

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ЖИГАДЛО Богдан Павлович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

жиг

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. К. Є. Орлова.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

К.Є.Орлова

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Пашенко О. П.
(прізвище та ініціали)

Пашенко О.П.

(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Жигadlo Б. П. Обґрунтування стратегічного плану діяльності підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні-методичні засади формування стратегічного плану діяльності підприємства та запропоновано напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: стратегічний план, стратегія розвитку, стратегічне управління, планування, конкурентоспроможність, ефективність діяльності, пивоварна галузь.

Annotation

Zhyhadlo B. P. Substantiation of the strategic plan of enterprise activity. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the theoretical and methodological foundations of enterprise activity strategic plan formation and proposes measures for improvement of the relevant process.

Key words: strategic plan, development strategy, strategic management, planning, competitiveness, efficiency of activity, brewing industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Зміст та роль стратегічного планування	7
1.2. Процес стратегічного планування діяльності підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегічного планування	23
1.4. Інформаційне забезпечення стратегічного планування діяльності підприємства	31
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	48
2.3. Система стратегічного планування підприємства	63
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	75
3.1. Напрями вдосконалення системи управління підприємством.....	75
3.2. Формування стратегічного плану діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».	79
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	87
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою мінливістю ринкової кон'юнктури, посиленням конкуренції, зростанням ризиків та невизначеності. У таких умовах ключовим завданням менеджменту стає формування ефективної системи стратегічного управління, здатної забезпечити довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і результативний розвиток підприємства.

Необхідність стратегічного планування зумовлюється потребою у своєчасній адаптації підприємства до зовнішніх викликів, раціональному використанні ресурсів та визначенні перспективних напрямів розвитку. Це особливо важливо для підприємств харчової промисловості, зокрема пивоварної галузі, яка сьогодні перебуває під впливом змін споживчої поведінки, посилення державного регулювання, коливань цін на сировину та високої конкуренції.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є підприємством із тривалою історією та сформованими ринковими позиціями, проте сучасні умови господарювання вимагають від нього оновлення стратегічних орієнтирів, удосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Це потребує науково обґрунтованого формування стратегічного плану діяльності підприємства.

Актуальність теми підтверджується значною кількістю наукових досліджень у сфері стратегічного управління. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних засад стратегічного планування зробили такі вчені, як З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, М. Г. Саєнко, С.Ф. Покропивний, М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька та ін.

Попри наявні наукові напрацювання, питання формування комплексного стратегічного плану підприємства з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов господарювання залишаються актуальними.

Це і визначило вибір теми дослідження, його мету та завдання. Обрана тема повністю відповідає напрямку підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування стратегічного плану діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» з урахуванням сучасних тенденцій функціонування пивоварної галузі та особливостей розвитку підприємства.

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

- розкрити зміст стратегічного планування діяльності підприємства;
- дослідити процес формування стратегічного плану;
- визначити методичні засади оцінки ефективності стратегічного планування;
- проаналізувати інформаційне забезпечення стратегічного планування;
- надати організаційно-управлінську характеристику ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;
- провести діагностику фінансового стану підприємства;
- проаналізувати систему стратегічного планування підприємства;
- визначити напрями удосконалення системи управління підприємством;
- розробити стратегічний план діяльності підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності підприємства. **Предметом** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти обґрунтування стратегічного плану діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний і комплексний підходи. використано методи стратегічного аналізу, серед яких ключове місце посів SWOT-аналіз, що дав змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості й загрози його розвитку. Для формування стратегічних орієнтирів застосовано метод постановки цілей SMART, який забезпечив їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність

та визначеність у часі. Планування етапів реалізації стратегії здійснювалося за допомогою Діаграми Ганта, що дозволило структурувати послідовність заходів, визначити їх тривалість та взаємозв'язки. Крім того, використано методи логічного, порівняльного та структурного узагальнення, які забезпечили систематизацію теоретичних положень і формування цілісного підходу до розроблення стратегічного плану підприємства. Для проведення дослідження використано також методи аналізу, синтезу, узагальнення, індукції.

Інформаційною базою виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», інтернет-ресурси, власні аналітичні розрахунки.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку підходів до формування стратегічного плану діяльності підприємства, зокрема:

- удосконалено методичний підхід до оцінювання стратегічного становища підприємства шляхом комплексного застосування SWOT-аналізу для систематизації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- удосконалено інструментарій планування реалізації стратегії шляхом використання Діаграми Ганта для деталізації послідовності та часових параметрів реалізації стратегічних заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні стратегічного плану діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», який може бути використаний у практиці управління для підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності.

За результатами дослідження опубліковано:

Жигadlo Б. П. Використання інструментів штучного інтелекту у стратегічному плануванні діяльності підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної online конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 12-17 травня 2025 р. Житомир: «Житомирська політехніка», 2025. С. 487. URL:

<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/4-1.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки 12-17 травня 2025 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 101 сторінці, робота містить 19 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел включає 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та роль стратегічного планування

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамікою, непередбачуваністю та зростанням глобальної конкуренції. У цих умовах можливість підприємства не лише адаптуватися до змін, а й проактивно формувати своє майбутнє, стає критичним фактором його стійкого розвитку та виживання. Саме ця потреба зумовила перехід від традиційних методів управління до концепції стратегічного планування, що є невід'ємною частиною стратегічного управління.

Історично стратегічне планування пройшло декілька етапів розвитку, відображаючи зміни у складності зовнішнього середовища:

1. Бюджетування та фінансовий контроль (до 1950-х рр.). Основна увага приділялася оперативному контролю та річному бюджетуванню. Планування було внутрішньо орієнтованим і не враховувало зовнішні ризики.

2. Довгострокове планування (1950-ті – 1960-ті рр.). На цьому етапі з'явилося прогнозування на 3-5 років. Проте, цей підхід, як правило, ґрунтувався на екстраполяції існуючих тенденцій, припускаючи відносно стабільне зовнішнє середовище [19].

3. Стратегічне планування (1960-ті – 1970-ті рр.). Під впливом зростання конкуренції та нестабільності (нафтові кризи, швидкий розвиток технологій) стало очевидно, що екстраполяція більше не працює. Фокус змістився на зовнішнє середовище, конкурентні переваги та визначення стратегічних альтернатив. Це був перший етап, коли підприємство почало активно шукати відповідь на питання: «Що ми повинні робити, щоб вижити і процвітати в майбутньому?»

4. Стратегічне управління (з 1980-х рр. дотепер). Стратегічне планування стало

частиною ширшої системи, що включає також реалізацію стратегії, організаційну культуру, контроль та адаптацію. Воно є системою з певними організаційними характеристиками [5]. Це гнучкий, тривалий процес, а не одноразовий документ.

Попри те, що термін «стратегічне планування» є одним із найбільш вживаних у менеджменті, його зміст досі викликає дискусії. Для формування цілісного погляду на сутність поняття необхідно проаналізувати позиції іноземних та вітчизняних науковців.

Згідно з класичним підходом, викладеним у працях А. Томпсона та А. Стрікланда, стратегічне планування визначається як процес створення стратегічного бачення, визначення цілей, розробки стратегії та її виконання, а також оцінки результатів та внесення корективів. Цей підхід акцентує на циклічності та інтегрованості планування з реалізацією.

Ігор Ансофф, один із засновників школи стратегічного планування, розглядав його як систематизований підхід до постановки цілей та розробки стратегій, що забезпечують постійну прибутковість компанії в умовах змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Цей підхід є типовим для формалізованої школи стратегічної думки.

Українські науковці також пропонують власні, більш адаптовані до сучасних умов, визначення, які систематизовано та представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор(и)	Визначення	Ключовий акцент
1	2	3
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [69]	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.	Адаптивність, безперервний контроль, корекція.
М.Г. Саєнко [43]	Процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального	Стратегічний потенціал, турбулентне

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.	середовище, довгострокові цілі.
С.Ф. Покропивний [21]	Процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт з визначенням довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства.	Систематизованість, узгодженість робіт, довгостроковість.
М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька [29]	Сукупність дій і рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.	Прийняття управлінських рішень, досягнення цілей.

Попри вагому цінність класичних підходів до стратегічного планування, запропонованих І. Ансоффом, А. Томпсоном, А. Стріклендом та іншими науковцями, вони значною мірою відображають умови стабільного ринкового середовища другої половини ХХ століття. Сучасна економічна реальність, що характеризується високою динамічністю, технологічними проривами та невизначеністю, потребує більш гнучких і адаптивних підходів. У цьому контексті стратегічне планування розглядається не як формальний процес складання довгострокових планів, а як інтегрована система аналітичного, креативного й управлінського мислення, зорієнтована на розвиток і стійкість організації.

Узагальнюючи все вищенаведене, вважаємо за доцільне запропонувати власне розуміння сутності стратегічного планування: стратегічне планування – це гнучкий та інтегрований процес прийняття управлінських рішень, який поєднує аналітику, прогнозування, креативність і адаптацію, спрямований на створення ефективних стратегій розвитку та забезпечення стійкого зростання організації в умовах невизначеності, технологічних змін і динамічного середовища.

Головна мета стратегічного планування є комплексною і спрямована на забезпечення довгострокової життєздатності та процвітання підприємства, тобто можна сказати, що основна мета стратегічного планування – створення стратегії, яка буде сприяти успішному розвитку та досягненню конкурентних переваг

підприємства [33].

Досягнення цієї мети передбачає реалізацію кількох ключових аспектів:

1. Проактивність: перехід від реагування на проблеми до їхнього передбачення та запобігання.

2. Спрямованість: узгодження всіх дій та ресурсів підприємства з єдиним стратегічним баченням.

3. Оптимізація ресурсів: забезпечення раціонального розподілу дефіцитних ресурсів на найбільш пріоритетні напрями розвитку.

Ефективність стратегічного планування прямо залежить від дотримання низки принципів, які відображають його сучасну сутність, забезпечують узгодженість дій, гнучкість у реагуванні на зміни середовища, наукову обґрунтованість рішень та максимальне залучення всіх учасників процесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи стратегічного планування

Принцип	Особливості застосування
1	2
Принцип єдності	Розробка стратегічного плану передбачає спільну роботу всіх відділів компанії для узгодження загальних цілей компанії. Цей план є основою для створення оперативних планів для кожного підрозділу, а також довгострокових планів для всієї компанії.
Принцип безперервності	Забезпечує варіативну незмінність стратегічного плану розвитку бізнесу протягом запланованого періоду часу. Це досягається шляхом постійного оновлення стратегії з урахуванням змін у бізнес-середовищі та зв'язку між різними етапами й складниками плану, щоб спорадичні зміни не впливали на весь план.
Принцип гнучкості (адаптивності)	Передбачає внесення змін до планів у випадку, якщо справи підуть не так, як очікувалося. Стратегічні плани мають бути варіативними, щоб забезпечити досягнення цілей підприємства різними шляхами. Адаптивність означає врахування особливостей середовища, рівня невизначеності та мінливості, готовність змінювати плани у відповідь на зміни в навколишньому середовищі.
Принцип точності	Означає необхідність урахування всієї доступної інформації під час планування – як внутрішніх умов компанії, так і поточних ринкових тенденцій.
Принцип участі (холізму)	Передбачає залучення кожного члена команди до планів підприємства. Керівники визначають місію, цілі та стратегічний план, а виконавці не лише реалізують його, а й впливають на

Продовження табл. 1.2

1	2
	формування через зворотний зв'язок. Це забезпечує динамічну рівновагу між підрозділами та спільну роботу як єдиної команди.
Принцип багатоваріантності (селективності)	Передбачає розробку кількох альтернативних варіантів досягнення цілей і вибір найкращого з них. Підприємство має бути готове до змін і залишатися гнучким, адаптуючись до нових умов.
Принцип розумної обґрунтованості	Стратегічне планування не є самоціллю, а засобом мислити про цілі та шляхи їх досягнення. Воно допомагає ефективно використовувати ресурси, контролювати діяльність і забезпечувати узгодженість дій бізнесу.
Принцип науковості	У процесі планування необхідно застосовувати наукові методи, розрахунки й підходи, що відповідають об'єктивним економічним законам. Слід враховувати передовий досвід управління та досягнення науково-технічного прогресу.
Принцип глобальності	Розробка стратегії має забезпечувати узгоджену співпрацю всіх ланок підприємства й підприємств у складі об'єднань. Це досягається шляхом деталізації стратегічних планів або створення окремих планів для кожного виду діяльності.

Джерело: сформовано за [67]

Стратегічне планування є не просто управлінською технікою, а інтегральною функцією менеджменту, що визначає траєкторію розвитку підприємства. Його роль розкривається через систему функцій, які воно виконує, та переваги, що надає організації.

На нашу думку, можна визначити 5 основних функцій:

1. Прогностична функція: Передбачає аналіз та оцінку майбутніх умов діяльності, ідентифікацію можливих загроз та можливостей. Дозволяє керівництву приймати проактивні рішення, знижуючи рівень невизначеності та ризиків у довгостроковій перспективі.

2. Координаційна функція: Забезпечує узгодження зусиль і дій різних функціональних підрозділів (фінансів, маркетингу, виробництва, персоналу) навколо єдиної стратегічної мети. Це запобігає внутрішнім конфліктам та розпорошенню ресурсів. Координаційна функція полягає в балансуванні та взаємному пов'язуванні окремих частин системи керівництва економічної організації. Регулювання здійснюється з метою усунення відхилень і часто причин цих

відхилень від показників, визначених в плані. Контроль виступає процесом постійного відслідковування та порівнювання реального стану суб'єкту управління з плановим станом [64].

3. Мотиваційна функція: Вона спрямована на створення мотивації для досягнення стратегічних цілей та враховується при прийнятті рішень про подальші дії. Вона включає в себе оцінку суб'єктивної ймовірності успіху даної дії або стратегії. Якщо співробітники та керівництво вірять у те, що їхні дії можуть привести до досягнення стратегічних цілей, це може бути мотиваційним фактором, який стимулює їх до активності та спрямованих на успіх дій [52]. Чітке визначення місії та бачення, а також розробка вимірних цілей (KPI) допомагає співробітникам зрозуміти свій внесок у загальний успіх. Це підвищує залученість, лояльність та ефективність роботи персоналу.

4. Контрольна функція: Стратегічний план встановлює стандарти та контрольні точки для оцінки результатів діяльності. Контроль допомагає вчасно виявити відхилення від наміченого курсу і забезпечити зворотний зв'язок для корекції стратегії (принцип адаптивності).

5. Інноваційна функція: Стимулює постійний пошук нових рішень, продуктів, ринків або бізнес-моделей, необхідних для підтримки конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Планування створює інституційні рамки для управління змінами.

Стратегічне планування відіграє критичну роль у забезпеченні довгострокового успіху підприємства, надаючи йому низку суттєвих переваг. Однією з головних переваг стратегічного планування, як зазначав Ігор Ансофф, є чіткість наряду розвитку організації. Коли компанія має визначену місію та конкретні стратегічні цілі, усі працівники розуміють спільний курс руху й спрямовують свої дії на досягнення узгоджених результатів. Це сприяє формуванню єдиного бачення, підвищенню мотивації колективу та узгодженості зусиль. Водночас стратегічне планування забезпечує раціональне використання ресурсів, Удосконалення

стратегічного управління більшою мірою обумовлено необхідністю забезпечення раціонального використання наявних ресурсів [72]. Завдяки цьому організація уникає зайвих витрат і досягає максимальної ефективності використання кожного ресурсу. Не менш важливою перевагою є зростання конкурентоспроможності, адже аналізуючи ринкове середовище, сильні та слабкі сторони, підприємство може формувати унікальні стратегії, які забезпечують перевагу над конкурентами. Це може проявлятися у підвищенні якості продукції, розширенні ринків збуту, освоєнні нових сегментів або впровадженні інноваційних технологій. Крім того, стратегічне планування допомагає зменшити ризики, оскільки дає змогу завчасно виявляти потенційні загрози, передбачати кризові ситуації та розробляти заходи для їх запобігання, що забезпечує стабільність бізнесу. Важливою перевагою є також формування культури інновацій – наявність продуманої стратегії стимулює працівників до творчого пошуку, генерування нових ідей і підходів, створюючи сприятливе середовище для розвитку креативності та довгострокового успіху компанії. Окрім цього, стратегічне планування сприяє поліпшенню внутрішньої комунікації, адже розуміння загальної стратегії об'єднує різні підрозділи, підвищує узгодженість дій і покращує ефективність командної роботи. Нарешті, однією з найважливіших переваг є підвищення адаптивності організації – регулярний перегляд стратегічних цілей дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як нові ринкові умови, поява конкурентів чи зміни у законодавстві, забезпечуючи стабільний розвиток і гнучкість у прийнятті управлінських рішень [18].

Отже, із вищезазначеного можна виокремити основні переваги стратегічного планування, серед яких:

- ясність напрямку розвитку організації – формування спільного бачення та узгодженості дій усіх працівників;
- раціональне використання ресурсів – ефективний розподіл фінансових, людських і матеріальних можливостей;

- підвищення конкурентоспроможності – створення унікальних стратегій для зміцнення позицій на ринку;
- зменшення ризиків – своєчасне виявлення загроз і запобігання кризовим ситуаціям;
- формування культури інновацій – стимулювання творчого мислення та розвитку нових ідей;
- покращення внутрішньої комунікації – забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та рівнями управління;
- підвищення адаптивності – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища й зберігати стабільність бізнесу.

Отже, стратегічне планування – це гнучкий та інтегрований процес прийняття управлінських рішень, який поєднує аналітику, прогнозування, креативність і адаптацію, спрямований на створення ефективних стратегій розвитку та забезпечення стійкого зростання організації в умовах невизначеності, технологічних змін і динамічного середовища. Впровадження системи стратегічного планування діяльності підприємства надає йому ряд переваг, серед яких варто відзначити покращення координації діяльності усіх структурних підрозділів, підвищення адаптивності та стійкості щодо ризиків.

1.2. Процес стратегічного планування діяльності підприємства

Стратегічне планування – це процес визначення довгострокових цілей організації та шляхів їх досягнення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів [49]. Під час його здійснення враховуються специфічні зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на вибір підходів і методів планування. Надзвичайно важливим аспектом в формуванні стратегічних планів є вибір методології стратегічного планування. Методологія стратегічного управління займається висуванням та оцінкою варіантів стратегічного, перспективного розвитку компанії

[30]. Ключовим у процесі стратегічного планування є чітке визначення місії та цілей організації та їхня відповідність наявним ресурсам. На основі визначеної місії та цілей необхідно розробити стратегію, спрямовану на досягнення цих цілей. Це може включати в себе вибір конкурентної стратегії, розробку планів розвитку продуктів та послуг, а також виявлення ключових ресурсів та компетенцій, які необхідно розвивати. Ключовою у цьому процесі є постійний моніторинг та оцінка результатів для вчасного внесення коректив [16]. Після узгодження планових завдань та визначення відповідальних осіб плани затверджуються керівництвом. Планування базується на прогнозуванні попиту, оцінці ресурсів, аналізі перспектив розвитку та змін кон'юнктури ринку, тому воно має тісно взаємодіяти з маркетинговими, фінансовими та економічними процесами організації.

Стратегічне планування як цілеорієнтований процес передбачає реалізацію ряду етапів:

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування.

Етап 2. Встановлення місії та цілей організації.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Етап 4. Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища.

Етап 5. Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища.

Етап 6. Прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності.

Етап 7. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень.

Етап 8. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив).

Етап 9. Вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення.

Етап 10. Оцінка стратегії на предмет відповідності установленим критеріям [50].

Розберемо детальніше кожен із етапів:

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Це поєднання всієї використовуваної в ній інформації, специфічних засобів і методів її аналітичної обробки [59]. Сюди входять внутрішні дані – фінанси, персонал, виробництво та

зовнішні – стан ринку, конкуренти, законодавство. Якість цього етапу визначає якість всієї майбутньої стратегії, оскільки він формує фактологічну основу для прийняття рішень.

Етап 2. Установлення місії та цілей організації. На цьому етапі визначається місія – ключова філософія бізнесу, його призначення та фундаментальна причина існування «Хто ми і для чого існуємо?». Правильно організований процес установлення цілей припускає проходження чотирьох фаз: виявлення й аналіз тих трендів, що спостерігаються в оточенні; установлення цілей для організації в цілому; побудова ієрархії цілей; встановлення індивідуальних цілей [34]. Тобто у даний спосіб формулювання місії та цілей передбачає споживчоорієнтований підхід. Іншим варіантом є продуктоорієнтований підхід, який акцентує увагу на продукті, його характеристиках та перспективних ринках. На основі місії формулюються стратегічні цілі – довгострокові, вимірювані результати, яких прагне досягти організація «Куди ми конкретно йдемо?». Цілі мають бути чіткими, наприклад, за критеріями SMART і слугувати орієнтиром для всієї подальшої діяльності. Конкретність визначає необхідність чіткого формулювання цілі (в т.ч. щодо напрямку діяльності, продукту, ринку тощо). Вимірюваність – наявність цифрових значень бажаної цілі. Досяжність свідчить про необхідність співвідносити цілі з реальними можливостями бізнесу. Актуальність визначається з точки зору відповідності цілі основним орієнтирам бізнесу, цілям вищого порядку. Часова обмеженість характеризує наявність конкретних часових меж для досягнення цілі.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Це методологічний етап, на якому обирається аналітичний інструментарій для «діагностики» підприємства та його оточення. Ключову роль у плануванні займає саме аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища [1]. Найчастіше обирають комбінацію методів, таких як SWOT-аналіз для загальної оцінки, PESTEL-аналіз для макросередовища або аналіз п'яти сил Портера для конкурентного середовища.

PESTEL-аналіз передбачає ідентифікацію рушійних сил макросередовища, поділ їх за визначеними групами та оцінювання характеру впливу – це інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Він включає політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), юридичні (Legal) аспекти та фактори навколишнього середовища (Environmental) [15].

SWOT-аналіз (акронім від англійських слів Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) являє собою дієвий аналітичний інструмент, що надає можливість поєднати оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища. Методика проведення SWOT-аналізу передбачає формування експертної групи для проведення оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкого, середнього або сильного) зовнішнього середовища [60].

Модель п'яти сил М. Портера, яка передбачає дослідження таких п'яти складових: інтенсивність конкуренції, загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, сила покупців і сила постачальників [26]. Використання даної методики дає можливість сформулювати уявлення про рівень та інтенсивність конкурентної боротьби на ринку.

Етап 4. Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище є джерелом, що живить підприємство ресурсами, необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні [22]. Проводиться «сканування» середовища, на яке компанія не може прямо впливати, але до якого змушена адаптуватися. Аналізується макросередовище політика, економіка, технології та мікросередовище конкуренти, клієнти, постачальники. Мета – виявити можливості, які можна використати для зростання та загрози, що створюють ризики.

Етап 5. Аналіз внутрішнього середовища. передбачає вивчення основних

результативних показників господарської діяльності підприємства, проведення аналізу ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, а також здійснення узагальнюючої оцінки ефективності використання внутрішнього потенціалу [63]. Мета – чітко ідентифікувати сильні сторони та слабкі сторони. Аналіз внутрішнього середовища передбачає застосування ряду різних методик, проте, як правило, охоплює найсуттєвіші компоненти діяльності підприємства:

- ресурсне забезпечення у розрізі видів ресурсів (технічні, матеріальні, трудові, фінансові тощо);
- фінансовий стан;
- ефективність системи управління.

Етап 6. Прогнозування умов функціонування та результатів. На основі аналізу (етапи 4 і 5) відбувається перехід від вивчення теперішнього до передбачення майбутнього. Це не ворожіння, а сценарне планування, як один із найбільш ефективних інструментів стратегічного планування на підприємстві, який дозволяє у найкоротші терміни спрогнозувати розвиток подій та актуалізувати планові показники для його ефективного управління [41].

Етап 7. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень. Це етап «оцифровки» стратегічних ідей. Абстрактні цілі перетворюються на конкретні проектні рішення з детальним техніко-економічним обґрунтуванням. Техніко-економічне обґрунтування – це інтелектуальний фундамент для ухвалення управлінських рішень, воно орієнтує розробників, інвесторів і керівників відносно оптимальних обсягів фінансування, вибору технологічних рішень, строків реалізації та очікуваних результатів. Актуальність використання такого підходу зростає через сучасні вимоги щодо прозорості бюджетного планування, раціоналізації витрат і комплексного оцінювання ризиків як у державному, так і приватному секторах [57].

Етап 8. Формування варіантів стратегій. Це творчо-синтезуючий етап. На основі всієї зібраної інформації Тобто відбувається генерація стратегічних альтернатив: Створення різних варіантів стратегій, які можуть бути використані для

досягнення поставлених цілей. Це може включати розгляд таких аспектів, як розширення ринків, вдосконалення операцій, інновації, партнерства та інші можливості [47].

У науковій літературі представлено базову класифікацію стратегій, наведену у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій підприємства

Ознаки класифікації	Види стратегій
1	2
За ієрархією	Загальнокорпоративна, конкурентна функціональна
За функціональною ознакою	Маркетингова, фінансова, торговельна, соціальна, екологічна, організаційних перетворень
За термінами реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
За стадіями економічного розвитку (життєвого циклу організації)	Зростання, обмеженого зростання, скорочення (захисту, відступу), ліквідації
За напрямками можливого розвитку організації	Інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного розвитку
За місцем організації у конкурентній боротьбі	Лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка
За ступенем глобалізації (охоплення ринку)	Інтернаціоналізації, сегментації, регіоналізації
За ознакою наступальних дій	Дії, спрямовані на протиставлення сильним сторонам конкурентів або перевершення їх; дії, спрямовані на слабкі сторони конкурентів; одночасний наступ у кількох напрямках; захоплення вільного простору
За характеристиками виробничо-господарської діяльності	Реструктуризації, спеціалізації, диверсифікації, зниження собівартості, диференціації, концентрації
За галузевою орієнтацією	У нових галузях; у галузях на стадії зрілості, у галузях на стадії стагнації чи спаду, у роздроблених галузях, на міжнародних ринках
За експортно-імпоротною політикою	Прямого та непрямого експорту, виробництва за кордоном, імпорту тощо

Джерело: сформовано за [18]

Розглянемо більш детально найпоширеніші та найважливіші види стратегій.

Корпоративна стратегія пов'язана із визначенням загальних стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу. Така стратегія визначає генеральну мету діяльності компанії, основні шляхи її досягнення, а також способи розподілу ресурсів між різними видами бізнесу та напрямками діяльності [27].

Конкурентна стратегія є подальшою деталізацією корпоративної стратегії та орієнтована на окремі підрозділи або стратегічні напрями діяльності. Конкурентна стратегія передбачає позиціонування та забезпечення конкурентних переваг відповідного підрозділу або продукту на визначених ринках у конкретних умовах функціонування. Вона може відповісти на питання, як підприємство конкурує на своєму цільовому ринку, як воно витримує конкурент-ний тиск і виграє конкуренцію [3].

Функціональні стратегії розробляються для окремих функцій управління та спрямовані на забезпечення оптимального використання ресурсів у процесі реалізації поставлених завдань відповідними підрозділами суб'єкта бізнесу. Кожна функціональна стратегія розробляється функціональними центрами прийняття рішень, тобто функціональними підрозділами. Так, виробнича або операційна стратегія розробляється працівниками сфери операційного менеджменту, фінансова стратегія – фінансовим відділом або бухгалтерами, маркетингова стратегія – маркетинговою службою або відділом продаж і т.д. [40].

За стадіями економічного розвитку виділяють стратегію зростання, стратегію стабілізації, стратегію скорочення.

Стратегія зростання орієнтована на забезпечення розширеного відтворення бізнесу, тобто забезпечення приросту його ресурсів, обсягів діяльності така застосовується тоді, коли компанія прагне якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продаж завдяки проникненню на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва [61]. Стратегії зростання, у свою чергу, поділяються на два основні види:

– стратегія прискореного зростання – передбачає значне перевищення цільових показників діяльності над досягнутим рівнем. Вона супроводжується швидким збільшенням обсягу продажу і доходів. Причому має місце позитивна тенденція, яка полягає у тому, що зростання доходів за своїми темпами випереджає динаміку

обсягу продажу [54]. Така стратегія характерна, в основному, для бізнесу, що розвивається, та пов'язана із високим ступенем ризику;

– стратегія обмеженого зростання – відображає намір підприємства зберегти вже досягнуті ринкові позиції та встановлення стратегічних цілей на основі досягнутих показників прибутковості та ефективності. При використанні такої стратегії підприємствами торгівлі темп зростання товарообігу корелює з темпами зростання ринку. характерне встановлення цілей від досягнутого [37]. Найбільш характерною така стратегія є для суб'єктів бізнесу, що задоволені своїм становищем, мають високий рівень ефективності діяльності.

Стратегія стабілізації передбачає збереження та зміцнення існуючих позицій бізнесу. Основною метою стратегії стабілізації є забезпечення стійких ринкових позицій бізнесу. Стратегію стабілізації варто застосовувати на стадіях адаптації до кризи. В цій стратегії важливим є впровадження заходів для відновлення стабільності бізнесу, оптимізація управління ліквідністю та оборотними активами, відновлення фінансової стабільності, відновлення або підвищення обсягів виробництва. В умовах війни ця стратегія також включає адаптацію до нових умов функціонування (наприклад, комендантської години) і формування довгострокових планів для роботи в умовах невизначеності [65].

Стратегія скорочення розробляється та реалізовується у випадку наявних негативних тенденцій у діяльності бізнесу, в т.ч. при загрозі банкрутства. Такі стратегії застосовуються на етапі переходу до інших видів діяльності, виведення частини діяльності з продажу чи виробництва або повного закриття діяльності. Такі стратегії характеризуються збереженням цінності ресурсів, оптимізацією процесу виходу з галузі та забезпеченням виходу з неї [66].

За напрямками розвитку виділяють стратегію концентрованого зростання, диверсифікованого зростання, інтегрованого зростання.

Стратегія концентрованого зростання передбачає зростання масштабів бізнесу даний вид стратегії дозволяє адаптувати продукцію або послуги до запитів та потреб

на ринку [13].

Стратегія диверсифікованого зростання орієнтована на зростання бізнесу за рахунок освоєння нових видів та напрямів діяльності.

Стратегія інтегрованого зростання передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок об'єднання з іншими суб'єктами бізнесу. Основне завдання стратегії інтегрованого зростання – розвиток бізнесу в зовнішньому середовищі. Компанія відкриває нові офіси, завойовує нові ринки та поглинає компанії конкурентів, при цьому змінює своє становище в галузі [8].

Етап 9. Вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення. Зі згенерованих альтернатив (Етап 8) керівництвом передбачається вибір найефективнішої стратегії та її доопрацювання до рівня відповідності різноманітним цілям розвитку підприємства. Загальна стратегія наповнюється певним змістом відносно окремих сфер бізнесу і функціональних зон підприємства; розробляється комплекс стратегій, таким чином формується стратегічний набір [32]. Обирається той шлях, який є найбільш доцільним та вигідним для компанії в поточних умовах.

Етап 10. Оцінка стратегії на предмет відповідності установленим критеріям. Це фінальна «валідація» обраного плану перед його повномасштабним впровадженням. Вищий менеджмент підприємства визначає відповідну стратегію, яка забезпечить досягнення поставлених цілей та відповідатиме стану зовнішнього й внутрішнього середовища [53]. Це останній контроль якості, який допомагає переконатися, що план є життєздатним і реалістичним.

Отже, процес стратегічного планування діяльності підприємства є складним та комплексним і передбачає реалізацію ряду етапів. До основних етапів стратегічного планування відносяться: формування інформаційного забезпечення процесу планування; визначення місії та цілей підприємства; вибір методів аналізу та власне аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ; прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності; виконання

розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень; визначення стратегічних альтернатив і обґрунтування вибору стратегії; оцінка стратегії на відповідність установленим критеріям.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегічного планування

Якісний стратегічний план, розроблений на основі достовірного інформаційного забезпечення, вимагає не лише впровадження, а й постійного моніторингу та оцінки його результативності. Оцінка ефективності стратегічного планування є критично важливим етапом у циклі стратегічного управління. Проблема ефективності стратегічного планування та її впливу на діяльність підприємства вже давно викликають полеміку у працях зарубіжних учених [4].

Оскільки у науковій літературі визначення «ефективність стратегії» не повною мірою розкриті, вважаємо за доцільне запропонувати власне. Ефективність стратегії підприємства – це інтегральна характеристика, що відображає ступінь реалізації його довгострокових цілей, здатність забезпечувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та раціонально використовувати ресурси для стабільного розвитку.

Оцінка ефективності стратегії, як і сама її розробка, в даний час залишається слабкою стороною в системі управління підприємством. Проведення оцінки можливо на різних етапах реалізації стратегічної ініціативи, що визначається динамічністю параметрів стратегії з точки зору результатів [48].

У сучасній теорії та практиці менеджменту виділяють кілька підходів до оцінювання ефективності стратегічного планування, кожен із яких має власну логіку, критерії та аналітичні інструменти. Їхнє поєднання забезпечує більш повне розуміння результативності стратегічного процесу на підприємстві.

Результативний (економічний) підхід ґрунтується на співставленні запланованих стратегічних цілей із фактичними результатами діяльності

підприємства. Основними показниками в межах цього підходу виступають прибутковість, рентабельність, темпи зростання ринкової частки, капіталізація, продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Такий підхід дозволяє оцінити стратегічне планування через призму досягнутих економічних результатів, проте має обмеження, оскільки не враховує якісних характеристик процесу, зокрема рівня гнучкості чи адаптивності стратегії.

Процесний підхід акцентує увагу не лише на результатах, а й на якості самого процесу стратегічного планування. Він передбачає оцінювання послідовності, логічності та обґрунтованості етапів: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, розроблення альтернатив, вибору стратегії, її реалізації та контролю. Ефективність у цьому випадку визначається тим, наскільки стратегічний процес сприяє розвитку управлінської культури, стратегічного мислення, взаємодії між підрозділами та підвищенню рівня організаційного навчання.

Системний підхід розглядає стратегічне планування як цілісну систему, що включає взаємопов'язані елементи – інформаційне забезпечення, аналітичні інструменти, кадрові ресурси, управлінські рішення, механізми моніторингу та контролю. Ефективність у межах цього підходу визначається збалансованістю взаємодії складових системи, ступенем узгодженості стратегічних цілей із місією та загальною структурою підприємства. Успішність планування у цьому випадку вимірюється не лише результатом, а й рівнем внутрішньої гармонії та узгодженості управлінських процесів.

Інтегральний (комплексний) підхід поєднує кількісні та якісні аспекти оцінювання. Метод інтегральної оцінки передбачає побудову інтегрального показника конкурентостійкості шляхом зведення окремих кількісних показників у єдиний узагальнений індекс ефективності [31]. Цей індекс враховує не лише економічні результати, а й організаційні, соціальні, комунікаційні та поведінкові чинники. Такий підхід дозволяє отримати більш всебічну оцінку, відображаючи як

результативність реалізації стратегії, так і якість управлінських процесів, що супроводжують її розроблення. Отже, різні підходи до оцінювання ефективності стратегічного планування доповнюють один одного, формуючи цілісну систему аналітичних орієнтирів. Практика доводить, що найбільш обґрунтованим є комбіноване використання кількох підходів, що дозволяє враховувати як економічні результати, так і якісні характеристики стратегічного процесу, забезпечуючи комплексну оцінку ефективності стратегічної діяльності підприємства.

Оцінка ефективності зазвичай проводиться за двома основними напрямками:

– аналіз результатів виконання стратегічних цілей – оцінка ступеня досягнення цілей, визначених у стратегічному плані. Цей підхід враховує фінансові показники, ринкові позиції, рівень конкурентоспроможності, показники задоволеності клієнтів та інші критерії, що відображають досягнення цілей організації;

– оцінка якості стратегічного процесу – оцінювання, наскільки ефективно функціонують процеси стратегічного планування та управління. Це може включати аналіз якості прийняття рішень, ефективності комунікацій, адаптивності до змін, а також взаємодію між різними рівнями управління [75].

Таким чином, ефективне стратегічне управління вимагає балансу між оцінкою фінальних результатів діяльності та моніторингом поточної якості бізнес-процесів. Для зручності подальшого дослідження та практичного використання доцільно узагальнити виявлені закономірності. На основі викладеного матеріалу сформуємо таблицю з основними критеріями, методами та показниками оцінки ефективності стратегічного плану підприємства (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Оцінювання ефективності реалізації стратегії підприємства

Критерій оцінювання	Показники ефективності	Методи та інструменти оцінювання
1	2	3
Фінансові результати	Рівень рентабельності, динаміка чистого прибутку, обсяг доходів, показники платоспроможності та фінансової стійкості	Комплексний фінансовий аналіз, аналіз бухгалтерської та управлінської звітності

Ринкова ефективність	Частка ринку, індекс впізнаваності бренду, конкурентоспроможність продукції, динаміка позицій на ринку	Маркетингові дослідження, конкурентний аналіз, аналіз ринкових трендів
Ефективність бізнес-процесів	Продуктивність праці, швидкість реалізації стратегічних ініціатив, оптимальність витрат, ефективність	Внутрішній аудит, аналіз виробничих показників, оцінка ефективності управлінських процедур
Орієнтація на споживача	Індекс задоволеності клієнтів (CSI, NPS), рівень лояльності та повторних звернень, кількість скарг	Опитування споживачів, контент-аналіз відгуків,

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	і пропозицій	аналітика CRM-систем
Організаційна гнучкість та адаптивність	Здатність підприємства до швидкого реагування на зміни середовища, ефективність управління змінами, інноваційна активність персоналу	Оцінка динаміки адаптаційних процесів, опитування співробітників, аналіз управлінських рішень

Джерело: сформовано за [75]

Узагальнені у табл. 1.4, критерії та методи оцінювання свідчать про багатовимірність підходів до аналізу стратегічної ефективності. Проте для глибшого розуміння сутності цього процесу необхідно розглянути окремі методи детальніше. Нижче подано характеристику основних інструментів, що застосовуються для оцінювання ефективності стратегічного планування за ключовими критеріями.

1. Фінансова ефективність.

Фінансова складова є одним із найоб'єктивніших показників результативності стратегії. Оцінка здійснюється за допомогою традиційних та сучасних методів фінансового аналізу.

Метод фінансового аналізу. Особливе місце виділяється фінансовому аналізу як процесу оцінки фінансового стану та результатів діяльності підприємства. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства, а також виявити можливості для її поліпшення [25]. Фінансовий аналіз передбачає системне дослідження звітних даних підприємства (баланс, звіт про прибутки і збитки, рух грошових коштів) з метою виявлення динаміки основних фінансових показників. Застосовуються коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, оборотності активів. Їх порівнюють у динаміці або

відносно середньогалузових стандартів. Результати дозволяють оцінити, наскільки реалізована стратегія сприяє фінансовій стабільності та зростанню вартості підприємства.

Метод EVA (Economic Value Added). EVA є показником річної рентабельності підприємства, визначаючи, наскільки чистий прибуток перевищує вартість капіталу, вкладеного для його отримання [20]. EVA розраховується як різниця між операційним прибутком після оподаткування (NOPAT) та вартістю залученого капіталу. Позитивне значення EVA свідчить про ефективну реалізацію стратегії, тоді як від'ємне – про зниження ринкової вартості бізнесу. Перевага методу – у можливості комплексно оцінити економічний результат стратегії не лише через прибуток, а й через ефективність використання капіталу. Даний показник – це критерій оцінки прибутковості підприємства, який дозволяє власникам управляти інвестованим капіталом [7].

2. Ринкова позиція підприємства.

Ринкова ефективність стратегії визначається через конкурентоспроможність, частку ринку та сприйняття бренду. Для цього найчастіше застосовуються методи SWOT-аналізу та бенчмаркінгу.

SWOT-аналіз. Метод ґрунтується на виявленні чотирьох груп факторів: сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз. Результати SWOT-аналізу дозволяють визначити, наскільки стратегічні переваги підприємства відповідають ринковим умовам і чи забезпечує стратегія використання можливостей при мінімізації ризиків. На основі SWOT-матриці формується стратегічний профіль підприємства та уточнюються напрями його розвитку. SWOT-аналіз є фундаментальним інструментом у стратегічному плануванні, використання цього інструменту дозволяє виявити сильні сторони, які можуть бути використані як стратегічні переваги, та слабкості, які потребують усунення або мінімізації. Ключовою перевагою SWOT-аналізу є його універсальність та простота у застосуванні, що робить його придатним для різних типів організацій – від

стартапів до мультинаціональних корпорацій. Водночас, на практиці SWOT-аналіз може мати певні обмеження, такі як суб'єктивність оцінок та недостатність глибини аналізу, якщо він не доповнюється іншими аналітичними методами [24].

Benchmarking (бенчмаркінг). Цей метод полягає у системному порівнянні показників діяльності підприємства з лідерами галузі або прямими конкурентами. Порівняння проводиться за ключовими факторами успіху: частка ринку, ефективність маркетингових каналів, якість обслуговування клієнтів, інноваційність. Завдяки цьому виявляються «розриви ефективності» (performance gaps) і формуються рекомендації щодо вдосконалення стратегії. Перевагою методу є можливість запозичення найкращих практик управління. Бенчмаркінг підприємства дає змогу зрозуміти, наскільки вдало працює кожен аспект бізнесу, що дозволяє виявити, які сфери потребують удосконалення. Цей процес включає аналіз конкретних показників та відстеження показників, пов'язаних із досягненням довгострокових цілей. Бенчмаркінг дозволяє бізнесу оцінювати прогрес і вносити стратегічні зміни, щоб полегшити успіх [17].

3. Ефективність внутрішніх процесів.

Цей критерій відображає якість реалізації стратегічних рішень, організаційну узгодженість та продуктивність. Для оцінки використовуються методи Balanced Scorecard і KPI-аналізу.

Balanced Scorecard (BSC). Збалансована система показників (BSC) є комплексним підходом до оцінки ефективності, що інтегрує фінансові показники, клієнтську активність, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу. Вона дозволяє компаніям узгоджувати свої стратегічні цілі з операційною діяльністю та забезпечує довгострокову стійкість [10]. Для цього формується «карта стратегічних цілей» та система ключових індикаторів, що відстежуються у часі. BSC допомагає не лише виміряти результат, а й керувати реалізацією стратегії у реальному часі.

KPI-аналіз (Key Performance Indicators). Метод полягає у визначенні та

моніторингу ключових показників ефективності, які безпосередньо пов'язані з реалізацією стратегії. Для кожного підрозділу або напряму діяльності встановлюються цільові значення KPI – наприклад, обсяг продажів, продуктивність праці, рівень витрат, терміни виконання проєктів. Порівняння фактичних результатів із запланованими дозволяє швидко реагувати на відхилення та оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей. Ключовий показник ефективності – це метрика, яка відображає ступінь досягнення певних цілей або результатів у контексті стратегії чи бізнес-плану. Використання KPI дозволяє оцінити ефективність діяльності на всіх рівнях організації, спрямовуючи увагу на ті аспекти, які мають вирішальне значення для досягнення успіху [44].

4. Задоволеність клієнтів.

Оцінювання ефективності взаємодії з клієнтами є важливою складовою стратегічного аналізу, оскільки саме лояльність споживачів визначає стабільність ринкових позицій підприємства. Основними методами виступають Net Promoter Score (NPS) та CRM-аналітика.

Метод NPS (Net Promoter Score). NPS вимірює рівень лояльності клієнтів через готовність рекомендувати компанію іншим. Опитування клієнтів проводиться за єдиним запитанням: «Наскільки ймовірно, що Ви порадите наш продукт або послугу знайомим?». Респондент оцінює це за шкалою від 0 до 10. Це показник репутації, який допомагає зрозуміти, який відсоток споживачів буде рекомендувати продукцію підприємства своїм знайомим. Тобто фактично це показник, який дає змогу спрогнозувати, наскільки ефективно будуть працювати методи формування репутації підприємства. Однією з найбільш корисних можливостей аналізу методом NPS є дослідження коментарів і відповідей користувачів на відкриті запитання. У такий спосіб збирається не лише кількісна, але і якісна інформація – аргументи і мотиви. Це розширює можливості як для покращення безпосередньо місць обслуговування, так і для удосконалення маркетингової кампанії. Таким чином, NPS демонструє потенціал роботи з споживачами і партнерами, їх готовність повертатися

[74].

CRM-аналітика. Цей метод базується на аналізі даних клієнтських баз (Customer Relationship Management). Система CRM фіксує всі етапи взаємодії з клієнтами: покупки, відгуки, скарги, рівень повторних звернень. CRM-система надає можливість: створити та вести єдину базу клієнтів в одній системі; фіксувати всю комунікацію з клієнтами та централізовано нею керувати; відстежувати ефективність роботи кожного працівника; збирати розгорнуту статистику та аналізувати ефективність продажів для подальшої зміни стратегії та тактики. Аналітика цих даних дозволяє оцінити цінність клієнтських сегментів, прогнозувати поведінку споживачів та визначати ефективність заходів щодо утримання клієнтів. Перевага методу – у точності та можливості персоніфікованого стратегічного аналізу [9].

5. Організаційна адаптивність. Гнучкість і здатність до змін є критичними чинниками стратегічної стійкості підприємства. Для їх оцінки використовуються сценарний аналіз і метод Delphi, а також PEST-аналіз.

Сценарний аналіз. Метод ґрунтується на моделюванні можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (економічного, політичного, технологічного) та визначенні готовності організації реагувати на ці зміни. У процесі формуються декілька варіантів майбутнього («оптимістичний», «реалістичний», «кризовий»), для кожного з яких розробляються альтернативні стратегічні рішення. Застосування сценарного методу дає змогу дослідити перспективи розвитку ситуації, в якій може опинитись підприємство як за наявності, так і за відсутності певних коригувальних впливів. Таким чином, можна оперативно виявити небезпеку або запобігти її виникненню, передбачити несприятливий розвиток подій з високим рівнем ймовірності. Аналіз та співставлення можливих сценаріїв розвитку ситуації з врахуванням впливів факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та їхніх взаємовпливів створює можливості для формування висновку про найбільш ефективну стратегію підприємства та сприяє прийняттю оптимального управлінського рішення щодо її вибору [23].

Метод Delphi (експертних оцінок). Delphi – це структура процесу прогнозування, заснована на результатах кількох раундів анкет, надісланих групі експертів. Після кожного раунду опитувальників експертам надається агрегований підсумок останнього раунду, що дозволяє кожному експерту коригувати свої відповіді відповідно до відповіді групи [11]. У кожному раунді учасники переглядають свої відповіді з урахуванням узагальнених результатів попереднього. Це забезпечує високий рівень обґрунтованості та консенсусу при оцінці ефективності стратегічних рішень, особливо в умовах невизначеності.

Також одним із ключових інструментів оцінювання адаптивності є PEST-аналіз, який дозволяє системно ідентифікувати політичні (P), економічні (E), соціальні (S) та технологічні (T) чинники впливу на діяльність підприємства. Використання цього методу забезпечує можливість прогнозування тенденцій ринку, своєчасного виявлення потенційних загроз і розроблення відповідних стратегічних рішень. Завдяки регулярному проведенню PEST-аналізу підвищується рівень гнучкості організації та її здатність до стратегічної адаптації в умовах динамічного середовища. Він допомагає бізнесу зрозуміти, які зовнішні обставини можуть вплинути на його діяльність у майбутньому, і використовується для довгострокового стратегічного планування [51].

Отже, методи оцінки ефективності стратегічного планування охоплюють як кількісні, так і якісні підходи, що забезпечує комплексність аналізу.

Застосування описаних методів у практиці управління створює основу для коригування стратегій, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості організації.

1.4. Інформаційне забезпечення стратегічного планування діяльності підприємства

Найціннішим ресурсом, який забезпечує успішне проходження усіх етапів

стратегічного планування на підприємстві, виступає інформація. Вона має надходити й використовуватися на кожній стадії стратегічного управління. Відсутність комплексного застосування методів інформаційного забезпечення стратегічного планування, а саме методів збору інформації з відповідних джерел і її аналізу, можна вважати однією з основних причин важкого становища великої кількості підприємств [14]. Зміст і характер інформаційного забезпечення відрізняються залежно від етапу розроблення стратегії. Отже, ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, яке охоплює збирання, аналіз, систематизацію та використання даних для прийняття управлінських рішень. На кожному етапі стратегічного управління потрібні різні види інформації – від загальноекономічної до спеціалізованої аналітики. Узагальнені дані щодо інформаційних потреб стратегічного управління наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Інформація для стратегічного управління та планування [58]

Етап стратегічного управління	Необхідна інформація
Формування місії та цілей	Узагальнені відомості про зовнішнє середовище, потенційні ринки, наявність ринкових ніш та внутрішні ресурси підприємства.
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз)	Інформація про можливості, загрози, сильні та слабкі сторони організації.
Оцінювання стратегічного становища компанії на ринку	Дані про привабливість стратегічних господарських підрозділів, їх розміри, тенденції розвитку, частку ринку, рентабельність, життєвий цикл, технологічні особливості та конкурентне середовище.
Вибір оптимальної стратегії	Результати стратегічного аналізу, управлінський досвід керівництва, експертні рекомендації та внутрішня інформація.
Оцінка обраної стратегії	Відомості щодо відповідності стратегії поточним умовам ринку через певний проміжок часу.

Реалізація стратегії та контроль її виконання	Інформація про перебіг виконання стратегічних дій у компанії, результати діяльності на ринку та оцінка ефективності реалізації.
Управління через вибір стратегічних позицій	Аналітичні дані про ресурси підприємства, стратегічні можливості та результати аналізу.
Стратегічне управління в реальному часі	Визначення пріоритетних напрямів роботи згідно з прийнятою стратегією та змінами у зовнішньому середовищі.
Реагування на слабкі сигнали	Інформація про ранні ознаки можливих змін, оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства.
Управління в умовах стратегічних несподіванок	Безперервний моніторинг зовнішнього середовища для виявлення нових можливостей і загроз, оперативне реагування спеціальними командами.

На сьогодні поняття «інформаційне забезпечення підприємств» слід трактувати як процес забезпечення підприємства необхідною інформацією для ефективного прийняття рішень, виконання функцій та досягнення стратегічних цілей. Інформаційне забезпечення включає в себе збір, обробку, зберігання, передачу та аналіз інформації, а також розробку та використання інформаційних систем. Збір, обробка, зберігання, передача, аналіз інформації, а також розробка та використання інформаційних систем є основними компонентами інформаційного забезпечення підприємства і взаємодіють між собою для забезпечення ефективного управління та використання інформації.[6] Інформація для стратегічного планування повинна бути достовірною, повною, своєчасною, доступною, корисною та зрозумілою. Важливим є правильний відбір первинних даних та їх оптимальна систематизація, що забезпечує адекватність управлінських рішень на основі реального стану справ.

Вимоги до інформації:

1. Орієнтація звітності на користувача. Формування інформації має виходити з потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів та інших зацікавлених сторін. Такий підхід забезпечує створення даних, які допомагають приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

2. Логічна пов'язаність інформації. Дані повинні давати цілісне уявлення про ефективність діяльності підприємства та відображати взаємозв'язки між якісними й кількісними показниками, минулими й майбутніми результатами, стратегією, управлінням, ризик-менеджментом та продуктивністю. Також важливо забезпечити узгодженість між внутрішніми документами та зовнішньою звітністю.

3. Спрямованість на створення цінності. Звітність має містити інформацію про діяльність, взаємодію та відносини підприємства, які формують цінність для власників, персоналу та суспільства загалом.

4. Інтеграція різних типів інформації. Звітність, у тому числі внутрішньогосподарська, повинна охоплювати не лише фінансові дані, а й соціальні та екологічні аспекти. Представлена інформація має бути повною, достовірною та досить детальною, щоб на її основі можна було приймати важливі управлінські рішення.

5. Прогностичний характер. Дані у звітності повинні відображати результати діяльності підприємства у коротко-, середньо- та довгостроковому періодах. Інформація має бути послідовною у часі та дозволяти здійснювати внутрішні й зовнішні порівняння за допомогою контрольних показників, коефіцієнтів та інших індикаторів ефективності [28].

До інформаційного забезпечення стратегічного управління належать інформаційні ресурси (інформаційні продукти, інформаційні потоки, Web-content, портали, браузері), інформаційні системи (інформаційні технології, технологічне обладнання), система електронного документообігу (аналітична обробка, CRM, SAP, SAS, електронний архів) та інформаційна архітектура (інформаційний інтерфейс, комунікаційні ланцюги) [39].

Суть інформаційного забезпечення полягає у безперервному процесі збору, аналізу, зберігання та надання даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень. Цей процес охоплює два ключові контури:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Це сканування всього, що знаходиться за

межами підприємства: дії конкурентів, потреби та очікування споживачів, поява нових технологій, зміни у законодавстві, макроекономічні тенденції. Ця інформація дозволяє ідентифікувати ринкові можливості та загрози.

2. Аналіз внутрішнього середовища. Це об'єктивна оцінка власних можливостей підприємства: його фінансового стану, наявних ресурсів (людських, технологічних, матеріальних), ефективності бізнес-процесів, стану обладнання. Це допомагає визначити сильні та слабкі сторони.

Роль інформаційного забезпечення не обмежується лише початковим етапом розробки стратегії. Вона є наскрізною і формує безперервний цикл стратегічного управління:

- на етапі планування інформація є вихідними даними для SWOT-аналізу, PEST-аналізу, моделювання сценаріїв та, зрештою, для вибору стратегічних альтернатив;
- на етапі реалізації ІЗ трансформується у систему моніторингу та контролю. Воно забезпечує керівництво даними про те, наскільки фактичний рух відповідає запланованому (через ключові показники ефективності, KPI);
- на етапі коригування дані про відхилення, нові загрози чи можливості стають основою для адаптації стратегії.

Таким чином, ефективне інформаційне забезпечення перетворює управління з «реактивного» (реагування на проблеми, що вже сталися) на «проактивне» (здатність передбачати зміни та діяти на випередження). Воно дозволяє приймати обґрунтовані рішення, знижувати рівень невизначеності та перетворювати інформацію на ключовий стратегічний актив, що забезпечує підприємству довгострокову конкурентоспроможність.

Для ефективної реалізації стратегічних ініціатив підприємствам необхідно мати надійне інформаційне забезпечення, яке дозволяє не лише відслідковувати внутрішні процеси, але й адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Одним з ключових рішень цієї проблеми є створення інформаційної системи стратегічного

управління, яка б забезпечувала систематичний збір, обробку та аналіз інформації з різних джерел зовнішнього середовища, таких як ринок, конкуренти, зміни в законодавстві, економічні тенденції тощо. Це дозволить приймати більш обґрунтовані рішення, адаптувати стратегію підприємства до змінних умов та забезпечити стабільний розвиток в умовах невизначеності [70].

Для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень вся необхідна інформація поділяється на дві великі категорії: зовнішню та внутрішню. Ця сукупність даних формує інформаційну базу, або так звану стратегічну інформацію, яка є основою для системи стратегічного планування.

Зовнішня інформація охоплює всебічний аналіз середовища, в якому оперує підприємство. Вона дозволяє ідентифікувати можливості та загрози й адаптувати до них стратегію. До ключових блоків зовнішньої інформації належать:

1. Характеристики галузі: Аналізуються темпи зростання галузі, середня норма прибутку, рівень використання потужностей, технологічні бар'єри для входу нових гравців, особливості конкуренції та загальний імідж галузі.

2. Аналіз ринку та споживачів: Досліджуються цінова чутливість покупців, їхня прихильність до торгових марок, цінність споживача для компанії, а також деталізовані профілі клієнтів (географічні, демографічні, соціально-психологічні характеристики).

3. Вплив стейкхолдерів: Оцінюється вплив постачальників (вартість, якість, надійність постачань), а також вплив держави та регуляторних органів.

4. Конкурентне середовище: Проводиться виявлення сильних і слабких сторін ключових конкурентів та оцінка значущості їхніх конкурентних переваг. Аналіз конкурентного середовища є незамінним інструментом для успішного функціонування і розвитку бізнесу. Він надає необхідну базу для прийняття обґрунтованих рішень у сфері маркетингу та стимулює впровадження інноваційних підходів у діяльність компанії. У світі, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, здатність швидко адаптуватися до конкурентних умов стає вирішальною

у досягненні лідерських позицій на ринку [38].

5. Макрооточення (PESTLE-аналіз): Цей блок включає моніторинг ключових економічних чинників (ВНП, інфляція, рівень безробіття, процентні ставки), політичних, соціальних (демографія, цінності, рівень освіти), технологічних, міжнародних (валютні курси, доступ до сировини) та правових факторів.

Внутрішня інформація фокусується на глибокій та об'єктивній оцінці власного потенціалу підприємства. Встановлено, що внутрішня звітність підприємства надає менеджерам необхідні дані для управління, виявлення відхилень та недоліків фінансово-господарської діяльності та формує важелі зворотного впливу на підконтрольні об'єкти, своєю чергою для зовнішніх користувачів існує інформація відкритого типу. Доведено, що облікова інформація являється цінним ресурсом для внутрішніх та зовнішніх користувачів задля прийняття управлінського рішення або аналізу процесу господарської діяльності. Облікова інформація має великий вплив на ухвалення рішень в діяльності підприємства, іншими словами, бухгалтерський облік пов'язаний із забезпеченням менеджменту підприємства інформацією для використання у плануванні, контрольних діях і в прийнятті управлінських рішень [6]. Вона необхідна для визначення сильних та слабких сторін, на які можна спиратися або які потрібно вдосконалювати. Ця категорія включає:

1. Ресурси та компетенції: Аналіз кадрового потенціалу, кваліфікації персоналу, наявних технологічних навичок, стану устаткування та виробничих потужностей, а також науково-дослідного потенціалу (НДДКР).

2. Функціональні сфери: Детальна оцінка ключових бізнес-процесів.

3. Виробництво: операційні характеристики, рівень ефективності, якість продукції, наявність виробничих запасів, економія від масштабу виробництва.

4. Фінанси: повний аналіз фінансового стану підприємства.

5. Маркетинг та збут: ефективність дистриб'юторської мережі, ширина та глибина товарної лінії, якість післяпродажного обслуговування.

6. Організаційні аспекти: Оцінка ефективності організації управління, стан організаційної культури та ефекти від накопиченої «кривої досвіду».

Отже, інформаційне забезпечення стратегічного управління і планування в загальному вигляді будується з використанням наведених показників, які дістали назву стратегічної інформації. Стратегічна інформація є ключовим ресурсом для ефективного управління та планування діяльності підприємства. Її важливість можна аргументувати кількома аспектами:

1. Прийняття довгострокових стратегічних рішень. Основними користувачами стратегічної інформації є менеджери вищої ланки управління, які визначають загальні напрями розвитку підприємства, його місію, бачення та ключові цілі. Вона слугує аналітичною основою для формування стратегій і забезпечує раціональне обґрунтування управлінських рішень.

2. Комплексний охват внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегічна інформація включає дані про ринок, економічні, політичні та соціальні умови, а також оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. Це дозволяє отримати загальну картину середовища діяльності і розробляти узгоджені стратегії розвитку.

3. Наявність невизначеності та неповноти даних. Часто стратегічна інформація формується в умовах невизначеності: деякі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища складно передбачити, вони можуть змінюватися з часом. Це підкреслює її значущість, оскільки навіть неповна інформація допомагає керівникам враховувати потенційні ризики та адаптувати стратегії під динамічні умови.

4. Якісний характер інформації. Стратегічна інформація здебільшого відображає загальні тенденції та можливі зміни, а не точні числові показники. Вона орієнтує підприємство на розвиток з урахуванням змін у споживчих вподобаннях, технологіях, політичних та економічних процесах, що можуть мати довгострокові наслідки. Такий якісний підхід дозволяє менеджерам приймати стратегічні рішення навіть у відсутності точних даних [70].

Постійний моніторинг ринкових умов і зворотний зв'язок із споживачами є важливими аспектом. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та стійкими до змін. Інформаційне забезпечення сприяє

покращенню управлінських процесів, зменшуючи ризики і підвищуючи якість прийнятих рішень [71]. Таким чином, стратегічна інформація є незамінним ресурсом для управлінців: вона забезпечує аналітичну базу для планування, врахування ризиків, адаптації до змін середовища та прийняття обґрунтованих довгострокових рішень.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено теоретичне обґрунтування сутності та ролі стратегічного планування в системі управління підприємством. Показано, що стратегічне планування є базовим елементом стратегічного менеджменту, який визначає довгострокові напрями розвитку, формує стратегічні цілі та забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів організації.

Аналіз наукових підходів дозволив встановити, що стратегічне планування розглядається як цілеспрямований процес прийняття управлінських рішень, який поєднує аналітичний, прогностичний і креативний аспекти управління. Серед науковців, які зробили значний внесок у розвиток теорії стратегічного планування, варто відзначити І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Портера, З. Шершньову та інших, які по-різному трактують його зміст, однак сходяться в тому, що воно є основою конкурентоспроможності підприємства.

У ході дослідження визначено основні функції стратегічного планування - аналітичну, цільову, координаційну, мотиваційну та контрольну. Їх реалізація забезпечує узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів і підвищення гнучкості підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Розглянуто основні методи та інструменти стратегічного планування, серед яких найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Застосування цих методів дозволяє підприємствам об'єктивно оцінювати поточний стан, ідентифікувати можливості та

загрози, визначати стратегічні цілі й формувати ефективні напрями розвитку.

Окрему увагу приділено оцінюванню ефективності стратегічного планування. Підкреслено, що ефективність стратегії доцільно аналізувати за критеріями результативності, економічної ефективності, адаптивності, інноваційності та організаційної узгодженості. Таке оцінювання дає змогу своєчасно коригувати стратегічні плани та підтримувати стабільний розвиток підприємства.

Підсумовуючи, стратегічне планування виступає комплексним управлінським процесом, який поєднує аналітику, прогнозування та креативність для досягнення довгострокових цілей організації. Воно створює основу для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій і адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Перші згадки про пивоваріння у Бердичеві (тоді Волинська губернія) датуються 1798 роком. Уже в 1849 році в місті працювала одна пивоварня, а в повіті – сім, що виробляли близько 36 тис. відер пива.

Історія сучасної броварні починається у 1861 році, коли чеський колоніст Станіслав Чеп придбав земельну ділянку та збудував завод із виробничими цехами та артезіанською свердловиною глибиною 110 м. Аналіз води засвідчив її виняткову якість, і вона використовується у виробництві досі.

У 1890-х роках споруджено підвали для бродіння та доброджування пива, а у 1902 році – солодовню з товстими стінами понад 1,5 м. На початку ХХ ст. на заводі працювало понад 20 робітників, що забезпечували зростаючий попит на продукцію.

У міжвоєнний період виробництво розвивалося, впроваджувалися нові технології, збільшувалися обсяги та асортимент. У 1925 році в рекламі згадувалися такі сорти, як «Пльзенське», «Березневе», «Мюнхенське столове», «Чеський Лежок», «Баварське».

У 60-70-х роках підприємство було капітально реконструйоване. Запрацював новий цех розливу та єдиний в Україні цех хмелевих екстрактів, завдяки чому у 1975 році завод отримав статус «експериментального».

З 1980 року під керівництвом Леона Ліпецького підприємство стало стабільним і відомим в Україні та за її межами. З 2016 року справу продовжує його син – Володимир Ліпецький.

Сьогодні броварня зберігає вікові традиції виробництва й виготовляє пиво виключно з натуральної сировини, власного солоду та артезіанської води, постійно

модернізуючи обладнання та підтримуючи високу якість продукції [36].

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» – це одне з найстаріших підприємств харчової промисловості України, яке було засноване у 1861 році і з того часу спеціалізується на виробництві живого пива за класичною технологією. Пиво тут не пастеризується і не містить консервантів, адже воно проходить багатоетапну систему фільтрації та виготовляється виключно з натуральних інгредієнтів. Важливу роль у цьому відіграє кришталево чиста артезіанська вода з глибини 110 метрів, яка має унікальний природний мінеральний склад.

Власна солодовня, що безперервно працює з 1902 року, забезпечує виробництво світлого, темного та карамельного солоду. Саме завдяки ретельному пророщуванню зерна і дбайливому контролю на кожному етапі формується характерний смак Бердичівського пива. Сьогодні потужність броварні становить близько 1,5 млн декалітрів пива на рік, а сучасні елеватори на 2300 тонн дозволяють якісно зберігати ячмінь та іншу сировину.

Підприємство активно бере участь у вітчизняних та міжнародних конкурсах і виставках, де його продукція стабільно отримує високі оцінки. З 1996 року завод здобув понад 50 нагород, серед яких 36 золотих медалей, декілька срібних і бронзових, а також шість Гран-прі. У 2020 році підприємство отримало престижну нагороду «Бурштинова зірка» – відзнаку найвищої якості серед українських виробників пива.

На сьогодні асортимент броварні налічує 13 сортів пива, серед яких 12 світлих і 1 темний сорт. Незмінними залишаються головні принципи виробництва: використання природних компонентів, збереження традиційних методів пивоваріння та постійне вдосконалення технологій [36].

Окремим напрямом діяльності підприємства є ТОВ «Бердичівпиво» – виробник питної артезіанської води та безалкогольних напоїв. Цей підрозділ активно розвивається з 2000 року і вже зайняв помітне місце на українському ринку завдяки стабільній якості, доступній ціні та широкому асортименту.

У 2002 році компанія вивела на ринок власні торгові марки питної та солодкої води, а у 2011 році розпочала виробництво безалкогольних напоїв з додаванням натуральних інгредієнтів – цукру, екстракту стевії, натуральних соків та ароматичних екстрактів. Саме тому напої отримали позитивні відгуки споживачів та професійних дегустаторів.

Продукція реалізується для роздрібних мереж, магазинів, закладів харчування та кафе, де використовується як для приготування напоїв і кави, так і для подачі у чистому вигляді. Виробництво здійснюється у різній тарі – від ПЕТ-пляшок до бутлів та КЕГів.

Асортимент включає кілька десятків видів газованих і негазованих вод та безалкогольних напоїв під торговими марками «Наша вода», «Добродій», «Наша вода для вас», «Поліський край». Особливе місце займає питна артезіанська негазована вода з глибини 110 метрів, яка проходить багатоступеневе очищення згідно зі стандартами ISO 9001 та ISO 22000. Вона має збалансований мінеральний склад, легко засвоюється та підходить для щоденного вживання.

У табл. 2.1 представлено загальну характеристику підприємства.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показник	Характеристика
1	2
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський пивоварний завод»
Скорочена назва	ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»
Код ЄДРПОУ	05418342
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник підприємства	Ліпецький Володимир Леонович (з 06.04.2016 р.)
Основні види діяльності	11.05 Виробництво пива; 46.34 Оптова торгівля напоями; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

Продовження табл. 2.1

1	2
	49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; 71.20 Технічні випробування та дослідження; 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря; 36.00 Забір, очищення та постачання води.
Розмір статутного капіталу	1 696 750,00 грн
Місцезнаходження (юридична адреса)	13306, Житомирська область, м. Бердичів, вул. Європейська, 114

Джерело: складено автором на основі [35]

Отже, діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та його підрозділу ТОВ «Бердичівпиво» відзначається широким асортиментом продукції, сучасними технологіями виробництва та орієнтацією на високу якість. Ефективність роботи підприємства значною мірою забезпечується чітким розподілом функцій між підрозділами, узгодженістю управлінських рішень та раціональною системою підпорядкування. З огляду на це, важливим є аналіз організаційної структури підприємства, яка визначає взаємозв'язки між окремими службами та рівень керованості виробничими процесами.

Організаційна структура підприємства може бути лінійною, функціональною, матричною або комбінованою. Кожен тип структури має свої переваги та недоліки, і вибір структури залежить від конкретних потреб та можливостей підприємства. Лінійна структура передбачає ієрархічний ланцюг керівництва з чітко визначеними функціональними обов'язками і повноваженнями кожного рівня. У такій структурі кожен працівник повинен діяти в межах своєї компетенції та повноважень. Функціональна структура передбачає розподіл функцій та відповідальності на підприємстві залежно від функціональної залежності. Це означає, що працівники, які виконують схожі функції, об'єднуються в окремі відділи або департаменти. Матрична структура є комбінацією лінійної та функціональної структур. У такій структурі проектна команда може включати співробітників з різних департаментів, які працюють разом на проекті [62]. Структура управління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена на рис 2.1.

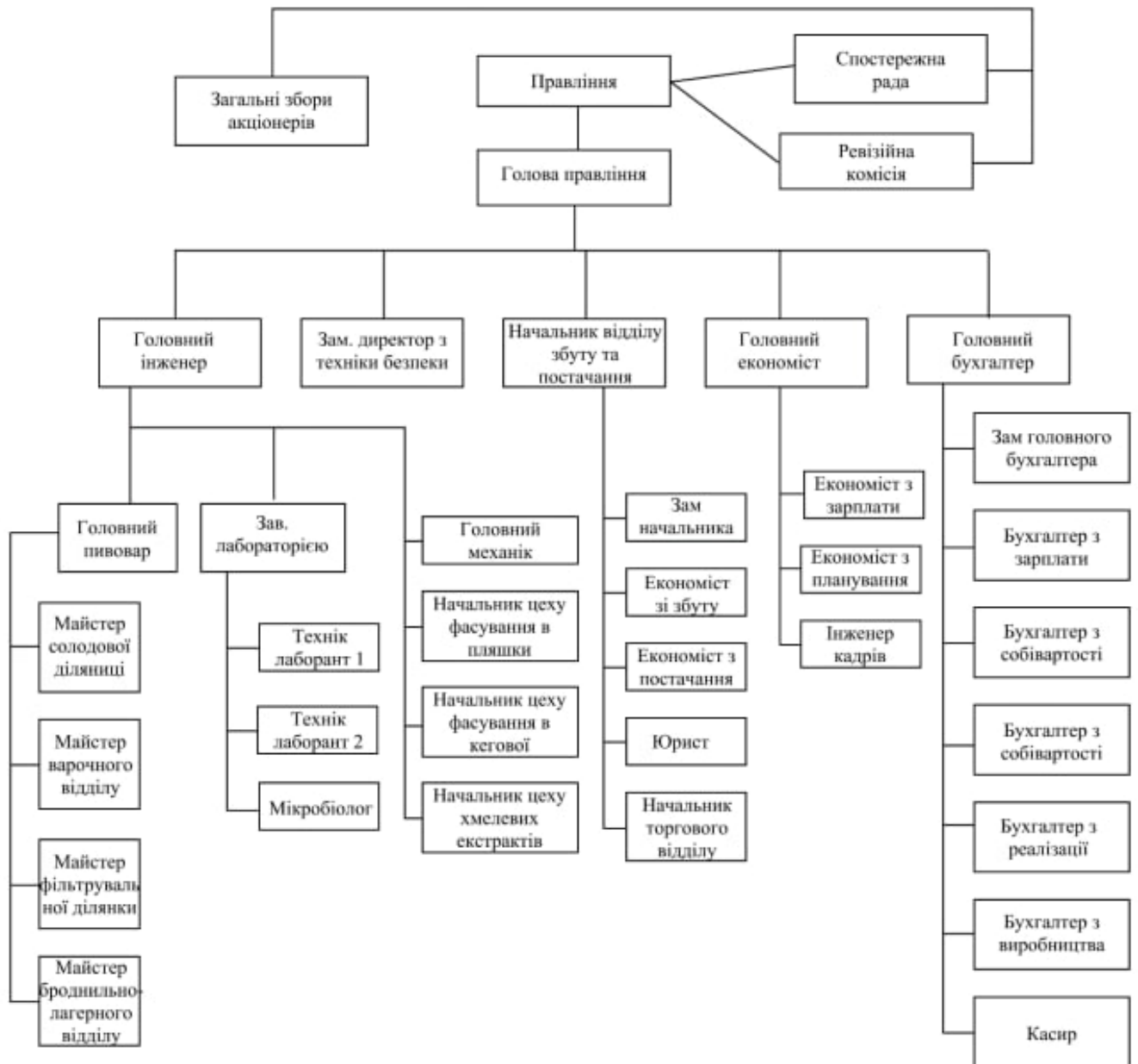


Рис 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: сформовано на основі [36]

Організаційна структура управління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є

лінійно-функціональною, оскільки поєднує принципи єдиного керівництва з розподілом управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами. На чолі підприємства знаходяться Загальні збори учасників та Правління, що визначають стратегічні напрями розвитку. Лінійне управління проявляється у чіткій вертикалі підпорядкування: від Голови правління до керівників відділів і цехів. Водночас функціональні служби (економічний відділ, бухгалтерія, юридична служба, лабораторія якості тощо) забезпечують методичне керівництво, аналітичну та облікову підтримку.

Також підприємство активно впроваджує кадрову політику, спрямовану на підвищення важливості та цінності кожного працівника, що позитивно впливає на мотивацію та робочий клімат. Ефективна організація виробничих і допоміжних процесів на підприємстві тісно пов'язана з питаннями ресурсного забезпечення, управління витратами та впровадженням сучасних технологій. Саме тому в структурі діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» важливе місце займають енергозберігаючі рішення та оптимізація збутової політики, що дозволяє зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку.

З метою зменшення витрат на виробництво у 2022 році на підприємстві була впроваджена система сонячних електростанцій для забезпечення власних енергетичних потреб. Установлені панелі не використовуються для продажу електроенергії, а дозволяють підприємству самостійно покривати частину енергоспоживання, що сприяє зниженню собівартості продукції.

На дахах виробничих приміщень змонтовано 267 сонячних модулів Trina потужністю 655 Вт кожен та встановлено два інвертори Huawei SUN2000 (100 та 50 кВт), що забезпечило сумарну потужність у 175 кВт. Заплановане розширення ще на 180 кВт дозволить збільшити загальну потужність системи до 355 кВт з річним виробітком приблизно 360 МВт·год. [36].

Підприємство має 1-3-поверхові виробничі корпуси та працює у трьохзмінному режимі.

Підприємство реалізує свою продукцію виключно через гуртові канали збуту. Завод співпрацює з обмеженим колом дилерів: двома компаніями у місті Бердичеві (ТОВ «ВерАМ» та ТОВ «Бердичівпиво») і одним партнером у місті Києві (ТОВ «Антип»).

Географія реалізації продукції охоплює передусім північні та центральні регіони України. Найбільша присутність бердичівського пива спостерігається у Житомирській, Вінницькій, Хмельницькій областях та у місті Києві.

На ринку пивоварної продукції Житомирської області діє також низка інших виробників, які формують власні стабільні канали збуту й виступають конкурентами ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Кожен із них має сформовану споживчу аудиторію та займає певну частку місцевого ринку.

Серед основних конкурентів у регіоні вирізняється ПАТ ПБК «Радомишль», який у 2012 році об'єднався з підприємством «Перша Приватна Броварня». Унаслідок цієї інтеграції «Перша приватна броварня» управляє виробничими майданчиками у Львові та Радомишлі із загальною потужністю близько 23 млн літрів пива на рік.

Основні проблеми, з якими стикається ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», полягають у наступному. По-перше, пиво є сезонним товаром, попит на який суттєво зростає лише в літній період, що ускладнює рівномірне завантаження виробничих потужностей протягом року. По-друге, підприємство залежить від вартості сировини, ціни на яку останнім часом істотно зросли через скорочення площ вирощування хмелю та пивоварного ячменю. Значні ризики створюють і часті зміни податкового законодавства: нестабільність фіскальної політики та високий податковий тиск негативно впливають на фінансову стійкість бізнесу. Крім того, низька купівельна спроможність населення, особливо в умовах економічної нестабільності, обмежує обсяги продажів, оскільки пиво не належить до товарів першої необхідності.

Отже, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є потужним підприємством

Житомирської області, що має тривалу історію діяльності та характеризується вагомим місцем у економічній системі регіону.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансовий аналіз є одним із ключових інструментів для оцінки та розуміння фінансового стану й результатів діяльності будь-якого підприємства. У сучасних умовах ринкової економіки, коли конкуренція постійно посилюється, а економічна ситуація змінюється надзвичайно швидко, вміння грамотно інтерпретувати фінансові показники має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих управлінських і інвестиційних рішень. Проведення фінансового аналізу надає змогу отримати об'єктивну картину фінансового стану підприємства, оцінити його стабільність, рівень ризику та перспективи подальшого розвитку.

Основою фінансового аналізу є ретельне дослідження фінансової звітності підприємства – балансу, звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів. Ці документи відображають ключові елементи діяльності компанії: активи, зобов'язання, доходи, витрати та результати операційної діяльності. Завдяки послідовному аналізу цих показників можна виявити сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити його фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів і здатність формувати прибуток [46].

Вважаємо, використання коефіцієнтного методу є найбільш доцільним та методологічно обґрунтованим для проведення діагностики фінансового стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Таке рішення ґрунтується на низці вагомих аргументів, що визначають його перевагу над альтернативними підходами. Рівноважний метод визначає 9 фінансових станів на основі балансу ліквідності, проте не враховує специфіку зовнішнього середовища [73].

Вибір коефіцієнтного методу зумовлений відповідністю наявної інформаційної бази вимогам даного підходу. Обсяг наданої фінансової звітності, що охоплює Баланс та Звіт про фінансові результати, є достатнім для забезпечення

репрезентативності та достовірності розрахунків ключової системи фінансових коефіцієнтів. Таким чином, він повністю відповідає емпіричному критерію, згідно з яким доступ до детальної первинної інформації про діяльність суб'єкта господарювання обумовлює застосування саме коефіцієнтного аналізу.

Першим кроком аналізу дослідимо основні економічні показники діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	184629	224730	246004	61375	33,24
2	Валовий прибуток, тис. грн.	40912	69162	74429	33517	81,92
3	Чистий прибуток, тис. грн.	18179	33800	29761	11582	63,71
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	180853	204070	236643	55790	30,85
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	100564	112552	129940	29376	29,21
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	80289	91518	106703	26414	32,90
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	150	154	136	-14	-9,33
8	Фондовіддача	1,84	2,00	1,89	0,05	2,72
9	Фондомісткість	0,55	0,50	0,53	-0,02	-3,64
10	Фондоозбросність, тис. грн /ос.	670,43	730,86	955,44	285,01	42,51
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1230,86	1459,29	1808,85	577,99	46,96
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,30	2,46	2,31	0,01	0,26

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2022–2024 роки свідчить про стійку тенденцію до нарощування масштабів господарської діяльності та підвищення її ефективності на тлі структурних змін у використанні ресурсів. Протягом досліджуваного періоду підприємство суттєво покращило свої ринкові позиції, що підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації продукції на 33,24% – з 184629 тис. грн у

2022 році до 246004 тис. грн у 2024 році. При цьому темпи приросту валового прибутку (81,92%) значно випередили темпи зростання виручки, що вказує на якісне управління собівартістю та ціновою політикою, дозволивши збільшити чистий прибуток підприємства на 63,71% – до 29 761 тис. грн. Характерною особливістю розвитку підприємства у звітному періоді став перехід до інтенсивної моделі господарювання. Зростання середньорічної вартості активів на 30,85% (до 236643 тис. грн) , зокрема необоротних активів на 29,21% , відбувалося паралельно зі скороченням середньооблікової чисельності персоналу на 9,33% (з 150 до 136 осіб). Така динаміка показників призвела до суттєвого підвищення ефективності праці: продуктивність праці зросла на 46,96%, а фондоозброєність – на 42,51%. Це свідчить про те, що підприємство забезпечує приріст фінансових результатів не за рахунок розширення штату, а завдяки модернізації матеріально-технічної бази та оптимізації бізнес-процесів.

Стабільність операційної діяльності також підтверджується показниками ділової активності та фондівдачі. Коефіцієнт оборотності оборотних активів залишається стабільним (0,26%), а фондівдача зросла на 2,72%, що свідчить про збалансовану політику управління капіталом, за якої нарощування активів супроводжується адекватним збільшенням віддачі від них. Таким чином, фінансово-економічний стан ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» можна охарактеризувати як стійкий, з вираженим вектором на технологічне оновлення та підвищення рентабельності ресурсів.

Наступним кроком проаналізуємо майно та джерела його формування (табл. 2.3).

Аналіз активів і пасивів підприємства за 2022-2024 роки свідчить про суттєве нарощування його економічного потенціалу та збереження високого рівня фінансової стійкості. Загальна вартість майна підприємства (валюта балансу) за досліджуваний період зросла на 34,81%, або на 65146 тис. грн, що вказує на розширення масштабів господарської діяльності.

У структурі активів зберігається стабільне співвідношення між необоротними та оборотними засобами з незначним переважанням перших (55,37% у 2024 році).

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»
та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	104917	56,06	120187	54,39	139692	55,37	34775	33,15	-0,69
в т.ч. основні засоби	104193	55,67	96883	43,84	106301	42,13	2108	2,02	-13,54
2. Оборотні активи	82238	43,94	100797	45,61	112609	44,63	30371	36,93	0,69
в т.ч. запаси	50193	26,82	53825	24,36	53391	21,16	3198	6,37	-5,66
дебіторська заборгованість	18596	9,94	15034	6,80	40600	16,09	22004	118,33	6,16
грошові кошти	12296	6,57	31348	14,19	16613	6,58	4317	35,11	0,01
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	179730	96,03	212031	95,95	237692	94,21	57962	32,25	-1,82
в т.ч. зареєстрований капітал	1697	0,91	1697	0,77	1697	0,67	0	0,00	-0,23
нерозподілений прибуток	167224	89,35	197834	89,52	222007	87,99	54783	32,76	-1,36
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	7425	3,97	8953	4,05	14609	5,79	7184	96,75	1,82
БАЛАНС:	187155	100,00	220984	100,00	252301	100,00	65146	34,81	0,00

Приріст необоротних активів на 33,15% відбувся переважно за рахунок оновлення основних засобів, що свідчить про інвестиційну активність заводу. Водночас оборотні активи продемонстрували випереджаючу динаміку зростання (36,93%), зумовлену значним збільшенням дебіторської заборгованості (118,33%) та залишків грошових коштів (35,11%), що підвищує ліквідність підприємства, але вимагає уваги до управління розрахунками з покупцями.

Формування майна підприємства відбувається переважно за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів. Питома вага власного капіталу в структурі пасивів залишається критично високою (94,21% на кінець 2024 року), що гарантує підприємству абсолютну фінансову незалежність від зовнішніх кредиторів. Основним джерелом нарощування капіталу виступає реінвестування отриманого прибутку (нерозподілений прибуток зріс на 32,76%).

Поточні зобов'язання, попри їх майже двократне зростання (96,75%), займають незначну частку в структурі джерел фінансування (5,79%) і повністю покриваються наявними оборотними активами.

Основною метою діяльності будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Механізм формування прибутку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024		
	+	-	%		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	184629	224730	246004	61375	33,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	143717	155568	171575	27858	19,38
Валовий: прибуток (збиток)	40912	69162	74429	33517	81,92
Інші операційні доходи	838	21640	2421	1583	188,90
Адміністративні витрати	16950	28158	36828	19878	117,27
Витрати на збут	608	929	802	194	31,91
Інші операційні витрати	2022	1426	3779	1757	86,89
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	22170	60289	35441	13271	59,86
Інші витрати	0	19074	10554	10554	100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	22170	41219	36294	14124	63,71
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	18179	33800	29761	11582	63,71

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства за досліджуваний період демонструє позитивну динаміку розвитку та значне підвищення ефективності роботи. Основою зростання прибутковості стало збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 33,24%, що у абсолютному вираженні склало 61375 тис. грн. Важливо відзначити, що темпи росту доходу суттєво випередили темпи зростання собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася лише на 19,38%. Така ефективна політика управління витратами на виробництво дозволила підприємству майже подвоїти валовий прибуток, який зріс на 81,92%.

Водночас структура операційних витрат зазнала змін. Спостерігається стрімке зростання адміністративних витрат на 117,27%, що вимагає додаткової уваги менеджменту для запобігання зниженню рентабельності в майбутньому. Попри це, позитивним сигналом є тенденція 2024 року до скорочення статті інших витрат порівняно з попереднім роком, що свідчить про початок процесів оптимізації неопераційної діяльності.

У підсумку всі перелічені фактори сформували стійкий позитивний фінансовий результат. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток підприємства синхронно зросли на 63,71%. У грошовому еквіваленті чистий прибуток збільшився на 11582 тис. грн, досягнувши у 2024 році позначки 29761 тис. грн. Це свідчить про фінансову стійкість компанії, її здатність покривати всі поточні витрати та генерувати ресурси для подальшого розвитку.

Наступним кроком аналізу дослідимо показники фінансового стану підприємства. Розпочнемо з визначення показників ліквідності. Ліквідність – це характеристика діяльності підприємства, що визначає його здатність перетворювати свої активи на грошові кошти з метою своєчасного розрахунку з кредиторами. Ключові показники ліквідності представлено у табл. 2.5.

Після проведеного розрахунку треба провести аналітичне обґрунтування отриманих результатів. Упродовж 2022–2024 рр. коефіцієнт поточної ліквідності

підприємства перебував на значно вищому за нормативний рівні (1,5–2,5). У 2022 році значення становило 11,08, що свідчило про істотний запас оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. У 2023 р. показник зріс до 11,26, тобто підприємство акумулювало ще більший обсяг ліквідних ресурсів відносно своїх короткострокових боргів.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» у динаміці за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт поточної ліквідності	11,08	11,26	7,71	-3,37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,32	5,25	4,05	-0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,66	3,50	1,14	-0,52

У 2024 році значення дещо зменшилось до 7,71, однак залишалось надзвичайно високим, що свідчить про повну платоспроможність, відсутність ризику дефолту та формування надлишкової ліквідності. Зниження є скоріше ознакою оптимізації структури активів, а не погіршення фінансового стану.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом аналізованого періоду показує позитивну динаміку. У 2022 році його значення було 4,32, що вказувало на здатність підприємства покривати короткострокові борги без реалізації запасів. У 2023 році показник стрімко зріс до 5,25 – це свідчить про суттєве збільшення ліквідної частини оборотних активів та покращення фінансової гнучкості підприємства. У 2024 р. коефіцієнт дещо зменшився до 4,05, однак продовжує залишатися на дуже високому рівні. Загалом це означає, що підприємство має достатній запас швидко реалізовуваних ресурсів для виконання своїх короткострокових зобов'язань, що мінімізує ризик втрати ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. становив 1,66, що суттєво перевищує рекомендований діапазон (0,2–0,3) і свідчить про надлишок грошових

коштів порівняно з поточними зобов'язаннями. У 2023 році значення зросло до 3,50, що означає формування значного обсягу вільних грошових ресурсів. Такий рівень є характерним для підприємств із дуже низьким рівнем боргового навантаження та високими грошовими резервами. У 2024 р. коефіцієнт зменшується до 1,14, однак залишається на рівні, який забезпечує повну негайну платоспроможність. Це свідчить про те, що підприємство може миттєво погасити всі свої короткострокові зобов'язання лише за рахунок грошових коштів, що вказує на дуже стійкий фінансовий стан.

Усі коефіцієнти ліквідності демонструють, що підприємство працює з істотним запасом ліквідності, жодних ризиків втрати платоспроможності не виявлено. Навпаки – простежується тенденція до надмірного накопичення ліквідних активів, що є характерним для підприємств, які фінансують свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу й мають мінімальні боргові зобов'язання.

Після аналізу ліквідності, що характеризує поточну платоспроможність підприємства, наступним ключовим етапом діагностики є оцінка фінансової стійкості.

Цей напрям аналізу є критично важливим, оскільки він дозволяє визначити рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, його здатність протистояти довгостроковим ризикам та ефективність управління структурою капіталу.

Показники фінансової стійкості підприємства представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
1. Коефіцієнт автономії	0,96	0,96	0,94	-0,02
2. Коефіцієнт фінансового левериджу	0,04	0,04	0,06	0,02

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,42	0,43	0,41	-0,01
--	------	------	------	-------

Динамічний аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2022–2024 рр. (табл. 2.6) виявляє домінування консервативної фінансової стратегії, що забезпечує винятково високий рівень надійності.

Ключовою характеристикою структури капіталу підприємства є надвисокий рівень фінансової незалежності. Показник автономії протягом усього досліджуваного періоду стабільно утримувався на рівні 0,94–0,96, що майже вдвічі перевищує рекомендований пороговий мінімум ($> 0,5$). Це свідчить про те, що активи підприємства практично повністю (на 94–96%) сформовані за рахунок власних джерел фінансування.

Дзеркальним відображенням такої політики є мінімальне боргове навантаження. Коефіцієнт фінансового левериджу, що не перевищував 0,06, є незначним і в разі нижчим за критичний рівень 1,0. Це вказує на те, що на кожную гривню власного капіталу припадало не більше 6 копійок залучених коштів. Підприємство свідомо не використовує ефект фінансового важеля для інтенсифікації зростання, обираючи натомість шлях мінімізації ризиків та забезпечення абсолютної фінансової безпеки.

Найбільш показовим є те, що ця виражена ризик-аверсивна стратегія не призвела до втрати операційної гнучкості. Попри високу капіталізацію та відмову від боргів, підприємство не «заморозило» власний капітал у довгострокових необоротних активах. Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом трьох років стабільно демонстрував оптимальне значення (0,41–0,43), впевнено перебуваючи в межах нормативного діапазону (0,2–0,5).

Це свідчить про здорову, збалансовану структуру активів, де 41–43% власного капіталу є мобільними та спрямовані на фінансування поточної операційної діяльності. Таким чином, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» демонструє унікальне поєднання стратегії фінансової «фортеці» (висока автономія, низький

леверидж) з ефективною тактичною гнучкістю (оптимальна маневреність).

Одним із важливих індикаторів розвитку підприємства є його ділова активність, яка полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів господарської діяльності. Ділова активність, своєю чергою, визначає стабільність фінансового становища, високу кредитоспроможність, стійкість положення на ринку підприємства, а також її темп прямо пропорційно залежить від тактичних і стратегічних планів розвитку суб'єкта господарювання [45]. Після аналізу фінансової стійкості, що характеризує довгострокову структуру капіталу, необхідно дослідити ділову активність (оборотність) підприємства. Цей напрям аналізу є ключовим індикатором ефективності, оскільки він не оцінює структуру (як у попередньому розділі), а швидкість та ефективність використання активів у господарських процесах.

Показники оборотності демонструють, наскільки інтенсивно підприємство використовує свої ресурси (активи, запаси, дебіторську заборгованість) для генерування доходу. Висока оборотність свідчить про ефективне управління та швидке повернення вкладених коштів у грошову форму, тоді як низька може вказувати на «заморожування» капіталу в надлишкових запасах або неефективну кредитну політику.

Показники ділової активності представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
1. Коефіцієнт оборотності активів	1,02	1,10	1,04	0,02
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,23	13,36	8,84	0,61

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
3. Коефіцієнт оборотності запасів	3,47	2,99	3,20	-0,27

Показники ділової активності відображають інтенсивність використання підприємством своїх ресурсів та швидкість їх перетворення у виручку. Динаміка коефіцієнтів оборотності активів, дебіторської заборгованості та запасів свідчить про особливості операційної ефективності та зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства впродовж аналізованого періоду.

Коефіцієнт оборотності активів протягом 2022–2024 рр. перебуває на рівні, близькому до нормативного значення ($>1,0$), що свідчить про достатньо ефективне використання активів у процесі генерування доходу. У 2022 році показник становив 1,02, у 2023 році зріс до 1,10, що відображає покращення операційної ефективності та зростання інтенсивності використання ресурсів. У 2024 році спостерігається незначне зниження до 1,04, яке може бути пов'язане з уповільненням приросту виручки або збільшенням активів. Проте загалом підприємство демонструє стабільний рівень ефективності управління активами, а відхилення мають несуттєвий характер.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом періоду має суттєві коливання. У 2022 році значення становило 8,23 оборотів на рік, що свідчило про задовільну швидкість погашення боргів покупців. У 2023 році показник різко зріс до 13,36, що є дуже високим рівнем оборотності. Це може бути наслідком посилення політики контролю за дебіторською заборгованістю, зменшення обсягів відстрочених платежів або ефективнішої роботи зі споживачами. У 2024 році коефіцієнт знижується до 8,84, що залишається вище за норматив (5-7 оборотів), але свідчить про певне збільшення періоду погашення дебіторських боргів порівняно з попереднім роком. Така динаміка може бути пов'язана з розширенням продажів,

змінюю умов реалізації або збільшенням частки клієнтів із відстрочкою платежу.

Коефіцієнт оборотності запасів характеризує швидкість перетворення запасів у готову продукцію та подальшу реалізацію. У 2022 році показник становив 3,47 оборотів, що відповідає нормативному діапазону (3-6). У 2023 році спостерігається зниження до 2,99, що може свідчити про накопичення надлишкових запасів або уповільнення реалізації продукції. Проте у 2024 році коефіцієнт збільшується до 3,20, що означає часткове покращення оборотності та більш раціональне управління складськими залишками. Така ситуація є типовою у періоди зміни виробничої структури або коливання попиту.

Узагальнюючи отримані результати, можна зазначити, що підприємство загалом демонструє стабільний рівень ділової активності, хоча окремі показники характеризуються хвилеподібною динамікою.

Ключовим та узагальнюючим етапом комплексної діагностики фінансового стану є аналіз показників прибутковості (рентабельності). Ці коефіцієнти виступають інтегральними індикаторами, що підсумовують ефективність усієї господарської діяльності підприємства та є кінцевою мірою його успішності.

Якщо попередні етапи аналізу (оцінка ліквідності та стійкості) фокусувалися на фінансових ризиках та структурі капіталу, а аналіз оборотності – на інтенсивності використання ресурсів, то оцінка рентабельності дає відповідь на головне питання: наскільки ефективно підприємство генерує прибуток відносно понесених витрат та вкладеного капіталу.

Результати розрахунків, що демонструють фінансову ефективність підприємства у динаміці за 2022–2024 рр., зведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», %

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
1. Рентабельність активів	10,05	16,56	12,58	2,53

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
(ROA)				
2. Рентабельність власного капіталу (ROE)	10,65	17,26	13,24	2,59
3. Рентабельність продажів (ROS)	9,85	15,04	12,10	2,25

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» у табл. 2.8 дозволяє охарактеризувати фінансову ефективність підприємства як високу та стабільну, з суттєвим піком ефективності у 2023 році.

Впродовж усього досліджуваного трирічного періоду, усі ключові індикатори прибутковості впевнено перевищували встановлені нормативні рівні. Це свідчить про високу конкурентоспроможність та ефективне управління витратами й активами. Центральною тенденцією є синхронна динаміка всіх трьох показників, що вказує на пряму залежність загальної прибутковості від операційної маржинальності. У 2023 році спостерігався пік ефективності: рентабельність продажів (ROS) сягнула 15,04%, що виступило драйвером зростання рентабельності активів (ROA) до 16,56% та рентабельності власного капіталу (ROE) до 17,26%. Це свідчить про надзвичайно успішну операційну діяльність, ймовірно, пов'язану зі сприятливою ринковою кон'юнктурою або успішною оптимізацією витрат у зазначеному році.

У 2024 році відбулася очікувана корекція: рентабельність продажів знизилася до 12,10%, що миттєво та пропорційно відобразилося на зниженні ROA (12,58%) та ROE (13,24%). Незважаючи на це зниження відносно пікового 2023 року, важливо підкреслити, що показники 2024 року залишаються істотно вищими за базовий рівень 2022 року. Це свідчить про те, що підприємство вийшло на якісно новий, вищий рівень прибутковості, і «корекція» 2024 року є, по суті, стабілізацією на цьому новому рівні, а не поверненням до старих показників.

Важливим аналітичним спостереженням є мінімальний розрив між

показниками ROA та ROE. Наприклад, у 2024 році різниця склала менше 1 % (13,24% проти 12,58%). Це є прямим наслідком відсутності фінансового важеля, що було виявлено під час аналізу фінансової стійкості (мінімальний коефіцієнт левериджу). Даний факт підтверджує, що висока рентабельність власного капіталу (ROE) є виключно операційним досягненням (результатом високої рентабельності продажів та ефективної оборотності активів), а не наслідком ризикованої боргової політики.

Логічним завершенням комплексного коефіцієнтного аналізу є оцінка динаміки та якості розвитку підприємства. Після детального вивчення статичних коефіцієнтів ліквідності, стійкості, оборотності та рентабельності, необхідно перейти до аналізу динамічних показників (темтів зростання).

Цей етап дозволяє оцінити траєкторію руху компанії та якість її економічного зростання. Для діагностики стійкості розвитку ключовим є порівняння темтів зростання чистого доходу (що відображає масштабування діяльності на ринку) та чистого прибутку (що характеризує кінцеву ефективність).

Результати розрахунків наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показник	Значення 2023, % (База: 2022)	Значення 2024, % (База: 2023)	Рекомендована умова*
1. Темпи зростання чистого доходу	121,72	109,47	> 100%
2. Темпи зростання чистого прибутку	185,93	88,05	> 100%

Динаміка показників розвитку дає змогу оцінити зміни у фінансово-господарських результатах діяльності підприємства та визначити його здатність забезпечувати стабільне зростання. У цьому контексті ключовими індикаторами виступають темпи зміни чистого доходу та чистого прибутку, які відображають

ефективність операційної діяльності та загальну результативність підприємства.

Темпи зростання чистого доходу у 2023 році становили 121,72 % базового рівня 2022 року, що свідчить про суттєве збільшення обсягів реалізації продукції або посилення ринкових позицій підприємства. Досягнення приросту, що перевищує 20 %, є позитивним сигналом щодо конкурентоспроможності та здатності підприємства розширювати ринкову присутність. У 2024 році темп зростання чистого доходу сповільнився до 109,47 % відносно 2023 року. Незважаючи на зниження, показник зберігається вище нормативного рівня ($>100\%$), що свідчить про подальше нарощування виручки, хоч і менш інтенсивними темпами. Така динаміка є характерною для періоду стабілізації після інтенсивного зростання.

Темпи зростання чистого прибутку у 2023 році демонстрували значний приріст – 185,93 % до рівня 2022 року. Це свідчить про покращення ефективності операційної діяльності, оптимізацію витрат або підвищення маржинальності продукції. Однак у 2024 році темпи зростання чистого прибутку знижуються до 88,05 % порівняно з попереднім роком, тобто відбувається спад. Значення менше за 100 % вказує на погіршення прибутковості підприємства, що може бути пов'язано зі зростанням витрат, зменшенням чистої маржі або зміною ринкової кон'юнктури. Водночас важливо врахувати, що високий приріст прибутку у 2023 році створював високий поріг порівняння, тому навіть незначні коливання рентабельності могли спричинити зниження темпів зростання в 2024 році.

У цілому динаміка показників розвитку свідчить про те, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» упродовж аналізованого періоду демонструє стійку здатність забезпечувати зростання чистого доходу, хоча темпи зростання прибутку є більш волатильними. Високий результат 2023 року та часткове зниження у 2024 році є типовою тенденцією для підприємств, які пережили фазу інтенсивного розвитку. Незважаючи на спад прибутку у 2024 році, підприємство продовжує забезпечувати позитивну динаміку доходів, що свідчить про збереження ринкових позицій та потенціал для подальшого зростання.

За результатами аналізу фінансового стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» можна стверджувати, що підприємство перебуває у стабільному та фінансово надійному положенні. Показники ліквідності свідчать про високу здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, що забезпечує йому стійку платоспроможність. Структура капіталу характеризується значною часткою власних ресурсів і мінімальною залежністю від позикових коштів, що формує високий рівень фінансової автономії та знижує ризики зовнішнього впливу. Ділова активність підприємства також залишається на достатньому рівні: ресурси використовуються ефективно, оборотність активів і розрахунків із контрагентами забезпечує стабільне функціонування операційної діяльності. Незначні коливання окремих показників носять робочий характер.

У цілому фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стійкий, керований і збалансований. Підприємство має достатні можливості для подальшого розвитку, підтримання конкурентних позицій і реалізації стратегічних цілей.

2.3. Система стратегічного планування підприємства

Система стратегічного планування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на сучасному етапі розвитку перебуває у точці біфуркації (зміни вектору), що обумовлено досягненням граничних меж виробничої потужності. Аналіз управлінських намірів та фактичного стану господарської діяльності свідчить, що головною стратегічною ціллю підприємства визначено масштабування виробництва з метою виходу на нові зовнішні ринки та збільшення експорту. Однак реалізація цієї стратегії стикається з критичним фізичним обмеженням.

Наявні виробничі потужності в м. Бердичів, незважаючи на високий попит, особливо у сезон пікового споживання, завантажені на максимум. Підприємство фактично досягло «виробничої стелі»: наявна інфраструктура не дозволяє збільшити обсяги випуску продукції, що гальмує подальше зростання доходів та частки ринку

Узагальнюючи результати фінансового аналізу, проведеного у попередніх

підрозділах, можна охарактеризувати існуючу стратегію ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» як консервативну модель стабілізації.

У ході дослідження виявлено стратегічний розрив між цілями підприємства (зростання експорту) та його поточними технічними можливостями. Показники фінансового стану, розраховані у розділі 2.2, демонструють надлишкову абсолютну ліквідність (коефіцієнт $> 1,0$ при нормі $0,2$) та високу автономію.

Це свідчить про те, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» акумулювало значний інвестиційний ресурс. На даний момент ці кошти є «пасивними», проте саме вони є фундаментом для вирішення проблеми виробничих потужностей.

Стратегія розвитку підприємства на найближчі роки повинна трансформуватися з консервативно-зберігаючої в агресивно-інвестиційну.

Згідно з отриманими даними, ключовою стратегічною візією керівництва є збільшення частки ринку та вихід на експортні ринки. Реалізація цієї стратегії вимагає суттєвого нарощування обсягів товарної продукції.

В ході аналізу виробничого потенціалу виявлено критичне обмеження: виробничі потужності єдиного заводу в м. Бердичів завантажені на 100%. У пікові періоди (сезонне споживання) підприємство працює на межі технічних можливостей, що унеможливорює задоволення існуючого попиту, не кажучи про експортну експансію. Територіальні обмеження земельної ділянки не дозволяють добудувати нові цехи на існуючій локації.

Тож зі всього вище сказаного можемо підвести підсумок :

1. Підприємство знаходиться у відмінному фінансовому стані: висока ліквідність, прибутковість та фінансова незалежність.

2. Спостерігається «криза зростання»: попит на продукцію перевищує пропозицію, але існуючі потужності працюють на межі можливостей.

3. У 2024 році зафіксовано тривожні симптоми: падіння прибутку на фоні зростання доходу, що свідчить про вичерпання можливостей екстенсивного зростання на старій базі.

Таким чином, подальший розвиток підприємства неможливий у межах існуючої стратегії. Необхідна докорінна зміна підходів до стратегічного планування: перехід від акумуляції коштів до їх інвестування у створення нових виробничих потужностей.

Отже, розглянемо особливості формування стратегічного плану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Першим кроком формування стратегічного плану є визначення місії підприємства.

Вважаємо, що місію ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» можна сформулювати наступним чином: створювати якісне натуральне пиво та забезпечувати його стабільну доступність для споживачів в Україні та за кордоном, інвестуючи у модернізацію та розвиток виробництва, щоб задовольнити зростаючий попит і зміцнювати довіру до бренду.

Наступним елементом стратегічного плану є бачення підприємства: стати одним із найсильніших українських брендів натурального пива з впізнаваною якістю та стабільною пропозицією, розширивши виробничі потужності й вийшовши на міжнародні ринки завдяки сучасним технологіям та інвестиційній стратегії зростання.

Визначені місія та бачення передбачають ідентифікацію ключових напрямів розвитку (рис. 2.2).

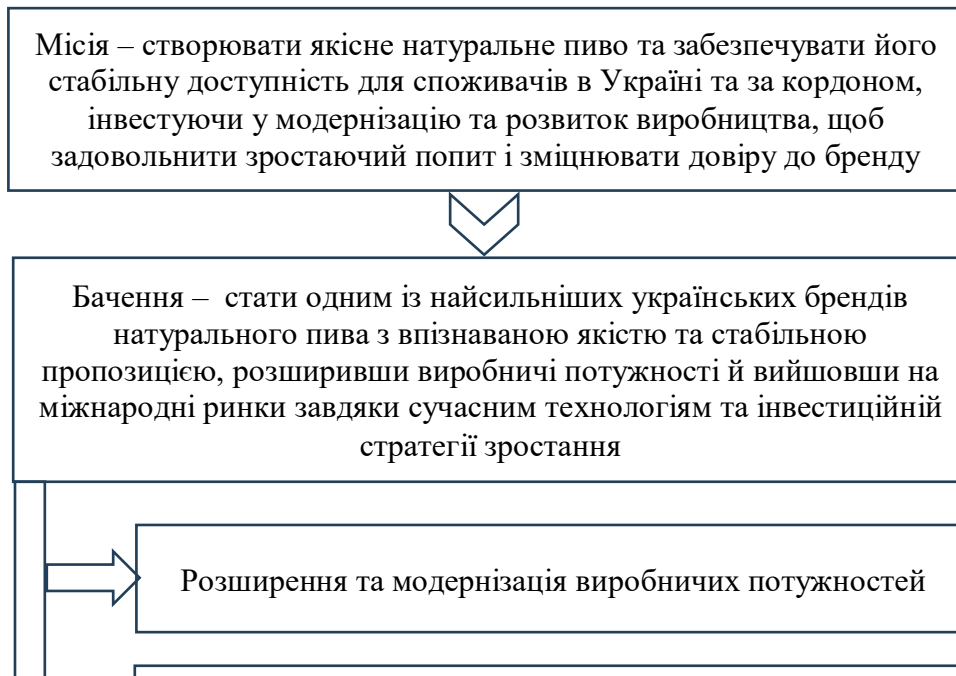


Рис. 2.2. Елементи стратегічного плану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Наступним кроком формування стратегічного плану є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього використаємо SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Фінансова незалежність: Наявність значної надлишкової ліквідності для фінансування капітальних інвестицій власним коштом. 2. Висока рентабельність поточної діяльності, що генерує постійний приплив коштів. 3. Сильний бренд: Лояльність споживачів до натуральної продукції.	1. Виробниче обмеження (Стеля потужностей): Фізична неможливість нарощувати обсяги на існуючій локації (критичне обмеження). 2. Високий операційний ризик єдиної локації: Усі активи зосереджені в одному місті, що робить підприємство вразливим до воєнних загроз. 3. Відсутність проектного менеджменту для управління капітальними інвестиціями.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Національна експансія бренду та збуту: Розширення присутності на ринках України, де «Бердичівське» пиво представлено слабо. 2. Стратегічне масштабування виробничих потужностей (через M&A або Greenfield): Створення другої виробничої локації для зняття обмежень обсягів. 3. Експортний потенціал: Вихід на зовнішні ринки, що є стратегічною ціллю підприємства.	1. Воєнно-економічні ризики: Інфляційне знецінення накопиченого капіталу та зростання вартості сировини та енергоносіїв. 2. Ризик фізичної втрати активів: Небезпека пошкодження чи руйнування виробничого комплексу внаслідок бойових дій через єдину локалізацію активів. 3. Втрата частки ринку: Конкуренти покривають незадоволений попит, спричинений обмеженням потужностей.

Джерело: сформовано автором

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» дозволяє сформуванати цілісне уявлення про стратегічний потенціал підприємства та критичні обмеження для його розвитку.

У площині внутрішнього середовища основними сильними сторонами є фінансова незалежність та надлишкова ліквідність, що засвідчує відсутність кредитного навантаження та наявність власного фонду для фінансування капітальних інвестицій.

Ця фінансова надійність підкріплюється високою рентабельністю поточної діяльності та сильним брендом, що забезпечує лояльність споживачів до якісного продукту. На противагу цьому, внутрішнє середовище містить критичні слабкі сторони: виробничі обмеження (фізичне вичерпання потужностей єдиного заводу), високий операційний ризик єдиної локації (вразливість до воєнних загроз) та відсутність проектного менеджменту для освоєння значних інвестиційних коштів.

У площині зовнішнього середовища існують значні можливості, які вимагають негайного вирішення внутрішніх обмежень. Серед них – національна експансія бренду (покриття регіонів, де пиво представлено слабо), стратегічне масштабування виробничих потужностей та експортний потенціал. Реалізація цих можливостей стримується загрозами, що вимагають термінового реагування.

Ключові загрози включають ризик фізичної втрати активів внаслідок бойових дій (посилений єдиною локалізацією), воєнно-економічні ризики (інфляційне знецінення накопиченого капіталу) та небезпеку втрати частки ринку через нездатність задовольнити зростаючий попит.

Реалізація стратегії національної експансії та виходу на нові ринки неможлива без глибокого розуміння розстановки сил у галузі. Тому, для формування ефективної конкурентної поведінки, доцільно провести оцінку прямих та непрямих конкурентів, визначити їхні сильні сторони та ринкові частки.

Важливим напрямом стратегічного планування є визначення рівня конкуренції та ключових гравців на ринку. Тож наступним кроком проведемо конкурентний аналіз ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Ринок пива України є висококонсолідованим. Близько 80-85% ринку контролює «велика четвірка» національних виробників:

- Carlsberg Ukraine (бренди Carlsberg, Kronenbourg, Львівське та ін).
- ПрАТ «Оболонь» (Оболонь, Nike, Zibert та інші).
- «AB InBev Efes Україна» (Чернігівське, Рогань, Staropramen та ін).
- «Перша приватна броварня» (Бочкове, Heineken, Закарпатське та ін).

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» працює в ніші регіональних пивоварень, які сумарно ділять між собою решту 15-20% ринку.

Для аналізу доцільно виділити групу прямих конкурентів – це регіональні заводи, що позиціонують свій продукт як «живе», «справжнє» або «авторське» пиво і мають схожу з «Бердичівським» цільову аудиторію. Визначення реального конкурентного статусу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» вимагає відмови від порівняння з національними гігантами на користь аналізу прямих суперників – регіональних виробників, що змагаються за споживача у сегменті натурального продукту з обмеженим терміном зберігання. Результати компаративного аналізу ключових гравців цієї ніші систематизовано в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Назва конкурента	Основні ТМ (Бренди)	Ринкова позиція / Частка ринку (оцінка)	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «Пивоварня Опілля» (м. Тернопіль)	«Опілля»	Лідер регіонального сегмента Частка ринку: ~5%	Потужний маркетинг, національна дистрибуція, присутність у всіх великих мережах.	Розмиття іміджу «крафтовості» через масовість виробництва, вища ціна.
ПрАТ «Хмельпиво» (м. Хмельницький)	«Хмельницьке», «Проскурівське»	Сильний локальний гравець Частка ринку: ~1.5–2%	Низька ціна, висока лояльність споживачів у регіоні, стабільна рецептура.	Відсутність маркетингу, застарілий дизайн, слабка присутність за межами області.
ТОВ «Микулинецький browар» (м. Тербовля)	«Микулинецьке»,	Преміум-сегмент Частка ринку: ~1%	Широкий асортимент (вкл. віскі, вино), преміальне позиціонування, експорт.	Висока собівартість та кінцева ціна, складна логістика елітних сортів.
ТОВ «Уманьпиво» (м. Умань)	«Вайсбург», «Своє»	Мас-маркет «живого» пива Частка ринку: ~1.5%	Активна співпраця з АТБ та іншими мережами, сучасний дизайн упаковки.	Сприйняття споживачами як менш «натурального» порівняно з конкурентами.
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	«Бердичівське»	Нішевий лідер Частка ринку: ~1.2%	Культовий бренд, модернізоване обладнання, збільшення терміну зберігання до 30 діб без консервантів.	Пасивна маркетингова стратегія (відсутність активної реклами порівняно з конкурентами).

Для забезпечення релевантності стратегічного аналізу із загального переліку гравців пивного ринку України було виключено транснаціональні корпорації (ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Оболонь»). Порівняння ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» з цими гігантами є недоцільним через непорівнянність масштабів виробництва, маркетингових бюджетів та технологій.

Натомість, вибірку конкурентів сформовано за принципом належності до однієї стратегічної групи – регіональних виробників «живого» пива. Вибір саме цих чотирьох підприємств («Опілля», «Уманьпиво», «Микулинецький browар», «Хмельпиво») зумовлений такими факторами:

1. Схожість бізнес-моделі: Усі обрані конкуренти, як і Бердичівський завод, позиціонують свій продукт як «натуральний», «живий» та «без консервантів», орієнтуючись на споживача, для якого смакові якості важливіші за низьку ціну.

2. Конкуренція за полицю: Саме продукція «Опілля» та «Уманьпиво» є прямим замінником (субститутотом) для «Бердичівського» у торговельних мережах. Коли споживач не знаходить бердичівського пива, він з високою ймовірністю обирає один із цих брендів.

3. Різні стратегії розвитку (для бенчмаркінгу):

- «Опілля» та «Уманьпиво» обрані як приклад успішної експансії: вони змогли вийти з регіонального рівня на національний, що є потенційною стратегічною ціллю для Бердичева.

- «Микулинецький бровар» демонструє стратегію преміалізації та диверсифікації асортименту.

- «Хмельпиво» є прикладом консервативної стратегії, схожої на модель Бердичева (робота переважно на локальний ринок).

Отже, аналіз саме цієї групи дозволяє оцінити реальне місце ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» у своєму ринковому сегменті.

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, можна виділити три ключові конкурентні переваги, які формують основу стратегічного успіху заводу:

1. Технологічний баланс «Натуральність / Логістика» Завдяки модернізації обладнання підприємство досягло унікального для сегмента «живого пива» результату – збільшення терміну зберігання до 30 діб без пастеризації та використання консервантів. Це надає критичну перевагу над локальними крафтовими виробниками (у яких термін 7-10 діб) і дозволяє конкурувати за полиці національних мереж, зберігаючи статус «чесного продукту».

2. Висока лояльність до бренду (Brand Equity): Торгова марка «Бердичівське» має статус культової («lovemark») серед споживачів. Відсутність агресивної реклами сприймається цільовою аудиторією не як слабкість, а як підтвердження якості («гарне пиво реклами не потребує»). Це дозволяє економити значні кошти на маркетингу, які конкуренти (наприклад, «Опілля») змушені витратити для утримання позицій.

3. Фінансова автономність та лідерство за витратами: Як показав фінансовий аналіз, підприємство має високу рентабельність та здійснює інвестиції за рахунок власного прибутку, не залучаючи кредитних коштів. Це дозволяє утримувати відпускну ціну на 15–20% нижчою за прямих конкурентів у преміум-сегменті («Микулинецьке»), пропонуючи споживачеві найкраще співвідношення «ціна–якість».

Окреслені сильні сторони та унікальні ринкові переваги дозволяють підприємству ставити перед собою амбітні завдання щодо розширення ринкової присутності. Базуючись на результатах SWOT-аналізу та оцінці конкурентного середовища, сформульовано ключові стратегічні цілі розвитку підприємства на найближчий рік.

Враховуючи результати SWOT-аналізу та поточну економічну ситуацію, сформульовано систему цілей підприємства за принципами SMART на плановий 2026 рік.

Ціль 1. Фінансова (Зростання доходів). Досягти чистого доходу від реалізації продукції на рівні 283 млн грн за підсумками 2026 року (зростання на 15% порівняно з 2024 роком).

Ціль 2. Ринкова (Географічна експансія). Забезпечити представленість продукції у двох національних торговельних мережах (формату супермаркет) у Київському регіоні та вийти на ринок Вінницької області до початку «високого сезону» (травень 2026 р.).

Ціль 3. Виробнича (Енергоефективність). Знизити питомі витрати електроенергії на виробництво 1 дал пива на 12% протягом 2026 року шляхом модернізації холодильного обладнання.

Ціль 4. Інвестиційна (Стратегічне масштабування). Розпочати реалізацію довгострокового проєкту (4–5 років) з будівництва нового виробничого комплексу: оформити земельну ділянку та затвердити проєктно-кошторисну документацію у 2026 році.

Узагальнюючи результати проведеного стратегічного аналізу, встановлено, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» перебуває у фазі «кризи зростання», за якої високий попит, фінансова стійкість і сильні конкурентні позиції стримуються критичним обмеженням виробничих потужностей. Підприємство має значний інвестиційний потенціал, однак чинна консервативна стратегія не відповідає задекларованим цілям національної та експортної експансії. SWOT- та конкурентний аналіз підтвердили доцільність переходу до агресивно-інвестиційної моделі розвитку, орієнтованої на масштабування виробництва та зниження стратегічних ризиків єдиної локації. У цьому контексті сформована система SMART-цілей на 2026 рік створює підґрунтя для реалізації довгострокового стратегічного плану підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексну аналітичну оцінку стратегічного планування та результатів господарської діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати цілісне бачення поточного стану підприємства, ідентифікувати ключові тенденції його розвитку та виокремити стратегічні виклики, що потребують нагального вирішення.

За підсумками організаційно-управлінського аналізу встановлено, що

підприємство є потужним гравцем вітчизняного ринку пивоваріння, який успішно інтегрує вікові традиції виробництва з сучасними технологічними рішеннями. Діюча лінійно-функціональна організаційна структура управління є адекватною масштабам діяльності заводу, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень, керованість виробничими процесами та високий рівень контролю якості на всіх етапах – від підготовки сировини до реалізації готової продукції. Важливим індикатором ефективності менеджменту є успішне впровадження енергозберігаючих технологій, зокрема власної сонячної електростанції, що дозволило оптимізувати витратну частину та підвищити енергонезалежність виробництва.

Результати фінансової діагностики характеризують ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» як фінансово стійкий, високорентабельний та платоспроможний суб'єкт господарювання. Аналіз показників ліквідності засвідчив наявність у підприємства значного запасу платіжних засобів, що суттєво перевищує нормативні вимоги. Така ситуація, з одного боку, гарантує бездоганну платоспроможність та захищеність від фінансових ризиків, а з іншого – вказує на формування надлишкової ліквідності. Накопичення значних обсягів грошових коштів, які не залучені в активний оборот, свідчить про невикористаний інвестиційний потенціал.

Структура капіталу підприємства відзначається винятково високим рівнем фінансової автономії. Коефіцієнт незалежності, що стабільно утримується на рівні 0,94–0,96, підтверджує, що діяльність фінансується майже виключно за рахунок власних ресурсів. Мінімальне боргове навантаження створює для заводу репутацію надійного позичальника, проте також вказує на консервативний підхід до управління фінансами, за якого ефект фінансового левериджу фактично не використовується для масштабування бізнесу.

Аналіз ділової активності та прибутковості виявив тривожні симптоми уповільнення якісного розвитку. Попри те, що у 2023 році підприємство досягло пікових значень ефективності, динаміка 2024 року продемонструвала спад темпів приросту чистого прибутку на фоні продовження зростання виручки. Це свідчить

про вичерпання можливостей екстенсивного росту на існуючій матеріально-технічній базі. Зростання собівартості та операційних витрат починає випереджати темпи збільшення доходів, що є класичною ознакою досягнення «межі ефективності» в рамках поточної бізнес-моделі.

Встановлено, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» перебуває у фазі «кризи зростання», за якої високий попит, фінансова стійкість і сильні конкурентні позиції стримуються критичним обмеженням виробничих потужностей. Підприємство має значний інвестиційний потенціал, однак чинна консервативна стратегія не відповідає задекларованим цілям національної та експортної експансії. SWOT- та конкурентний аналіз підтвердили доцільність переходу до агресивно-інвестиційної моделі розвитку, орієнтованої на масштабування виробництва та зниження стратегічних ризиків єдиної локації. У цьому контексті сформована система SMART-цілей на 2026 рік створює підґрунтя для реалізації довгострокового стратегічного плану підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення системи управління підприємством

Ефективність реалізації нової стратегії експансії ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» безпосередньо залежить від готовності системи управління до якісної трансформації. Поточна структура, орієнтована на стабільність і контроль витрат, не має механізмів для управління великими інвестиційними проєктами. Відповідно, вдосконалення має відбуватися у двох ключових напрямках: структурно-організаційному та контрольно-процедурному.

Для обґрунтування необхідності структурного вдосконалення та вибору оптимальної стратегії масштабування використовується SWOT-аналіз, сфокусований на ключових фінансових та операційних факторах підприємства в умовах воєнного часу.

Провівши SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» (підрозділ 2.3), було чітко встановлено, що подальше органічне зростання стримується критичним стратегічним розривом між існуючим рівнем ринкового попиту та фактичними виробничими потужностями. Ця ситуація формує ключову управлінську дилему, розв'язання якої можливе лише шляхом трансформації фінансових переваг підприємства у виробничі активи. Зокрема, Сильна сторона – значна фінансова ліквідність, виявлена у Розділі 2, має бути негайно спрямована на усунення Слабкості – обмеження виробничих потужностей. Це дозволить реалізувати ключові Можливості – стратегічне масштабування та експорт. Таким чином, необхідність освоєння значних капітальних інвестицій та управління проєктом такої складності вимагає негайного вдосконалення системи

управління для її налаштування на ефективну роботу з капітальними вкладеннями. З огляду на все вище сказане можна запропонувати такі напрями розвитку підприємства: територіальну експансію шляхом придбання існуючого заводу або будівництва нового виробничого комплексу, удосконалення організаційної структури через створення Офісу Управління Проєктами (РМО) та трансформацію системи стратегічного контролю через переорієнтацію Ключових Показників Ефективності (KPI).

1. Удосконалення організаційної структури: Впровадження інвестиційного модуля

Діагностика управлінської системи, проведена в Розділі 2, показала, що вона є ефективною у сфері операційного контролю, але не має досвіду та спеціалізованого апарату для управління великими капітальними витратами (CAPEX) (Capital Expenditures). Для забезпечення успішної реалізації стратегії масштабування рекомендується створити Офіс Управління Проєктами (РМО) (Project Management Office).

– Місце в структурі: Офіс Управління Проєктами (РМО) має бути сформований як міжфункціональний робочий орган, підпорядкований безпосередньо Голові правління / Директору. Таке підпорядкування забезпечить необхідний рівень повноважень для швидкого прийняття рішень та координації діяльності всіх підрозділів.

– Основні функції Офісу Управління Проєктами (РМО).

Офіс Управління Проєктами (РМО) відповідає за повний цикл реалізації стратегії територіального масштабування, починаючи від початкової ініціації та завершуючи введенням нових потужностей в експлуатацію.

Функціональний цикл РМО розпочинається з стратегічного планування та бюджетування. На цьому етапі здійснюється розробка детального календарного плану та бюджету інвестиційного проєкту з розбивкою за фазами (оцінка,

купівля/будівництво, монтаж, запуск). Також створюється фінансова модель та встановлюються цільові показники ефективності інвестицій – термін окупності (PP) та чиста теперішня вартість (NPV).

Далі РМО переходить до організації та супроводу угод. Якщо обрана стратегія Brownfield (купівля існуючого заводу), РМО бере на себе керівництво процесом злиття та поглинання (M&A). Це включає організацію Due Diligence (комплексної перевірки) цільових активів, що охоплює оцінку їхнього юридичного стану, фінансового здоров'я та технічного стану обладнання, а також проведення переговорного процесу щодо умов купівлі-продажу та структури фінансування.

Паралельно, або у разі вибору стратегії Greenfield (будівництво нового заводу), РМО організовує тендерні процедури та закупівлі. Це передбачає проведення торгів на розробку проєктно-кошторисної документації та інжинірингові послуги. Крім того, РМО керує вибором будівельного генерального підрядника та постачальників критичного технологічного обладнання (ферментаційних танків, пивоварних ліній, пакувальних машин).

Весь цикл реалізації проєкту супроводжується функцією контролю та управління ризиками. Це включає постійний контроль цільового використання капітальних інвестицій та відповідність фактичних витрат затвердженому бюджету. Ключовим завданням РМО є моніторинг інвестиційних ризиків (зрив термінів, перевищення кошторису, якість робіт) та розробка заходів щодо їх мінімізації. Завершується цикл обов'язковою звітністю перед керівництвом щодо статусу проєкту та досягнення ключових проміжних етапів.

– Склад: До складу Офісу Управління Проєктами (РМО) повинні увійти: Проєктний Менеджер, керівник фінансового відділу, керівник юридичного відділу, головний інженер, керівник відділу збуту та маркетингу.

2. Трансформація системи стратегічного контролю.

Діюча система контролю, що базувалася на консервативних показниках

безпеки (надлишкова ліквідність), більше не відповідає новій стратегії зростання. Необхідно змінити систему Ключових Показників Ефективності (КПІ) з метою стимулювання інвестиційної активності та досягнення цілей масштабування.

Пропозиція: Переорієнтація Ключових Показників Ефективності (КПІ)

Зміна цільового діапазону ліквідності: встановити цільовий діапазон коефіцієнта абсолютної ліквідності (Кабс) на рівні, близькому до нормативного (0,25-0,35). Зменшення цього показника стане позитивним КПІ, оскільки свідчитиме про те, що накопичені грошові кошти були успішно інвестовані в нові активи.

Впровадження КПІ інвестиційного циклу: для контролю роботи РМО та обґрунтування інвестицій ввести показники терміну окупності (PP) (Payback Period) та чистої теперішньої вартості (NPV) (Net Present Value).

Введення КПІ масштабування та експорту: для виробничого та збутового відділів пріоритетними мають стати: Загальний обсяг виробництва та Частка експорту у загальному чистому доході.

Корекція КПІ рентабельності: вимога дотримуватися принципу випереджаючого зростання прибутку над доходом (темп зростання прибутку (Трп) > темп зростання доходу (Трд)).

Важливим напрямом удосконалення системи управління діяльністю підприємства загалом та системи стратегічного планування зокрема є використання цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту.

Сучасний бізнес функціонує в умовах постійних змін, високої конкуренції та швидкого розвитку технологій. У таких умовах підприємства повинні не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й випереджати події, прогножуючи майбутні тенденції та адаптуючи свою діяльність відповідно до них. Саме тому стратегічне планування стає одним із ключових елементів ефективного управління підприємством. Воно дозволяє визначити довгострокові цілі, обрати найкращі шляхи їх досягнення та забезпечити стабільний розвиток організації. У зв'язку з розвитком

цифрових технологій та штучного інтелекту з'являються нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень. Штучний інтелект вже сьогодні здатний аналізувати, робити прогнози та пропонувати оптимальні стратегії.

Стратегічне планування є однією з ключових функцій стратегічного менеджменту, що використовується як інструмент визначення довгострокових орієнтирів, засіб подолання кризових явищ. Стратегічне планування представляє собою процес визначення довгострокових цілей діяльності підприємства, а також заходів, спрямованих на досягнення відповідних цілей. Ключові етапи стратегічного планування охоплюють дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства; формулювання місії, бачення та цілей розвитку; конкретизацію стратегічних цілей через систему відповідних стратегій.

Штучний інтелект (ШІ) – це технологія, яка дозволяє комп'ютерам або іншим пристроям «думати» та «навчатися», подібно до того, як це робить людина. Іншими словами, це здатність машин самостійно аналізувати інформацію, робити висновки, приймати рішення або навіть навчатися на основі досвіду. Наприклад, програми з ШІ можуть передбачати поведінку споживачів, аналізувати великі обсяги даних або рекомендувати кращі варіанти дій у певній ситуації. Це не обов'язково означає, що машина має «свідомість», але вона виконує розумні завдання, які раніше могли робити тільки люди.

ШІ має широкий спектр можливостей у стратегічному плануванні підприємства. Однією з ключових переваг ШІ є здатність до обробки big data, визначаючи при цьому тенденції та закономірності, які могли залишитися непомітними для людини. ШІ здатен шукати та обробляти інформацію з різних джерел, таких як публікації, офіційні статистичні дані, наукові праці, інтернет-ресурси тощо. Це забезпечує інформаційно-аналітичне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень, дозволяє визначати оптимальні бізнес-стратегії та аналізувати ефективність інвестиційних проєктів.

На практиці ІІІ можна застосовувати для вирішення різних задач у процесі стратегічного планування. Зокрема, український стартап CompetAI, який наразі завершує етап розробки back-end і готується до маркетингового запуску, обіцяє стати незамінним інструментом для компаній у всьому світі для проведення аналізу конкурентного середовища. У той час як традиційний аналіз конкурентного середовища може займати десятки годин і вимагати залучення окремих спеціалістів, штучний інтелект виконує це завдання за лічені хвилини. ІІІ аналізує ринок, виявляє ключових конкурентів, досліджує їхню діяльність – включаючи ціноутворення, маркетингові стратегії, присутність на ринку – а потім порівнює їх. У підсумку користувач отримує структурований звіт із висновками, рекомендаціями та статистикою. Таким чином, ІІІ виконує функцію інтелектуального помічника у сфері стратегічного планування. У сфері логістики ІІІ використовується для прогнозування поставок, оптимізації маршрутів транспортування, управління запасами та зменшення витрат на зберігання. ІІІ також широко застосовується в стратегічному маркетингу – особливо в персоналізації рекламних кампаній та комунікацій. Аналізуючи демографічні дані, поведінкові патерни, історію покупок та онлайн-активність клієнтів, системи ІІІ можуть створювати максимально таргетовані рекламні повідомлення. ІІІ є гнучким та ефективним інструментом стратегічного планування підприємства. Його здатність швидко обробляти великі обсяги даних, аналізувати тенденції та пропонувати варіанти розвитку на основі реальної інформації дозволяє бізнесу діяти більш точно, швидко й адаптивно до змінного середовища.

Отже, основними напрямками удосконалення системи управління діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є реорганізація шляхом виділення у організаційній структурі Офісу Управління Проєктами (РМО), який буде відповідати за повний цикл реалізації стратегії територіального масштабування, починаючи від початкової ініціації та завершуючи введенням нових потужностей в експлуатацію;

трансформація системи стратегічного контролю шляхом переорієнтації ключових показників ефективності; використання штучного інтелекту у процесі стратегічного управління.

3.2. Формування стратегічного плану діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Вдосконалення стратегічного планування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на рівні організаційно-економічних засад має бути реалізоване через ухвалення та структуровану деталізацію Стратегії «Greenfield» – будівництва нового виробничого комплексу. Цей розділ визначає фінансові механізми та фази реалізації проєкту, що триватиме 3-5 років.

Вибір на користь будівництва з нуля, попри вищий обсяг початкових капітальних інвестицій (CAPEX) та довший термін реалізації, єдиний відповідає довгостроковим стратегічним цілям підприємства, які були ідентифіковані в SWOT-аналізі.

А. Технологічна доцільність та конкурентна перевага.

Стратегія Greenfield дозволяє отримати повний контроль над усіма технологічними параметрами, що є критичним для пивоварної галузі, орієнтованої на якість та інновації:

I. Оптимізація під експортні стандарти: новий завод буде проєктуватися з урахуванням усіх міжнародних вимог, що мінімізує витрати на подальшу сертифікацію та забезпечує безперешкодний вихід на зовнішні ринки.

II. Енергетична незалежність та ефективність: забезпечення енергоефективності є ключовим у нинішніх економічних умовах. Новий об'єкт дозволить інтегрувати сучасні, в тому числі відновлювані джерела енергії (наприклад, сонячні панелі або когенераційні установки). Це прямо вирішить проблему $Trp < Trd$ (темп зростання прибутку нижчий за темп зростання доходу), зафіксовану у 2024 році, шляхом

суттєвого зниження операційних витрат.

III. Логістична досконалість: завод може бути розташований в регіоні з оптимальною логістикою для сировини та доступу до експортних шляхів, що знизить витрати на транспортування та підвищить оперативну гнучкість.

IV. Управління ризиками та фінансова стійкість:

– географічна диверсифікація ризиків: створення другої виробничої локації в іншому регіоні безпосередньо усуває критичний ризик єдиної локації (Загроза №2 зі SWOT-аналізу). Це забезпечує безперервність бізнесу (Business Continuity) і захищає основні активи підприємства від можливих воєнних чи техногенних катастроф;

– формування нового активу з високою вартістю: новий завод має значно довший термін корисного використання, ніж реконструйований (Brownfield). Це збільшує довгострокову вартість активів підприємства, підвищує його інвестиційну привабливість та покращує заставну вартість для майбутнього фінансування.

V. Оптимізація процесів та інновації: відсутність «технологічної спадщини» (Legacy): На відміну від стратегії Brownfield, будівництво з нуля дозволяє уникнути інтеграції зі старими, неефективними чи застарілими системами управління та обладнанням, що підвищує загальну операційну ефективність і виключає приховані витрати на ремонт старих комунікацій.

Б. Фінансове забезпечення та ризик-менеджмент

Фінансова незалежність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» дозволяє реалізувати стратегію самофінансування (bootstrapping) без залучення зовнішніх кредитів.

I. Джерело фінансування: Проєкт фінансується за рахунок Чистого грошового потоку від операційної діяльності (Operating Cash Flow). Аналіз звітності показує, що підприємство генерує стабільний позитивний грошовий потік у 2024 році він становив 55,9 млн грн, рядок 3195 Звіту про рух грошових коштів; Реалізація проєкту розрахована на 54 місяці (4,5 роки), що передбачає середньорічне

інвестиційне навантаження на рівні ~52,8 млн грн. Оскільки операційний грошовий потік підприємства перевищує цю суму, компанія здатна покривати інвестиційні транші поступово, не вилучаючи критичний обсяг оборотних коштів та використовуючи накопичений залишок грошових коштів (16,6 млн грн станом на кінець 2024 р.) як страховий резерв.

В. Організаційно-фінансовий контроль РМО.

Для забезпечення ефективного освоєння значного обсягу капітальних інвестицій впроваджуються такі механізми контролю:

І. Контроль освоєння бюджету та управління грошовими потоками. РМО зобов'язаний керувати фінансуванням проєкту виключно на основі принципу поетапної оплати (Milestone-based payments). Цей підхід передбачає, що виділення траншів фінансування жорстко прив'язане до фактичного виконання робіт та досягнення контрольних точок, зафіксованих у Діаграмі Ганта. Така синхронізація фізичного прогресу будівництва з фінансовими потоками забезпечує жорсткий контроль цільового використання коштів та унеможливорює авансування робіт, які не виконуються вчасно. Крім того, це мінімізує ризик неефективного освоєння капіталу та дозволяє підприємству довше утримувати оборотні кошти в операційному циклі, підтримуючи поточну ліквідність.

ІІ. Збереження фінансової автономії: Критичною умовою реалізації проєкту є недопущення погіршення фінансового стану основного бізнесу. Навіть після реалізації масштабного інвестиційного проєкту та вилучення частини прибутку на капбудівництво, підприємство повинно зберегти високий рівень фінансової автономії. Прогнозується, що коефіцієнт автономії утримуватиметься на рівні понад 0,70–0,80, що свідчить про домінування власного капіталу в структурі балансу. Це є ключовою стратегічною вимогою в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки інвестиційна діяльність не повинна призвести до зростання ризику банкрутства або втрати фінансової стійкості, досягнутої у попередні періоди. Така політика гарантує незалежність від зовнішніх кредиторів та здатність пережити

можливі кризові явища в економіці.

III. Відповідальність за успіх виконання плану покладається на Офіс Управління Проєктами (РМО), який повинен керувати реалізацією проєкту у чотири фази, Деталізований стратегічний план реалізації представлений у табл. 3.1.

Управління довготривалим інвестиційним проєктом вимагає деталізації, що перевищує просте підсумовування фаз. Розрахована максимальна тривалість реалізації проєкту (якщо всі фази виконуються послідовно) становить 57 місяців (4 роки та 9 місяців).

Таблиця 3.1

Стратегічний План реалізації проєкту масштабування виробничих потужностей
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Фаза	Підфаза	Опис ключових дій РМО	Термін (міс.)
1	2	3	4
I. Підготовчо-аналітична			(6–9 міс.)
	1.1. Вибір локації та ТЕО	Фінальний вибір земельної ділянки (з урахуванням комунікацій та сировинної бази). Розробка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), фіксація цільової потужності та асортименту.	3
	1.2. Юридичне оформлення	Купівля/оренда землі; отримання містобудівних умов та обмежень; укладання договорів на підведення комунікацій (вода, газ, електроенергія).	6
II. Проєктування та Тендери			(12–18 міс.)
	2.1. Детальне проєктування	Розробка повної проєктно-кошторисної документації (ПКО) з акцентом на енергоефективності.	9
	2.2. Організація тендерів (I)	Проведення тендерів на вибір генерального підрядника та постачання основного технологічного обладнання (ферментатори, пивоварня).	6
	2.3. Дозвільні процедури	Отримання дозволів на будівництво, фінальне узгодження проєкту з державними органами.	3
III. Будівництво та Монтаж			(18–24 міс.)
	3.1. Нульовий цикл та комунікації	Підготовка фундаменту, зведення зовнішніх інженерних мереж та комунікацій.	6
	3.2. Зведення будівель	Будівництво основних виробничих цехів, складів та адміністративних приміщень.	9
	3.3. Монтаж обладнання	Встановлення, обв'язка та підключення технологічних ліній (монтаж імпортованого обладнання).	9

IV. Запуск та Інтеграція			(3–6 міс.)
	4.1. Пуско-налагоджувальні роботи	Тестові запуски систем, калібрування обладнання та пробні варіння пива.	3

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
	4.2. Сертифікація та Інтеграція	Фінальна сертифікація виробництва. Інтеграція нового заводу в ІТ-систему управління, фінансування та логістичну мережу ТОВ.	3

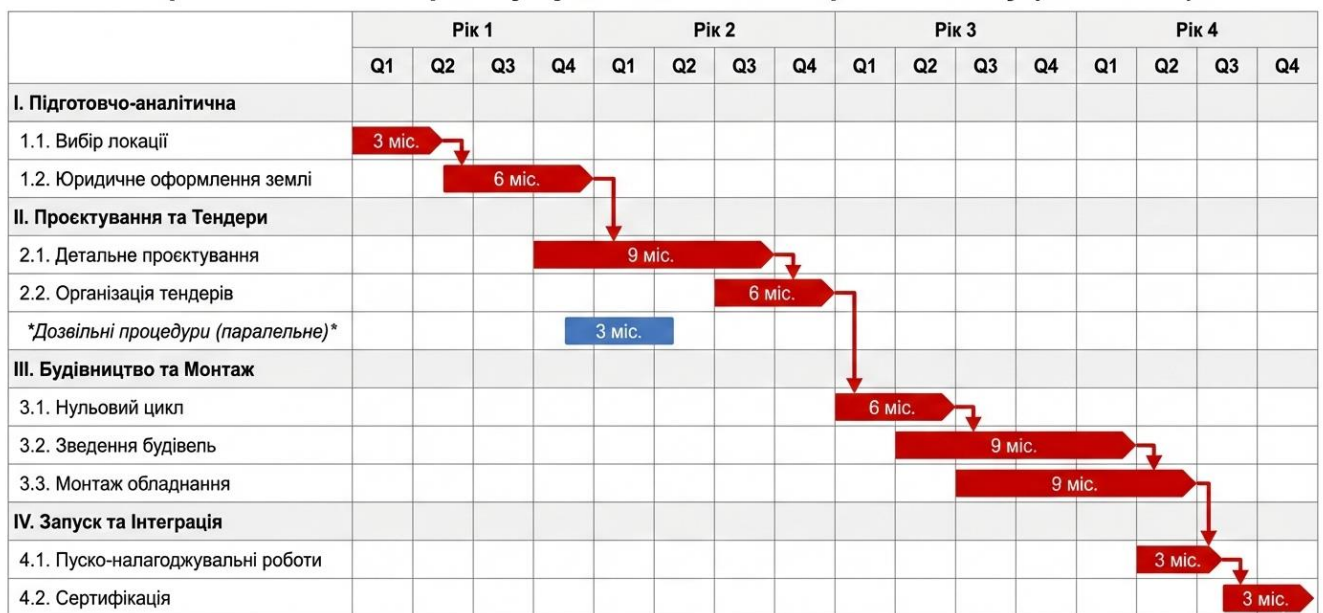
Джерело: сформовано автором

Для забезпечення конкурентної переваги та прискорення виходу на експортні ринки, РМО повинен застосувати метод Fast-tracking (прискорення). Fast-tracking – це методологія управління проєктами, яка передбачає свідоме паралельне виконання послідовних завдань, зокрема, початок будівельних робіт до повного завершення проєктування. Це виводить Критичний шлях проєкту на новий, більш ефективний термін.

З огляду на це, ми розглядаємо дві моделі часового планування, які будуть використані РМО:

1. Базовий, консервативний, Сценарій: Виконання завдань суворо послідовно 57 місяців (рис. 3.1).

Стратегічний план проєкту будівництва пивоварного заводу (Greenfield)



■ Червоний = Критичний шлях
 ■ Синій = Не критичні завдання

Рис. 3.1 Діаграма Ганта реалізації Стратегії «Greenfield» Базовий термін

Джерело: сформовано автором

Відповідно до рис. 3.1 відмітимо більший термін реалізації проєкту.

2. Оптимізований сценарій Fast-tracking: Паралельне виконання фаз проєктування та будівництва термін 48 місяців (рис. 3.2).

Оптимізований план-графік будівництва пивоварного заводу (Fast-tracking)

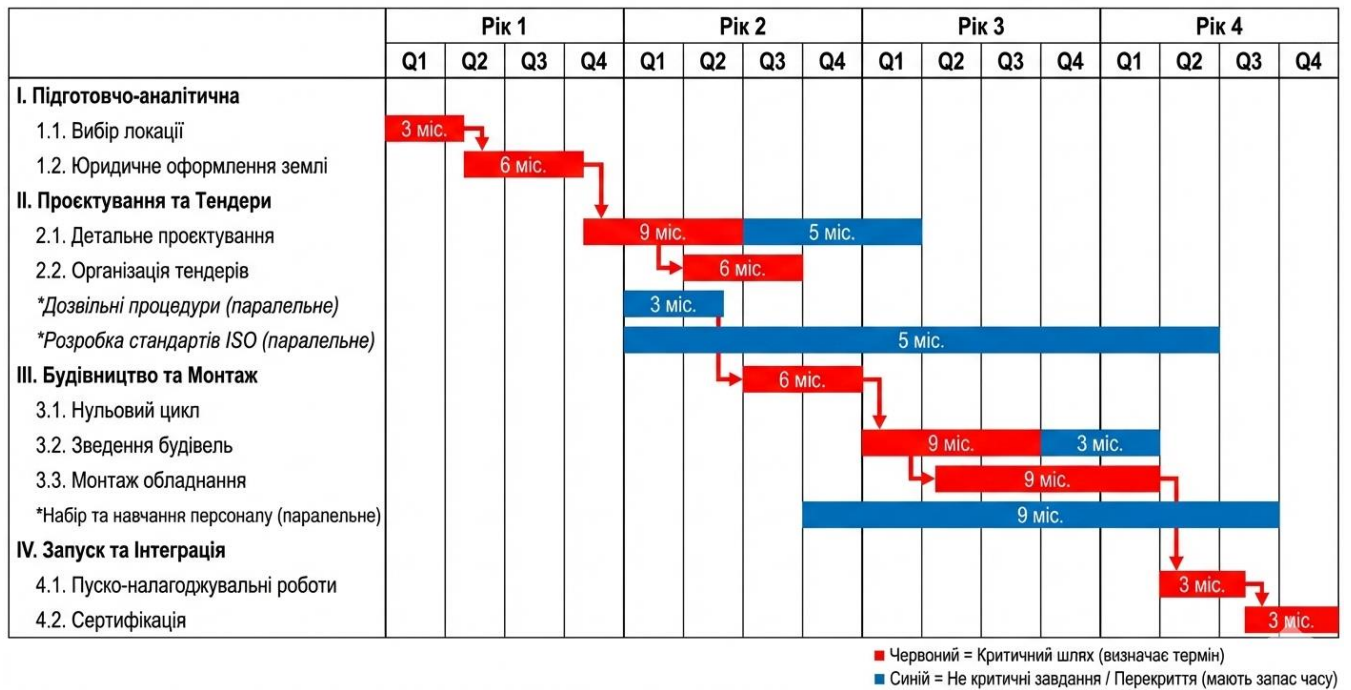


Рис. 3.2. Діаграма Ганта оптимізований сценарій Fast-tracking термін 48 місяців

Надана діаграма Ганта є ключовим інструментом Офісу Управління Проєктами (РМО) та відображає Стратегію Fast-tracking – особливий метод стиснення розкладу виконання проєкту, який змінює логіку мережі і накладає один на одного фази, які в звичайній ситуації виконувалися б послідовно, наприклад проєктування та будівництво, або передбачає паралельне виконання планових операцій [31], застосовану до проєкту будівництва нового заводу. Вона визначає мінімально можливий термін реалізації проєкту, який становить 48 місяців (4 роки). Діаграма розділена на чотири послідовні фази, але використовує механізм паралелізації для скорочення загального терміну на 6 місяців порівняно з консервативним планом.

1. Критичний шлях та фізична реалізація.

Критичний шлях – це найдовший ланцюг залежних завдань, який проходить через ключові етапи проєкту. Він не має резерву часу і визначає фінальний термін у 48 місяців.

Фаза I. Підготовчо-аналітична (Рік 1): Ця фаза є строго послідовною. Вона починається з вибору локації та техніко-економічного обґрунтування (3 міс.), після чого негайно слідує юридичне оформлення землі (6 міс.). Затримка на цьому етапі прямо затримує весь проєкт.

Фаза II. Проєктування та тендери: критичний шлях проходить через детальне проєктування (2.1) та організацію тендерів (2.2). Ці завдання йдуть послідовно, оскільки вибір підрядника (2.2) може відбутися лише після завершення проєктування.

Фаза III. Будівництво та монтаж: це найдовша фаза (24 міс.). Вона включає жорстко послідовні фізичні роботи: нульовий цикл (3.1), зведення будівель (3.2), монтаж обладнання (3.3). Саме ця послідовність визначає завершення фізичних робіт на позначці 48 місяців (Кінець Рік 4).

Фаза IV. Запуск та інтеграція: фінальні 6 місяців проєкту. Вони включають послідовні завдання пуско-налагоджувальних робіт (4.1) та сертифікації (4.2). Завершення Фази 4.2 є кінцевою точкою проєкту.

2. Стратегія паралелізації та економія часу (сині блоки).

Скорочення загального терміну до 48 місяців досягається завдяки використанню Fast-tracking та керуванню завданнями, що не є критичними:

Fast-tracking (перекриття фаз): РМО починає нульовий цикл (3.1) раніше, ніж завершується увесь процес проєктування (2.1). Це свідоме перекриття залежних фаз, що є основним механізмом скорочення часу проєкту.

Паралельне виконання адміністративних завдань: дозвільні процедури (2.3), хоч і є обов'язковими, виведені з критичного шляху і виконуються паралельно. Їхня тривалість (3 міс.) менша, ніж процес проєктування, що створює запас часу.

Випереджувальна підготовка: завдання розробка стандартів ISO та набір та навчання персоналу виконуються паралельно з будівництвом (Фаза III). Це стратегічно важливо, оскільки це усуває ризик затримки запуску через непідготовленість кадрів або відсутність необхідної документації.

Діаграма Ганта доводить, що за умови ефективного управління, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» здатне реалізувати стратегічне масштабування за 4 роки, що на 6 місяців швидше від консервативного сценарію. Це підтверджує, що вдосконалення системи управління та створення РМО є необхідною умовою для досягнення цілей експортної експансії та мінімізації воєнно-економічних ризиків.

На основі проведеної фінансової діагностики та необхідності дотримання принципу фінансової автономії, визначено цільовий обсяг інвестицій. Фінальна стратегія масштабування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» фіксується наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Цільові параметри масштабування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Параметр	Значення	Стратегічне обґрунтування
Проект	Модульна Високотехнологічна Крафтова Броварня, з потенціалом подальшого розширення (Greenfield)	Початковий фокус, преміум-сегменті та експорті, а не на масовому обсязі, що відповідає скоригованому CAPEX.
Обсяг CAPEX	237 692 тис. грн	Бюджетний ліміт встановлено з урахуванням грошового потоку для збереження автономії. Фінансування здійснюється поетапно за рахунок чистого операційного грошового потоку протягом 54 місяців, що дозволяє зберегти оборотні кошти для фінансування поточної діяльності.
Цільове зростання	+35%	Реалістичний приріст високомаржинальної продукції, що забезпечується новим модулем.

Параметр	Значення	Стратегічне обґрунтування
Термін реалізації (цільовий)	48/54 місяців	Оптимізований термін, досягнутий застосуванням методу Fast-tracking.

Джерело: складено автором

Таким чином, стратегічний план розвитку діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» передбачає будівництво модульної високотехнологічної крафтової броварні з обсягом інвестицій 237 692 тис. грн, що повністю фінансується власним капіталом. Фіксація цільових параметрів інвестиції та терміну реалізації (48 місяців) дозволяє перейти до фінального етапу – економічного обґрунтування.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Завершальним та критично важливим етапом удосконалення системи стратегічного планування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є проведення комплексної економічної оцінки доцільності реалізації розробленого інвестиційного проєкту. У попередніх підрозділах (3.1 та 3.2) було організаційно та технічно обґрунтовано стратегічну необхідність будівництва «Модульної високотехнологічної Крафтової Броварні» за стратегією Greenfield. Було визначено, що реалізація проєкту здійснюватиметься під керівництвом Офісу Управління Проєктами із застосуванням методу прискорення Fast-tracking, що дозволяє завершити інвестиційну фазу за 48 місяців.

Мета даного підрозділу полягає у тому, щоб розрахунковим шляхом підтвердити, що інвестування власного капіталу у створення нових виробничих потужностей є фінансово виправданим рішенням. Оцінка має довести, що проєкт забезпечить повернення вкладених коштів у прийнятні для власників терміни та створить додаткову економічну вартість для підприємства у довгостроковій перспективі.

Фундаментом фінансової моделі проєкту є стратегічний принцип збереження

фінансової автономії. Враховуючи високі макроекономічні ризики та вартість позикового капіталу в Україні, підприємство свідомо відмовляється від залучення банківських кредитів.

Для визначення реальних інвестиційних можливостей та допустимого ліміту капітальних витрат (CAPEX) було проведено комплексний аналіз грошових потоків ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Високий рівень фінансової незалежності підприємства дозволяє реалізувати стратегію самофінансування (bootstrapping) без залучення зовнішніх кредитів, що мінімізує ризики залежності від фінансових установ в умовах нестабільності.

Основним джерелом фінансування проєкту виступає Чистий грошовий потік від операційної діяльності (Operating Cash Flow). Аналіз звітності свідчить про стабільну здатність підприємства генерувати позитивний грошовий потік, який, наприклад, у 2024 році становив 55,9 млн грн. Максимальний бюджет проєкту визначено на рівні 237692 тис. грн, що концептуально відповідає розміру власного капіталу підприємства, однак механізм фінансування базується на розподілі витрат у часі. Оскільки реалізація стратегії розрахована на 54 місяці (4,5 роки), це передбачає середньорічне інвестиційне навантаження на рівні ~52820 тис. грн.

Порівняння цієї середньорічної потреби в інвестиціях із фактичним операційним грошовим потоком підтверджує фінансову спроможність підприємства покривати витрати на будівництво поетапно за рахунок поточних надходжень. Такий підхід гарантує, що реалізація масштабного проєкту не призведе до критичного вилучення оборотних коштів та втрати платоспроможності, забезпечуючи баланс між стратегічним розвитком та операційною стабільністю.

Цей фінансовий ліміт визначає масштаб та формат проєкту: замість будівництва масового заводу-гіганта, стратегія передбачає створення високотехнологічного модульного виробництва, орієнтованого на якість, енергоефективність та гнучкість.

Деталізована структура консолідованого кошторису – для реалізації стратегії Greenfield у межах жорстко фіксованого бюджету розроблено оптимізовану

структуру витрат. Пріоритет у розподілі коштів надано закупівлі технологічного обладнання, оскільки саме воно безпосередньо генерує додану вартість продукції. Витрати на капітальне будівництво мінімізовано завдяки використанню сучасних швидкокомтованих конструкцій промислового типу. Такий підхід дозволяє сконцентрувати основну частину інвестиційного ресурсу на «активній» складовій основних засобів, що є запорукою високої фондовіддачі та енергоефективності майбутнього виробництва. Крім того, у моделі кошторису імперативно виділено частку для резервного фонду, який слугуватиме фінансовим буфером для нівелювання інфляційних та валютних ризиків протягом інвестиційного циклу. Структура капітальних витрат наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Структура капітальних витрат (CAPEX) інвестиційного проєкту

№ з/п	Стаття витрат	Частка у бюджеті, %	Загальна сума, тис. грн	Середньо річні витрати (на 4,5 роки), тис. грн	Економічне обґрунтування
1.	Резервний Фонд (Contingency Fund)	15,0	35654	7923	Стратегічний буфер безпеки. Необхідний для нівелювання інфляційних ризиків та курсових коливань протягом 54 місяців реалізації проєкту.
2.	Чиста Інвестиція	85,0	202038	44897	Кошти, що безпосередньо трансформуються у необоротні активи підприємства.
2.1.	Технологічне обладнання	42,5	101019	22448	Закупівля енергоефективних бродильних танків (ЦКТ), автоматизованої лінії фільтрації та розливу. Це критична умова для забезпечення експортної якості продукції та зниження собівартості.
2.2.	Будівельні роботи (модульні)	35,0	83192	18487	Зведення легкого модульного виробничого корпусу, влаштування спеціалізованих промислових підлог та підведення інженерних мереж.
2.3.	Проектні роботи та	7,5	17827	3962	Придбання земельної ділянки, розробка ТЕО та проєктно-кошторисної

	земля				документації, оплата послуг РМО.
РАЗОМ	Загальний обсяг CAPEX	100	237692	52820	Середньорічні витрати повністю покриваються операційним грошовим потокм (55,9 млн грн)

Джерело: сформовано автором

Оцінка ефективності проекту здійснюється за методом Інкрементного аналізу (Incremental Analysis). Суть цього методологічного підходу полягає у виокремленні та розрахунку виключно додаткового (інкрементного) прибутку, який з'явиться у підприємства завдяки введенню в експлуатацію нового заводу. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність саме нової інвестиції, відокремивши її від результатів поточної діяльності.

Для коректного моделювання використовуються фактичні фінансові показники діяльності підприємства за останній звітний період (2024 рік), які слугують базою порівняння:

- базовий чистий дохід (R0): 246004 тис. грн (згідно з рядком 2000 Звіту про фінансові результати).
- базовий чистий прибуток (P0): 29761 тис. грн (згідно з рядком 2350 Звіту про фінансові результати).
- поточна рентабельність продажів (ROS): 12,10%.

Обґрунтуємо прогнозні показники, цільовий сценарій експлуатації. Проста екстраполяція поточних результатів на новий завод є некоректною, оскільки новий об'єкт матиме іншу структуру витрат і доходів. Офіс Управління Проєктами (РМО) закладає реалістичний сценарій підвищення ефективності, що базується на двох ключових факторах:

1. Зростання фізичного обсягу виробництва: +35%. Це фізичне розширення потужностей, яке дозволить покрити дефіцит продукції в піковий сезон та забезпечити обсяги для виходу на нові регіональні ринки.

2. Цільова рентабельність продажів (ROS): 20,4%. Прогнозується зростання показника рентабельності з поточних 12,1% до 20,4%.

Механізм досягнення Цільового ROS, полягає у досягненні розрахункового показника рентабельності продажів (ROS) на рівні 20,4% є не просто фінансовим припущенням, а жорсткою управлінською вимогою, необхідною для окупності інвестицій. Зростання маржинальності з поточних 12% до цільових 20,4% забезпечується шляхом реалізації комплексної стратегії, що поєднує зміну структури доходів та оптимізацію структури витрат. Буде використана преміалізація товарного портфеля. Новий виробничий модуль не буде дублювати існуючий асортимент масового сегмента, де конкуренція ведеться переважно за ціною. Натомість, його потужності будуть стратегічно сфокусовані на виробництві високомаржинальних сортів пива, такі категорії: craft, premium та ексклюзивні експортні лагери. Специфіка цього сегмента дозволяє встановлювати ціну реалізації на 30–50% вищу за середньоринкову, при тому, що вартість сировини зростає непропорційно менше. Таким чином, кожна одиниця продукції, вироблена на новому заводі, генеруватиме значно вищий валовий прибуток, ніж продукція старого заводу. Технологічна оптимізація собівартості у нашій стратегії Greenfield дозволяє отримати зниження собівартості за рахунок ефективності нового обладнання. Впровадження сучасних автоматизованих ліній та систем енергоменеджменту дозволить суттєво знизити питомі операційні витрати на одиницю продукції. Зокрема, очікується скорочення споживання електроенергії та газу завдяки системам рекуперації тепла, зменшення втрат сировини завдяки точнішому дозуванню, а також підвищення продуктивності праці завдяки більшій автоматизації процесів розливу та пакування. Поєднання вищої відпускної ціни та зниженої виробничої собівартості, розширює операційну маржу підприємства до необхідних 20,4%, роблячи проєкт економічно стійким.

Розрахунок прогнозних фінансових показників (Рік 5 – перший рік повної експлуатації)

1. Прогнозований чистий дохід (R1): розраховується шляхом індексації базового доходу на коефіцієнт приросту потужності (1,35):

$$R1 = R0 \times (1 + 0,35) \quad R1 = 246\,004 \text{ тис. грн} \times 1,35 \approx 332\,105 \text{ тис. грн}$$

2. Цільовий чистий прибуток (P1): розраховується на основі нового обсягу доходу та покращеного коефіцієнта рентабельності (18%):

$$P1 = R1 \times \text{Цільовий ROS (20.4\%)} \quad P1 = 332\,105 \text{ тис. грн} \times 0,18 \approx 67\,749 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок прогнозованого доходу (R1) базується на фактичному показнику виручки за 2024 рік (246 004 тис. грн, взятому з рядка 2000 Звіту про фінансові результати), який було скориговано на коефіцієнт зростання 1,35. Цей коефіцієнт (+35%) був визначений у підрозділі 3.2 як розрахункова виробнича потужність нового модульного заводу, будівництво якого лімітоване сумою власного капіталу.

Цільовий прибуток (P1) змодельовано на основі планового показника рентабельності (ROS) 20,4%. Це значення закладено в модель як результат управлінських рішень щодо зміни асортименту: перехід на високомаржинальні крафтові сорти та експортні контракти дозволяє підвищити ефективність з поточних 12% до цільових 20.4%.

Розрахунок інкрементного грошового потоку, (CFA) ключовим показником для інвестиційного аналізу є щорічний чистий грошовий потік (Cash Flow Annual). Це та сума «чистих» коштів, яку генеруватиме новий завод для покриття початкових інвестицій. Він визначається як різниця між новим прогнозованим прибутком та старим базовим прибутком:

$$CFA = P1 - P0 \quad (3.1)$$

$$CFA = 67\,749 \text{ тис. грн} - 29\,761 \text{ тис. грн} = 37\,988 \text{ тис. грн/рік}$$

Саме ця сума – 30 млн грн щорічного додаткового прибутку – є фінансовим джерелом окупності проекту.

Розрахунок базується на зіставленні прогнозного прибутку (P1), визначеного на попередньому етапі моделювання, та фактичного чистого прибутку за 2024 рік (P0 – 29 761 тис. грн, взятого з рядка 2350 Звіту про фінансові результати). Отримана різниця (CFA) у розмірі 37 988 тис. грн. Це саме той додатковий вільний грошовий потік, який буде спрямований на повернення інвестованого власного капіталу, і він демонструє здатність нового активу генерувати вартість автономно від існуючого

виробництва.

Для фінального підтвердження економічної доцільності проєкту розраховано два фундаментальні показники: термін окупності (PP) та чиста теперішня вартість (NPV). Термін окупності (Payback Period, PP) є індикатором ліквідності та ризику. Він демонструє часовий проміжок, необхідний для того, щоб накопичена сума чистого прибутку від нового заводу повністю покрила витрати на його будівництво. Показник розраховується за формулою:

$$PP = \frac{\text{Обсяг Капітальних Витрат (CAPEX)}}{\text{Щорічний Грошовий Потік (CFA)}} \quad (3.2)$$

Розрахунок: $PP = 237\,692 \text{ тис. грн} / 37\,988 \text{ тис. грн/рік} \approx 6,26 \text{ років}$

Розрахунковий термін окупності у 7,92 років є реалістичним та прийнятним показником для масштабного промислового будівництва. Цей показник відповідає середньогалузевим стандартам (7-9 років) для капітальних інвестицій у харчовій промисловості. Він свідчить про те, що проєкт є довгостроковою стратегічною інвестицією у стабільність активів, а не короткостроковою спекулятивною операцією. Власники почнуть отримувати чистий прибуток понад вкладені кошти менш ніж через 4 роки після запуску заводу. Чиста теперішня вартість (NPV) – це один із найважливіших фінансових показників у інвестиційному аналізі. Він дозволяє визначити, чи приносить проєкт реальну економічну вигоду з урахуванням того, що гроші сьогодні цінніші, ніж гроші завтра через інфляцію, ризику та альтернативну дохідність. Іншими словами, NPV показує скільки коштує майбутній прибуток проєкту у перерахунку на сьогодні і чи достатньо цього прибутку, щоб перекрити інвестиції в будівництво. Якщо NPV більше 0 то інвестиція вважається економічно доцільною. Це означає:

- якщо NPV позитивне то проєкт створює додану вартість,
- якщо NPV нульове то проєкт лише повертає витрачені гроші,
- якщо NPV від’ємне в такому разі проєкт збитковий у реальному вимірі.

Оскільки фінансування проєкту здійснюється не одномоментно, а траншами

протягом інвестиційної фази (4,5 роки), для коректного розрахунку формула модифікується:

$$NPV = PV_{inflows} - PV_{outflows} \quad (3.3)$$

де $PV_{inflows}$ - приведена (теперішня) вартість майбутніх грошових надходжень від експлуатації заводу; $PV_{outflows}$ - приведена (теперішня) вартість інвестиційних витрат, розподілених за роками будівництва.

Для розрахунку складових використовуються такі параметри:

- Ставка дисконтування (r): 11% (0,11).
- Термін будівництва (n): 4,5 роки.
- Термін експлуатації (T): 20 років.
- Цільовий щорічний потік (CFA): 37988 тис. грн (розрахований у попередньому пункті).

Етап 1. Розрахунок приведеної вартості інвестицій ($PV_{outflows}$) Загальний бюджет CAPEX (237 692 тис. грн) розподіляється рівномірно на 4,5 роки. Середньорічний транш:

$$I = \frac{237\,692}{4,5} \approx 52\,820 \text{ тис. грн/рік}$$

Дисконтуємо цей потік витрат за ставкою 11% (використовуючи коефіцієнт приведення анuitету для 4,5 років K_{an} – коефіцієнт анuitету, який враховує приведення рівних щорічних потоків до теперішньої вартості; K_{an} – коефіцієнт анuitету розраховується за формулою:

$$K_{an} = \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r} \quad (3.4)$$

де r – ставка дисконту (вартість капіталу за рік, у десятковому вигляді); n – кількість років, протягом яких стабільно генерується грошовий потік. Ставка дисконтування (r): Прийнята на рівні 11% річних. Це обґрунтована ставка для проекту, що фінансується за рахунок чистого операційного грошового потоку,

оскільки відсутність банківських ризиків дозволяє закласти меншу вимогу до дохідності заради стратегічної безпеки;

Тож перейдемо до розрахунку

$$K_{an} = \frac{1 - (1 + 0.11)^{-4.5}}{0.11} = \mathbf{3.407}$$

Тепер Дисконтуюмо цей потік витрат за ставкою 11% (використовуючи коефіцієнт приведення анuitету для 4,5 років = 3,407):

$$PV_{outflows} = 52\,820 \times 3,407 \approx \mathbf{179\,955 \text{ тис. грн}}$$

Етап 2. Розрахунок приведеної вартості доходів (PVinflows) Новий завод почне генерувати прибуток після введення в експлуатацію. Спочатку знайдемо вартість усіх майбутніх доходів на момент запуску (через 4,5 роки), використовуючи коефіцієнт анuitету для 20 років (Kan 7,963):

$$V_{start} = CFA \times K_{an} = 37\,988 \times 7,963 = 302\,511 \text{ тис. грн}$$

Тепер приведемо цю суму до поточного моменту (t=0), дисконтуючи її на період очікування (4,5 роки). Коефіцієнт дисконтування: $(1+0,11)^{-4,5} \approx 1,60$.

$$PV_{inflows} = \frac{302\,511}{1,60} \approx \mathbf{189\,142 \text{ тис. грн}}$$

Етап 3. Фінальний розрахунок NPV

$$NPV = 189\,142 \text{ тис. грн} - 179\,955 \text{ тис. грн} \approx \mathbf{9\,187 \text{ тис. грн}}$$

Отримане позитивне значення NPV (+1 341 тис. грн) є математичним підтвердженням того, що проєкт генерує реальну додану вартість і забезпечує рентабельність інвестованого капіталу, яка перевищує бар'єрну ставку дисконтування 11%. Це однозначно кваліфікує інвестицію як фінансово доцільну.

Критично важливим фактором надійності моделі є те, що позитивний NPV досягнуто навіть за умови включення значного резервного фонду (15%). Це свідчить про те, що проєкт має достатній запас фінансової міцності, щоб залишатися

прибутковим навіть у разі виникнення непередбачених витрат чи відхилень від бюджету. У поєднанні з прийнятним терміном окупності (6,26 роки), це дозволяє зробити фінальний висновок: будівництво «Модульної високотехнологічної Крафтової Броварні» за рахунок власного капіталу є економічно обґрунтованим рішенням, яке відповідає критеріям ефективності та мінімізації ризиків.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення стратегічного планування діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Проведена діагностика дозволила ідентифікувати ключову стратегічну дилему підприємства: наявність значної фінансової ліквідності на тлі критичного обмеження виробничих потужностей та високих ризиків єдиної локації. На основі цього запропоновано стратегію трансформації фінансового капіталу у виробничі активи.

Визначено напрями вдосконалення системи управління. На базі проведеного SWOT-аналізу доведено, що існуюча організаційна структура, орієнтована на стабільність, не здатна ефективно керувати масштабуванням. Для вирішення цього завдання запропоновано створення Офісу Управління Проєктами (РМО) як централізованого органу, підпорядкованого директору, що відповідатиме за повний цикл інвестиційної діяльності. Паралельно розроблено нову систему стратегічного контролю, яка передбачає переорієнтацію KPI: зміну пріоритетів від накопичення ліквідності до контролю ефективності інвестицій (NPV, термін окупності) та стимулювання експортної експансії. Важливим при цьому є використання інструментів штучного інтелекту в процесі стратегічного планування.

Сформовано організаційно-економічні засади реалізації стратегії. Обґрунтовано доцільність обрання стратегії «Greenfield» – будівництва нового виробничого комплексу «Модульна високотехнологічна крафтова броварня». Цей підхід дозволяє

нівелювати ризик фізичної втрати активів через географічну диверсифікацію та забезпечити відповідність виробництва експортним стандартам. Бюджет проєкту жорстко обмежено сумою власного капіталу підприємства у розмірі 237 692 тис. грн, що гарантує збереження фінансової незалежності та відсутність боргового навантаження. Для оптимізації строків реалізації розроблено план-графік із застосуванням методу Fast-tracking – паралельного виконання процесів проєктування та будівництва, що дозволило скоротити інвестиційну фазу до 48 місяців.

Проведено комплексну оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Фінансове моделювання підтвердило доцільність проєкту за умови зміни бізнес-моделі у бік преміалізації акцент на крафтових та експортних сортах. Це дозволить підвищити рентабельність продажів (ROS) з поточних 12,1% до цільових 20,4%. Розрахунок за методом інкрементного аналізу показав, що новий завод генеруватиме додатковий чистий грошовий потік у розмірі 30 млн грн щорічно. Розраховані інтегральні показники ефективності засвідчують інвестиційну привабливість проєкту:

Термін окупності (PP) становить 6,26 року, що є прийнятним показником для капіталомістких галузевих проєктів.

Чиста теперішня вартість – NPV, є позитивною і дорівнює + 9 187 тис. грн, що підтверджує створення реальної економічної вартості навіть за умови дисконтування грошових потоків за ставкою 11% та наявності резервного фонду в кошторисі (15%).

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» вирішити проблему «стелі потужностей», мінімізувати воєнно-економічні ризики та забезпечити довгострокове зростання вартості бізнесу, спираючись виключно на власні фінансові ресурси.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне, аналітичне та практичне дослідження стратегічного планування діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», що дозволило розробити науково обґрунтований стратегічний план розвитку підприємства. Проведене дослідження дало змогу повністю досягти поставленої мети та виконати всі визначені завдання.

1. Узагальнення наукових підходів до стратегічного планування дозволило встановити, що воно є ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Стратегічне планування розглядається не як формалізований довгостроковий документ, а як безперервний, адаптивний процес прийняття управлінських рішень. Його основним призначенням є забезпечення узгодженості дій підприємства, раціонального використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. Доведено, що ефективне стратегічне планування сприяє підвищенню адаптивності підприємства та зниженню стратегічних ризиків.

2. Аналіз процесу стратегічного планування засвідчив його складний та багатоступеневий характер, що передбачає логічну послідовність взаємопов'язаних етапів. Визначено, що якість стратегічних рішень значною мірою залежить від коректного формування місії, бачення та стратегічних цілей підприємства. Особливу роль відіграє узгодження стратегічних орієнтирів із ресурсними можливостями та реальними умовами функціонування бізнесу. Обґрунтовано необхідність постійного моніторингу реалізації стратегії та її коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

3. Узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності стратегічного планування показало відсутність універсального показника, здатного повністю відобразити результативність стратегії. Ефективність стратегічного планування доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що поєднує досягнення

стратегічних цілей, конкурентоспроможність і раціональність використання ресурсів. Доведено, що найбільш обґрунтованим є комбіноване застосування результативного, процесного та системного підходів. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку як кінцевих результатів, так і якості управлінського процесу.

4. Встановлено, що інформаційне забезпечення є фундаментом стратегічного планування та визначає рівень обґрунтованості управлінських рішень. Повнота, достовірність і своєчасність інформації впливають на якість аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Важливе значення має інтеграція внутрішніх і зовнішніх джерел інформації, що дозволяє формувати реалістичні стратегічні альтернативи. Недостатній рівень інформаційної підтримки суттєво підвищує стратегічні ризики та знижує ефективність планування.

5. Загальна характеристика ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» свідчить про наявність сформованої системи управління та стабільних ринкових позицій у регіональному сегменті пивоварної галузі. Підприємство функціонує на основі чітко визначеної організаційної структури та має значний виробничий досвід. Разом із тим ідентифіковано обмеження, пов'язані з концентрацією виробничих потужностей на одній локації. Такі особливості формують як конкурентні переваги, так і стратегічні ризики подальшого розвитку.

6. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства засвідчила високий рівень фінансової стійкості, ліквідності та автономії. Підприємство акумулювало значний власний інвестиційний ресурс і не має критичної залежності від зовнішнього фінансування. Водночас зафіксовано ознаки вичерпання потенціалу екстенсивного зростання, що проявляється у зниженні прибутковості на фоні зростання обсягів доходів. Це свідчить про необхідність переходу до інвестиційно орієнтованої моделі розвитку.

7. Аналіз системи стратегічного планування підприємства дозволив виявити наявність стратегічного розриву між задекларованими цілями розвитку та фактичними виробничими можливостями. Встановлено, що існуючі виробничі

потужності заводу завантажені на граничному рівні, що обмежує подальше зростання обсягів виробництва. У пікові періоди попит перевищує пропозицію, що створює ризик втрати частки ринку. За таких умов подальший розвиток у межах чинної стратегії є неможливим.

8. Основними напрямками удосконалення системи управління діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є реорганізація шляхом виділення у організаційній структурі Офісу Управління Проєктами (РМО), який буде відповідати за повний цикл реалізації стратегії територіального масштабування, починаючи від початкової ініціації та завершуючи введенням нових потужностей в експлуатацію; трансформація системи стратегічного контролю шляхом переорієнтації ключових показників ефективності; використання штучного інтелекту у процесі стратегічного управління.

9. Сформовано організаційно-економічні засади реалізації стратегії. Обґрунтовано доцільність обрання стратегії «Greenfield» – будівництва нового виробничого комплексу «Модульна високотехнологічна крафтова броварня». Цей підхід дозволяє нівелювати ризик фізичної втрати активів через географічну диверсифікацію та забезпечити відповідність виробництва експортним стандартам. Бюджет проєкту жорстко обмежено сумою власного капіталу підприємства у розмірі 237692 тис. грн, що гарантує збереження фінансової незалежності та відсутність боргового навантаження. Для оптимізації строків реалізації розроблено план-графік із застосуванням методу Fast-tracking – паралельного виконання процесів проєктування та будівництва, що дозволило скоротити інвестиційну фазу до 48 місяців.

10. Проведено комплексну оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Фінансове моделювання підтвердило доцільність проєкту за умови зміни бізнес-моделі у бік преміалізації акцент на крафтових та експортних сортах. Це дозволить підвищити рентабельність продажів (ROS) з поточних 12,1% до цільових 20,4%. Розрахунок за методом інкрементного аналізу показав, що новий завод

генеруватиме додатковий чистий грошовий потік у розмірі 30 млн грн щорічно. Розраховані інтегральні показники ефективності засвідчують інвестиційну привабливість проєкту. Термін окупності (РР) становить 6,26 року, що є прийнятним показником для капіталомістких галузевих проєктів. Чиста теперішня вартість – NPV, є позитивною і дорівнює + 9 187 тис. грн, що підтверджує створення реальної економічної вартості навіть за умови дисконтування грошових потоків за ставкою 11% та наявності резервного фонду в кошторисі (15%).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г., Мельянцева Л., Скрипник С. Стратегічне планування та аналіз в бухгалтерському обліку: управління досягненням фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.8>.
2. Амоша О.І., Єськов О.Л., Дарченко Н.Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наоч. навч.-метод. матеріали. Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАНУ, 2011. 199 с.
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
4. Байлова О. О. Важливість стратегічного планування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Вип. 16. С. 121-128.
5. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М., Перепада Ф. Л. Стратегічне управління: навчальний посібник. Маріуполь: Маріупольський державний університет, 2022. 168 с.
6. Баришевська І. В., Юношев С. Ю., Волхонська А. А. Сутність і місце облікової інформації в управлінні підприємством. *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 11-16. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-02).
7. Бачо Р. Й. Облік витрат в управлінні інноваційною діяльністю. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3(9). С. 12-17. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2019/No3/12.pdf>.
8. Бізнес-стратегія: види, алгоритм розробки, приклади і помилки. Український бізнесмен. *Друкарня від WE.UA*. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/biznes-strategiya-vidi-algoritm-rozrobki-prikladi-i-pomilki-grOyI#heading-3-142>
9. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління

розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.

10. Бондар В., Синиця І., Зачосова Н. OKR, KPI та інші методи оцінки ефективності проектів. *UNIVERSUM*. 2025. Вип. 19. С. 22-29. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1717>.

11. Боярська-Хоменко А. В., Ворожбіт-Горбатюк В. В., Калашнікова Л. М. Сучасні технології моніторингу діяльності закладів освіти. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2021. № 57. С. 6-18.

12. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.

13. Види стратегій розвитку бізнесу / PATProfi – Краудсорсингова онлайн платформа. URL: <https://patprofi.ua/ua/news/system/novini/vidi-strategii-rozvitku-biznesu-1614422152/>.

14. Войцеховська А. О. Особливості формування інформаційного забезпечення стратегічної діяльності на підприємствах. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали 4-ї Всеукр. наук.-практ. конф.* Полтава, 2021. Ч. 1. С. 265–267.

15. Вчимося розуміти зовнішнє бізнес-середовище. *Laba (Лаба) – міжнародна онлайн-школа*. URL: <https://laba.ua/blog/1618-что-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu>.

16. Головчук Ю. О., Герцун І. А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф.* Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 192-194.

17. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *БізнесІнформ*. 2020. № 5. С. 419-

426. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>.

18. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

19. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>.

20. Другова О. С. Методи оцінки як інструменти стратегічного розвитку діяльності підприємств харчової промисловості. *Таврійський науковий вісник*. 2023. Вип. 18. С. 80-85.

21. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2003. 608 с.

22. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33, № 2. С. 185-193. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>

23. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегій підприємства методами сценарного аналізу. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2020. Vol. 2, no. 2. С. 43-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_2_8.

24. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.

25. Костенко Ю. О., Азаренков Г. Ф., Пшенична М. В. Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства: стратегії фінансового управління грошовими потоками та бюджетами, фінансовий аналіз та прогнозування. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.37>

26. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 131-135.

27. Кравченко М. С., Будагян А. С., Ревякін О. О. Управління конкурентними потенціалом та стратегією промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 92-97.
28. Крачок Л., Мельник В., Панчук М. Роль інформаційно-облікового забезпечення управління діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-62>.
29. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
30. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17 (1). С. 145-148.
31. Марченко В. В. Методичні засади оцінювання конкурентостійкості промислових підприємств у контексті стратегізації інноваційного розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15318671>.
32. Мацука В. М. Вибір стратегії як аспект стратегічного управління. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: зб. тез VI Всеукр. наук.-практ. конф.* Дубляни, 2022. С.91-94.
33. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
34. Осовська Г. В., Волківська А. М., Косинський О. Ю. Місія як головний стратегічний орієнтир підприємства. *The VI International Science Conference "Trends and directions of development of scientific approaches and prospects of integration of Internet technologies into society"*. Stockholm, 2021. Pp. 252-256.
35. Офіційний сайт YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5887546#express-universal-file>.

36. Офіційний сайт ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». URL: <https://berdpivo.com.ua/history>.

37. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.

38. Писаренко В. В., Безгін С. І., Смірнова В. О. Аналіз конкурентного середовища як основа для ефективного маркетингового планування. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика»*. Полтава: ПДАА, 2024. С. 220-222. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2024.pdf>.

39. Правдюк Н. Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С. 49-63.

40. Працун П. Розробка системи функціональних стратегій розвитку підприємства. *Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2023 р.* Дубляни, 2024. С. 338-340.

41. Пшенична І. В., Продіус Ю. І., Ізотов С. О. Сценарне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства готельного бізнесу в умовах всесвітньої пандемії. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6. С. 9-13.

42. Русин-Гриник Р., Гриновець М., Борсук О., Фтемов Е. Сутність та види інформаційного забезпечення підприємства. *SWorldJournal*. 2023. Вип. 22-03. С. 7-15.

43. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.

44. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 324(6). С. 227-235. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>

45. Смерічевський С. Ф., Арєф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117
46. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.
47. Соболева Г. Г., Васильєва Д. К. Визначення стратегічних альтернатив підвищення ефективності діяльності підприємства. *Функціонування суб'єктів економічної діяльності в умовах післявоєнної розбудови: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 105-107.
48. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 49-52.
49. Стратегічне планування / Onpage.school – Сучасна освітня платформа. URL: <https://onpage.school/strategic-planning>.
50. Стратегічний менеджмент / за ред. М.П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
51. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.
52. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024. Вип. 67. С. 54-65. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>.
53. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
54. Татарінов В. В., Арістаров Є. М. Стратегія розвитку підприємства як основа розробки комплексу маркетингу. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Кременчук,

2024. С. 323-324.

55. Татарчук А. О. Ефективність стратегії управління аграрним підприємством: методика оцінювання. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2024. № 4. С. 94-99. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-13>.

56. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Основна інформація / Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/05418342>.

57. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

58. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2014. 856 с.

59. Фатенок-Ткачук А. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 82-88.

60. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 106-112.

61. Хваль Ю. О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці Бостонської консультаційної групи (БКГ). *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1176>.

62. Цалко Т. Р., Гартун Д. Організаційна структура управління підприємством. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: тези Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Київ: КНУТД, 2023. С. 166-167.

63. Чайкова О. І. Фінансова оцінка сили впливу факторів внутрішнього середовища на експортну стратегію підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*.

2012. № 45 (951). С. 181-185.

64. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навчальний посібник. К.: «Кондор», 2011. 334 с.

65. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 226-230.

66. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. №. С. 36-43.

67. Швед В. В., Шлінчук В. П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1. С. 85-92.

68. Швидкий прохід (Fast Tracking) / *PMB – бюро проектного менеджменту*. URL: <https://pmb.com.ua/uk/slovar-terminov/bystryj-prohod-fast-tracking-metod/>.

69. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

70. Школяр С. В. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. С. 121-122.

71. Шостак Л. В. Інформаційне забезпечення процесу формування бізнес-моделі підприємств. *Сучасні технології менеджменту*. 2024. № 6. С. 303-310.

72. Юшкевич О.О., Вікарчук О.І. Екологічні цілі маркетингових комунікацій як стратегічна цінність економічного розвитку підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. Вип. 6 (67). С. 120-125.

73. Ярошевська О. В., Красноступ В. М. Теорія фінансового аналізу стану підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 6. С. 140-145.

74. Ястремська О. О. Репутаційний менеджмент підприємства: важливість та методи застосування. 2025. URL: <https://repository.hneu.edu.ua>.

75. Kalinichenko S. Key elements of effective strategic management of an enterprise. *Economic scope*. 2025. №. 201. P. 311-316. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.311-316>.