимог щодо якості й конкурентоспроможності. Плановий обсяг реалізації визначається з урахуванням наявних залишків, зміни структури попиту та виробничих можливостей підприємства. У підсумку якість постає як складна економічна категорія, що включає технічні, технологічні, вартісні, екологічні та інші властивості продукції, які визначають її здатність задовольняти потреби споживача в конкретних умовах використання.

3.2 Використання контролю для розвитку стратегічного плану досліджуваного підприємства

Удосконалення системи контролю за виконанням стратегічного плану є обов'язковою умовою розвитку підприємства в сучасних українських реаліях. Поява на внутрішньому ринку іноземних компаній, посилення конкуренції між вітчизняними виробниками, а також вплив війни на економічну стабільність вимагають від підприємств здатності швидко реагувати на зміни та забезпечувати високу якість управлінських рішень. У цих умовах контроль стає не лише інструментом корекції, а й ключовим механізмом підтримання стратегічного курсу.

Першим логічним етапом є здійснення попереднього контролю, який передує фактичному старту робіт і спрямований на запобігання помилкам ще до їх виникнення. Хоча у науковій літературі такі елементи, як стратегічне планування чи формування організаційної структури, інколи не відносять до контролю, на практиці ці дії фактично виконують функцію первинного регулювання. Ефективність попереднього контролю забезпечується через формалізацію правил, процедур, алгоритмів поведінки та чітких посадових інструкцій, що створюють зрозумілу рамку діяльності персоналу і мінімізують ризик відхилень від стратегічних орієнтирів.

Для ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» попередній контроль найбільш актуальний у трьох напрямках: управління персоналом, контролю якості матеріальних ресурсів та управління фінансами. У сфері людських ресурсів важливим є ретельний відбір фахівців, оцінювання їхньої кваліфікації, досвіду та відповідності вимогам посади – це критично важливо в умовах

кадрового дефіциту, спричиненого міграційними процесами та мобілізацією. У площині матеріальних ресурсів попередній контроль передбачає встановлення мінімально допустимих технічних стандартів та регулярні перевірки відповідності поставок вимогам виробництва. Контроль фінансів реалізується через бюджетування, що допомагає формувати прогноз потреб у ресурсах, запобігати перевитратам і забезпечувати доступність коштів у відповідні моменти.

Наступним елементом є поточний контроль, який здійснюється вже в ході реалізації планових завдань. Його основна роль – своєчасне виявлення відхилень та недоліків, щоб вони не переросли у проблеми стратегічного масштабу. Поточний контроль поєднує регулярні спостереження керівників за роботою персоналу, аналіз оперативних даних, виявлення причин збоїв та обговорення шляхів їх усунення. У випадку підприємств реального сектору, таких як ТОВ «Мишковицький спиртовий завод», він часто здійснюється на основі фактичних показників продуктивності, обсягу випуску, ритмічності поставок та дотримання технологічних нормативів. У воєнних умовах він також охоплює реагування на логістичні ризики, перебої з енергопостачанням і необхідність оперативної зміни виробничих графіків.

Кінцевий (підсумковий) контроль проводиться після завершення робіт і дає змогу оцінити, наскільки результати відповідають стратегічним цілям. Він виконує функцію зворотного зв'язку, забезпечуючи інформаційну базу для подальшого планування, корегування цілей чи вибору альтернативних управлінських рішень. Кінцевий контроль є особливо важливим у тих випадках, коли винагорода працівників залежить від результативності їхньої роботи: це потребує точних і об'єктивних показників, що відображають фактичні досягнення та дозволяють уникнути суб'єктивних оцінок.

Процес контролю реалізації стратегічного плану на підприємстві має базуватися на трьох логічних кроках: формуванні нормативної бази та системи критеріїв, порівнянні реальних результатів із установленими стандартами та впровадженні коригувальних заходів. Такий підхід дає змогу своєчасно виявляти загрози, адаптувати операційні процеси до нових умов і гарантувати, що стратегічний курс підприємства буде збережено навіть в умовах значної невизначеності, зумовленої воєнним станом та високим рівнем ринкових коливань (рис. 3.1.).

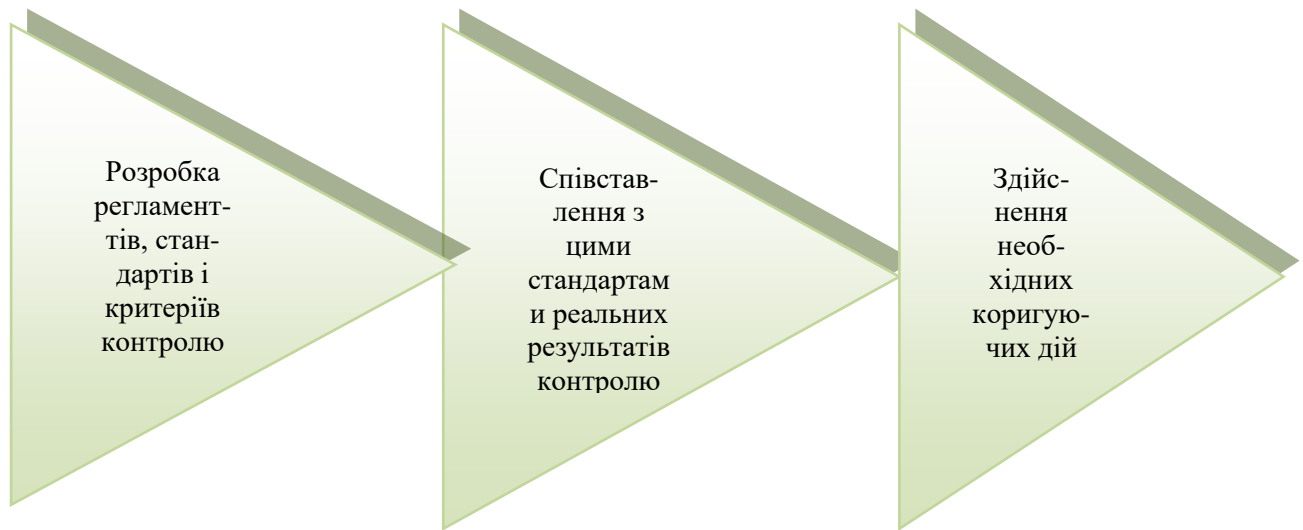


Рис. 3.1. Пропонована етапність процесу контролю реалізації стратегічного плану досліджуваного підприємства

На кожному етапі контролю реалізації стратегічного плану підприємства має застосовуватися комплекс узгоджених дій, які забезпечують безперервність, системність та об'єктивність оцінювання. Послідовність виконання контрольних заходів демонструє тісний зв'язок між функціями контролю й планування, оскільки обидві спрямовані на досягнення заздалегідь визначених цілей. У цьому контексті регламенти та стандарти виступають вимірюваними орієнтирами, що походять безпосередньо зі стратегічних цілей підприємства та формують базу для подальших контрольних дій.

Мета, яка покладається в основу контрольних стандартів, повинна мати чітко окреслений часовий горизонт та визначений критерій оцінювання результатів. Саме фіксація меж допустимих відхилень дозволяє коректно інтерпретувати отримані дані та оцінити ступінь виконання відповідних завдань. Якщо стандарт сформульовано належним чином, він однозначно окреслює рамки припустимої поведінки та можливі санкції у випадку їх порушення. Це забезпечує справедливість дисциплінарних рішень, оскільки працівник заздалегідь ознайомлений із правилами та відповідальністю за їх недотримання.

Оцінювання якості регламентуючих інструментів неможливе без наявності чітких критеріїв (табл. 3.1).

Критерії оцінки регламентуючих інструментів стратегічного управління

Група критеріїв	Зміст критерію	Опис показника / Що вимірюється	Очікуваний результат (еталон)
1. Нормативно-правова коректність	Відповідність законодавству	Ступінь відповідності чинним законам України, галузевим вимогам, стандартам ISO, внутрішнім нормативам	Регламент не суперечить нормативно-правовим актам і політикам підприємства
	Актуальність	Чи відповідає документ сучасному стану середовища, технологій, вимогам ринку	Документ оновлений у межах останніх 1–3 років
2. Змістова повнота	Повнота опису процесів	Наскільки регламент охоплює всі етапи, ролі, відповідальність, процедури, показники	Описані всі етапи процесу, існує чітка логіка й послідовність
	Методологічна обґрунтованість	Використання науково обґрунтованих методів, стандартів, сучасних підходів	Чітко визначені методи, критерії, логіка виконання
3. Функціональна ефективність	Операційна чіткість	Визначеність відповідальних осіб, термінів, ресурсів, алгоритмів дій	Відсутність дублювання функцій, розподіл відповідальності
	Ефективність у досягненні стратегічних цілей	Ступінь впливу регламенту на реалізацію стратегії	Регламент безпосередньо підтримує досягнення KPI підприємства
4. Якість формалізації процесів	Стандартизація	Наявність стандартів, шаблонів, інструкцій, форм звітності	Документ містить стандартизовані форми та єдині підходи
	Однозначність інтерпретації	Чіткість формулювань, відсутність двозначностей	Інструкції легко зрозумілі для всіх користувачів
5. Цифрова інтегрованість	Взаємодія з цифровими системами	Чи може документ інтегруватися з ERP, BI, CRM, KPI dashboards	Регламент адаптований під використання в цифрових системах
	Автоматизованість	Рівень автоматизації процесів, передбачених регламентом	Основні етапи процесу підтримуються цифровими інструментами
6. Економічна доцільність	Ресурсна ефективність	На скільки регламент оптимізує використання часу, ресурсів	Скорочення витрат $\geq 10-20\%$, відсутність зайвих процедур
	Економічний ефект впровадження	Очікувані та фактичні результати: зростання продуктивності, скорочення витрат	Позитивний вплив на фінансові показники
7. Організаційна адаптивність	Гнучкість	Можливість адаптації регламенту до змін середовища, умов воєнного часу, ризиків	Документ має механізм оновлення та сценарії альтернативних дій
	Відповідність структури підприємства	Чи враховує регламент реальну організаційну структуру	Регламент узгоджений із функціями підрозділів
8. Кадрова відповідність	Вимоги до кваліфікації персоналу	Чи враховані компетенції співробітників, що виконують регламент	Чітко визначені компетенції, вимоги, ролі
	Навчання та інструктаж	Наявність механізмів навчання персоналу	Регламент містить порядок навчання та перевірки знань
9. Ризик-орієнтованість	Управління ризиками	Наявність системи контролю ризиків, відповідей на інциденти	Регламент містить матрицю ризиків
	Безпеківі вимоги	Особливо актуально у воєнний період – кібербезпека, фізична безпека, логістична безпека	Документ передбачає мінімізацію критичних ризиків
10. Результативність та можливість контролю	Наявність KPI та критеріїв результативності	Можливість оцінити якість виконання регламенту	KPI є вимірюваними і зрозумілими
	Механізм контролю	Як проводиться перевірка дотримання регламенту	Передбачено аудит, моніторинг, оцінювання
11. Документальна якість	Візуальна та структурна зрозумілість	Якість структури документа: логіка, дизайн, таблиці, схеми	Документ легко читати й використовувати
	Уніфікація	Відповідність внутрішнім стандартам документообігу	Документ оформлено за стандартом організації

Такі критерії відіграють роль еталонів, що визначають необхідні характеристики документів, процедур або механізмів, які забезпечують виконання робіт із реалізації стратегічного плану. Оскільки середовище функціонування підприємства, особливо в умовах війни та високої невизначеності, змінюється досить швидко, вимоги до регламентуючих інструментів також зазнають трансформацій.

Для усунення розбіжностей між чинними регламентами та актуальними потребами стратегічного управління доцільно впроваджувати стандартну процедуру модернізації регламентуючих документів. На рис. 3.2 представлено ключові стадії формування такої програми.



Рис. 3.2. Пропоновані етапи розробки програми модернізації регламентуючих інструментів, використовуваних в ході контролю розвитку стратегічного плану досліджуваного підприємства

Початковою точкою розроблення програми модернізації має стати оцінювання дії чинників, які визначають зміст робіт із реалізації стратегії та впливають на ефективність чинних регламентних інструментів. Саме зміни зовнішнього та внутрішнього середовища – технологічні, економічні, соціальні, правові – накопичуючись до певного порогового рівня, починають суттєво впливати на якість стратегічного управління та ефективність контролю.

Таким чином, успішне оновлення регламентуючих інструментів задає основу для підвищення результативності реалізації стратегії підприємства. Постійний перегляд вимог, їх прив'язка до актуальних умов функціонування, а також своєчасна адаптація контрольних процедур дозволяють підтримувати високий рівень керованості організації, забезпечувати відповідність стратегічних дій реаліям воєнної економіки та зміцнювати стійкість підприємства в умовах глибоких системних змін.

Для врахування неоднакового за часом впливу зовнішніх і внутрішніх чинників доцільно здійснювати їх розподіл на три групи: такі, що діють у довгостроковому горизонті (п'ять і більше років); чинники середньої тривалості впливу (два–три роки) та фактори короткого, або поточного періоду, які формують умови діяльності в межах одного року. Такий поділ забезпечує глибше розуміння динаміки зовнішнього середовища й дозволяє підприємству своєчасно відстежувати зміну тенденцій, що мають значення для стратегічного контролю.

На наступному етапі увага має бути зосереджена на факторах, чий вплив є настільки вагомим, що він змінює вимоги до існуючих регламентів. Результатом цієї аналітичної роботи є оновлені вимоги до регламентуючих інструментів, які забезпечують контроль за виконанням стратегічного плану.

Четвертий етап передбачає оцінювання розриву між оновленими вимогами та наявними регламентами. На цьому етапі формується перелік невідповідностей, які заважають ефективному виконанню стратегічних завдань. Серед них виділяються критичні розбіжності — саме ті, що істотно впливають на результати контролю, та ігнорування яких може призвести до стратегічних помилок. Менш значущі невідповідності можуть бути відкладені на подальші цикли оновлення.

П'ятий і шостий етапи передбачають формування програми модернізації регламентуючих інструментів, спрямованої на усунення виявлених критичних

недоліків. У межах цієї програми визначаються конкретні дії, механізми коригування та відповідальні особи. Далі складається календарний план її реалізації, що забезпечує ритмічність та контрольованість змін.

Восьмий етап передбачає підбиття підсумків проведених робіт, що включає оцінку ступеня відповідності оновлених регламентів еталонним вимогам. Якщо програма не дала очікуваного результату та певні невідповідності залишилися, вони автоматично включаються до наступного циклу модернізації.

Важливим інструментом підвищення якості регламентів є створення професіограм – переліків професійно важливих компетенцій і характеристик, якими повинен володіти співробітник, що залучений до виконання певних завдань у межах стратегічного управління. В умовах сучасної економіки та змінюваної стратегії розвитку особливого значення набуває здатність персоналу опановувати суміжні спеціальності, що підвищує гнучкість організації.

Другий ключовий етап процесу контролю полягає у зіставленні фактичних результатів із визначеними стандартами. Менеджер повинен оцінити, наскільки досягнуті показники відповідають очікуванім. На цьому етапі формується висновок щодо необхідності коригувальних заходів. Основою контролю є визначення масштабу припустимих відхилень і точне вимірювання фактичних результатів.

Одним зі способів підвищення економічної результативності контролю є застосування принципу управління за відхиленнями. Його суть полягає в тому, що система контролю активується лише тоді, коли показники суттєво відступають від встановлених нормативів, що дозволяє уникнути надмірної бюрократизації.

Вимірювання результатів є найбільш складною й затратною частиною контролю, оскільки потребує надійного інструментарію. Ефективність оцінювання значною мірою залежить від якості системи збору, обробки та передачі інформації. Працівники повинні чітко розуміти встановлені стандарти та критерії оцінювання.

Для об'єктивної оцінки діяльності менеджерів важливо мати чіткі, кількісно визначені стандарти та критерії. Це особливо актуально для керівників нижчих рівнів, на яких не покладено прямої відповідальності за

фінансові результати.

На третьому етапі контролю менеджер обирає подальшу лінію дій: залишити ситуацію без змін, запровадити коригувальні заходи або переглянути стандарти, якщо вони втратили актуальність унаслідок змін у стратегічних планах чи зовнішньому середовищі.

Для підвищення ефективності контролю доцільно періодично оцінювати організацію праці та відповідність стратегічних планів реальним умовам. Видимість і прозорість процедур контролю справляє значний вплив на поведінку персоналу – працівники усвідомлюють, що їх робота підлягає оцінюванню, і прагнуть уникати порушень.

Проте контроль може мати й небажані ефекти. Зокрема, існує ризик спотворення інформації, коли менеджери намагаються перебільшити потребу в ресурсах або применшити свої можливості для полегшення виконання планів. Це може призвести до втрати стратегічних можливостей підприємства.

Нами доведено, що модернізація системи реалізації стратегії повинна ґрунтуватися на впровадженні комплексної системи стратегічного маркетингового управління, яка включає: систему стратегічного маркетингового планування, систему формування та розвитку маркетингового потенціалу, систему управління стратегічними змінами та систему контролю за реалізацією стратегії. Теоретичним підґрунтям для побудови такої системи є концепція організаційного розвитку.

Ефективність управління реалізацією стратегії сучасного українського підприємства значною мірою залежить від здатності інтегрувати цифрові технології, які забезпечують постійний стратегічний моніторинг, контроль відхилень і прогнозування майбутніх тенденцій. Для ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» така інтеграція є не просто бажаною, а необхідною, оскільки функціонування в умовах воєнного часу, високої нестабільності ринків та загроз безпеці потребує оперативного доступу до даних, швидкості прийняття рішень і підвищеної точності управлінських дій. Саме цифрові інструменти дозволяють суттєво розширити можливості стратегічного контролю та зробити процес реалізації стратегії більш прозорим, адаптивним і стійким.

Найважливішу роль у цьому процесі відіграють інтегровані ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які об'єднують ключові підсистеми підприємства – фінанси, виробництво, маркетинг, логістику, закупівлі, персонал – у єдиний

інформаційний простір. Використання ERP дозволяє забезпечити автоматизований збір і обробку даних, а отже – оперативний контроль виконання стратегічних завдань через відстеження потоків матеріалів, запасів, бюджету та ресурсів. Для підприємства спиртової галузі це особливо актуально, оскільки виробничі процеси є ресурсомісткими, а логістика чутливою до перебоїв, що нерідко трапляється в умовах війни. ERP дає змогу не лише контролювати дотримання стратегічних показників у режимі реального часу, а й автоматизувати ключові регламентні процедури, які раніше виконувались вручну, знижуючи ймовірність помилок та втрат інформації.

Ще одним важливим напрямом цифровізації є впровадження KPI-панелей (KPI dashboards) – інтерактивних візуальних середовищ для моніторингу ключових індикаторів ефективності. На відміну від традиційних форм звітності, які готуються з часовим лагом, KPI-панелі дозволяють відстежувати виконання стратегічних цілей у реальному часі, виявляти критичні відхилення та аналізувати тенденції. Для цілей стратегічного управління ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» такі панелі можуть показувати динаміку фінансових показників, продуктивність виробничих ліній, завантаженість обладнання, рівень витрат на енергоносії, виконання маркетингових планів, результативність управлінських рішень. Використання KPI-панелей також сприяє формуванню культури прозорості й відповідальності, оскільки кожен менеджер бачить результати своєї діяльності у порівнянні із встановленими стратегічними нормами.

Суттєво підсилює стратегічний контроль застосування ВІ-платформ (Business Intelligence), які забезпечують глибоку аналітику, інтеграцію великих масивів даних та можливість побудови сценарного прогнозування. Завдяки інструментам ВІ підприємство може проводити факторний аналіз, оцінювати ефективність стратегічних рішень, прогнозувати фінансові потоки, виявляти системні відхилення, аналізувати поведінку клієнтів та ринкову кон'юнктуру. Найважливішою перевагою ВІ є можливість створення прогнозних моделей, які враховують ризики та зовнішні загрози, включно з логістичними ускладненнями, змінами регуляторного середовища, коливаннями цін на сировину, а також ризиками безпеки, пов'язаними з воєнними діями. Це дозволяє керівництву підприємства заздалегідь адаптувати стратегічний план, а також оперативно реагувати на зміни середовища.

Значної ваги набувають також цифрові системи стратегічного моніторингу

(Strategic Monitoring Systems), які забезпечують безперервне відстеження стану зовнішнього середовища – конкурентних дій, ринкових тенденцій, змін у законодавстві, поведінки споживачів, технологічних інновацій. Ці системи дозволяють автоматично збирати інформацію із зовнішніх джерел – аналітичних платформ, баз даних, інформаційних порталів, сервісів державного моніторингу – та інтегрувати її з внутрішніми даними підприємства. У результаті керівництво отримує можливість формувати комплексну картину зовнішніх і внутрішніх загроз, що значно підсилює ефективність контролю стратегічного плану.

Таким чином, упровадження ERP-рішень, KPI-панелей, BI-платформ і систем прогнозу аналітики забезпечує глибоку цифровізацію процесу стратегічного контролю, робить систему управління більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на результат, а також формує новий стандарт стратегічного управління, який відповідає умовам сучасного глобального і національного економічного простору.

Удосконалення реалізації стратегії має спиратися на збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), що поєднує стратегічні та операційні цілі підприємства. Вона дає змогу узгоджувати роботу організації в чотирьох ключових площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу, забезпечуючи цілісне відображення місії, бачення та стратегічних орієнтирів ТОВ «Мишковицький спиртовий завод». Зміни можуть стосуватися будь-яких складових організаційної системи — спеціалізації, способів групування функцій, діапазону контролю, механізмів координації та розподілу повноважень.

Висновки до розділу 3

У дослідженні обґрунтовано необхідність модернізації процесів бізнес-планування на підприємстві через запровадження комплексного методичного інструментарію, який дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити їх відповідність динамічним умовам зовнішнього середовища. Запропонований механізм удосконалення має інтегрований характер і враховує сучасні тенденції розвитку українського бізнесу, актуальні під час воєнної економіки, коли підприємства змушені діяти в умовах стратегічної невизначеності, дефіциту ресурсів та високого рівня ризиків.

Ключовим напрямом удосконалення організації стратегічного управління

визначено впровадження збалансованої системи показників, яка виступає універсальною платформою для реалізації стратегії підприємства та гармонізації стратегічних і операційних процесів. Її структура охоплює чотири взаємопов'язані перспективи, побудовані на основі причинно-наслідкових залежностей і спрямовані на забезпечення досягнення місії та бачення ТОВ «Мишковицький спиртовий завод». Фінансова перспектива відображає здатність підприємства генерувати стійкі результати в умовах ринкових і воєнних шоків; клієнтська – рівень задоволеності та лояльності споживачів; внутрішньоорганізаційна – ефективність процесів, відповідальних за виробництво продукції та створення її цінності; перспектива навчання й розвитку персоналу – спроможність підприємства формувати кадровий потенціал, здатний адаптуватися до нових технологій, стандартів і викликів ринку.

Процес контролю виконання стратегічного плану пропонується будувати як послідовність взаємопов'язаних етапів. На першому етапі формуються регламенти, стандарти й критерії оцінювання, що ґрунтуються на стратегічних цілях підприємства та визначають очікувані параметри результативності. Другий етап передбачає співставлення визначених стандартів із фактичними даними, отриманими в ході моніторингу реалізації стратегії, що дозволяє оцінити ступінь наближення до запланованих показників. Третій етап пов'язаний із прийняттям коригувальних рішень, спрямованих на усунення виявлених відхилень, оновлення цілей, а також адаптацію стратегії до нових умов функціонування підприємства.

Ефективність аналізу та оцінювання регламентуючих інструментів значною мірою залежить від наявності чітко визначених критеріїв якості, які слугують еталонними орієнтирами. Саме завдяки системі таких критеріїв можливо встановити відповідність процедури стратегічного контролю потребам підприємства, виявити недоліки в існуючих регламентах і своєчасно коригувати їх відповідно до змін у зовнішньому середовищі, технологічному розвитку та стратегічних пріоритетах ТОВ «Мишковицький спиртовий завод». Формування та застосування цих критеріїв стає основою для створення ефективної системи стратегічного управління в умовах підвищеної турбулентності та нестабільності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Управління реалізацією стратегії підприємства доцільно трактувати як систематичну й цілеспрямовану діяльність управлінського персоналу, спрямовану на втілення стратегічних рішень у практичну діяльність через розроблення стратегічного бізнес-плану, проведення організаційних змін у ході його виконання та здійснення всебічного контролю за дотриманням стратегічних орієнтирів. Підсумком такої діяльності є формування довгострокового планового документа – стратегічного плану, який акумулює бачення розвитку підприємства та визначає перспективні напрями його функціонування.

Необхідність управління процесом реалізації стратегії зумовлюється низкою обставин, серед яких першочерговими виступають потреба забезпечення стабільного попиту на продукцію, необхідність максимально ефективного залучення та переорієнтації ресурсів, а також потреба впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність підприємства в умовах стрімких технологічних змін і підвищеної конкурентної напруги, що особливо характерно для сучасної України, яка працює в умовах воєнних викликів та економічної турбулентності.

Успішна реалізація стратегії неможлива без належного організаційного забезпечення та чітко вибудованої процедурної інфраструктури системи управління. Хоча діюча організаційна структура ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» загалом відповідає сучасним вимогам, наявні зовнішні та внутрішні умови вимагають її подальшої адаптації. Насамперед йдеться про зміцнення системи оперативного контролю, удосконалення механізмів моніторингу виконання управлінських рішень, підвищення мобільності управлінських ланок і готовності організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливим напрямом трансформації є впровадження комплексної системи маркетингового управління реалізацією стратегії, що ґрунтується на засадах організаційного розвитку та передбачає узгодженість між маркетинговими, виробничими та управлінськими процесами.

Управління розвитком стратегії підприємства здійснюється через сукупність функціональних механізмів. Під таким механізмом доцільно розуміти інтегровану систему методів, процедур, принципів, критеріїв та інструментів, які забезпечують реалізацію стратегічних напрямів діяльності. Його теоретичною основою є концепція механізму формування та

впровадження регламентів стратегічного управління. Вона орієнтована на створення нової парадигми організаційної побудови та розвитку підприємства, що відповідає сучасним ринковим тенденціям та особливостям функціонування української промисловості в умовах підвищеної невизначеності.

У межах дослідження проаналізовано результати анкетування фахівців, проведеного з метою формування системного переліку чинників, які впливають на організаційно-функціональний механізм використання регламентуючих інструментів у процесі реалізації стратегії ТОВ «Мишковицький спиртовий завод». Отримані дані підтвердили, що ефективність таких інструментів значною мірою залежить від інтенсивності та спрямованості впливу різних груп чинників.

Як зазначено у роботі, у 2023–2024 рр. підприємство обрало курс на комплексну внутрішню трансформацію, зорієнтовану на повний перехід до процесно-орієнтованої моделі управління без збільшення ресурсної бази, але за участю зовнішніх консультантів. Удосконалення управління реалізацією стратегії, відповідно до результатів дослідження, повинно ґрунтуватися на запровадженні інтегрованої маркетингової системи, яка охоплює чотири ключові підсистеми: планування реалізації стратегії, формування та розвиток стратегічного маркетингового потенціалу, управління маркетинговими змінами та маркетинговий контроль.

Важливою складовою модернізації управлінських процесів визначено впровадження збалансованої системи показників. Цей інструмент інтегрує стратегічну та операційну діяльність підприємства та спрямовує увагу на чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та розвитку людського капіталу. Для ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» використання ЗСП дозволяє сформулювати єдиний напрям реалізації місії.

Процес контролю реалізації стратегічного плану, як підкреслюється у дослідженні, має включати три взаємопов'язані етапи: визначення регламентів, стандартів і критеріїв контролю; порівняння фактичних результатів із заданими параметрами; розроблення коригувальних заходів. Ефективність оцінювання регламентів можлива лише за наявності чітко визначених критеріїв, що дають змогу оцінити якість їх підготовки, відповідність стратегічним вимогам та здатність забезпечити реалізацію стратегічних завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф, І. Стратегічне управління. К.: Вид-во «Києво-Могилянська академія», 2011.
2. Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. Стратегічні пріоритети конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. Економіка та держава. 2023. № 1. С. 15-20.
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К. : Эльга, Ника. Центр, 2006. 672 с.
4. Бурій, С.А. Антикризове управління та управлінські рішення-проблеми підприємств малого бізнесу: монографія / С. А. Бурій, Д. С. Мацеха. Хмельницький : Тов. "Тріада-М", 2006. 93с.
5. Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічна наука. Економіка та держава. 2017. № 5. С. 82-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_5_20
6. Гетьман О.О. Діагностика стану організації на предмет кризи її розвитку. Економіка транспортного комплексу. №. 45. 2025. С 155-169. URL: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.155
7. Гончарук, І. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018.
8. Гречан, А. П. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2015.
9. Губарев О.О. Діагностика кризового стану в розвитку суб'єктів господарювання. Вісник Харківської державної академії культури. Серія : Соціальні комунікації. 2015.№. 46. С. 215–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_2015_46_25
10. Джонсон Г., Скоулз К. Стратегічний менеджмент. 12-те вид. Київ: Пренс, 2021. 544 с.
11. Єрмоленко А. А. (2019). Брендинг як інструмент конкурентної стратегії підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4, 112–123.
12. Касьянова Н. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 298 с.
13. Кіндрадська Г. І. Економічний аналіз: теорія і практика / Г. І. Кіндрадська, М. С. Білик, А. Г. Загородній Львів: Магнолія 2006, 2008. 440 с.
14. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014, Вип. 8. С.

107–114. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_107.pdf

15. Кривов'язюк І.В. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі . Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7. С. 454–465. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_51

16. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. Економіка підприємства. — Львів: «Новий Світ-2000», 2015. 492 с.

17. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. №5 URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>

18. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25

19. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

20. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвична, С. А. Надвичний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с

21. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія. Микитюк П. П. та інші. Тернопіль, 2017. 399 с.

22. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_19

23. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

24. Пархуць Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 45–51.

25. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 480 с.

26. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2016. №1. С. 235 – 239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31

27. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. Ефективна економіка. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839>

28. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового

управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

29. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні на 2021–2027 роки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=1d1d4530>.

30. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.

31. Шегда, А. В. Економіка підприємства. – К.: Знання, 2016.

32. Шеремета М. Аналіз конкурентних стратегій підприємства. Економічний аналіз. 2011. №8. С. 381-384.

33. Шостак К. М. CRM-технології у підвищенні ефективності підприємств. Менеджмент та підприємництво. 2022. № 1. С. 28–33.

34. Яворська І. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 57–63.

35. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.

36. Ansoff, H. I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw–Hill, 1965. 263 p. ISBN 978-0070021112.

37. Ansoff, H. I. *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan, 2007. 236 p.

38. Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.

39. Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley, 2019.

40. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993. 223 p.

41. Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

42. Marachevska A. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні //SWorldJournal. 2022. №. 13-02. С. 8-13.

43. Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F. *Management*. HarperCollins, 1992.

44. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, 1994.

45. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, 2005.

46. Nadvynychnyy,S, Shushpanov, D.G., Avhustyn, R.R., Demkiv, I.O., Yazlyuk, B.O. (2020). Agribusiness system hub for rural agrarian management.

International Journal of Advanced Science and Technology. 2020. 29(9 Special Issue), c. 4614-4621

47. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p. ISBN 978-0684841489.

48. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 875 p.

49. Porter, M. E. What is Strategy? // *Harvard Business Review*, November–December 1996.

50. Ricardo D. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray, 1817.

51. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. *Economics*. 19th ed. McGraw-Hill Education, 2009. 792 p. ISBN 978-0073511290.

52. Schumpeter, J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

53. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.

54. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill, 2012.

55. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. *Strategic Management and Business Policy*. Pearson, 2012.