

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Павла ШАРКА

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
доктор економічних наук, професор
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ШАРКО П. Стратегічне управління діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджені теоретико-методичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу стратегічного управління діяльністю та обґрунтуванню рекомендацій щодо удосконалення стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ».

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний аналіз, загроза, можливість, сильні сторони, слабкі сторони, стратегія діяльності.

ABSTRACT

SHARKO P. Strategic management of enterprise activities. – Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

In the first section of qualification work, theoretical and methodological principles of strategic management of enterprise activity were investigated.

The second section is devoted to the analysis of strategic management of activity and substantiation of recommendations for improving the strategy of Mazorini LLC.

Keywords: strategic management, strategic analysis, threat, opportunity, strengths, weaknesses, strategy of activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Поняття стратегічного управління діяльністю підприємства	6
1.2.Характеристика процесу стратегічного управління.....	11
1.3.Методичні підходи до стратегічного аналізу діяльності підприємства	17
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МАЗОРІНІ»	22
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» ..	22
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МАЗОРІНІ»	26
2.3. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МАЗОРІНІ»	31
2.4. Пропозиції та рекомендації щодо стратегії діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ»	37
Висновки до другого розділу.....	41
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище зазнає постійних змін під впливом глобалізації, технологічних інновацій та змін у законодавстві. Підприємства стикаються з обмеженими ресурсами, такими як фінанси, час, робоча сила та матеріали, але водночас для збереження конкурентоспроможності вони повинні постійно впроваджувати нововведення. Стратегічне управління допомагає організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати конкурентоспроможність у ситуації посиленої конкуренції, завдяки ефективному використанню ресурсів, виявленню нових можливостей для розвитку, досягненню як короткострокових, так і довгострокових цілей, що забезпечує сталий розвиток та зростання.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Теоретичні основи стратегічного управління були закладені та розвивалися іноземними вченими, зокрема Г. Мінцбергом [20]. Різні аспекти стратегічного управління досліджувалися українськими вченими, зокрема С. Довбнею [7-11], Ю. Івановою [14], В. Москаленком [22], І. Смоліном [31] та іншими. Політична нестабільність та війна в Україні спричинили дослідження особливостей стратегічного управління в цих умовах [3; 37; 39]. У зв'язку з постійними змінами умов господарювання, новими викликами та загрозами для підприємництва, наукові пошуки в цій сфері тривають.

Мета дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретичних засад стратегічного управління діяльністю підприємства, обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «МАЗОРІНІ» на основі виконаного стратегічного аналізу.

Завдання дослідження. Відповідно до мети, у роботі визначено такі завдання:

- з'ясувати сутність стратегічного управління;
- охарактеризувати процес та основні етапи стратегічного управління;
- узагальнити методичні засади проведення стратегічного аналізу;

- дати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ»;
- проаналізувати зовнішнє середовище ТОВ «МАЗОРІНІ»;
- проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ «МАЗОРІНІ»;
- розробити пропозиції та рекомендації щодо стратегії розвитку ТОВ «МАЗОРІНІ».

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є стратегічне управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є особливості та процес стратегічного управління сучасних умовах.

Перелік методів дослідження. У роботі застосовані загальнонаукові методи (метод порівняння, узагальнення, аналіз і синтез, логічний, історичний підходи) для узагальнення теоретичних засад стратегічного управління, а також спеціальні методи дослідження (метод PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу, фінансового аналізу для здійснення стратегічного аналізу ТОВ «МАЗОРІНІ» та обґрунтування стратегії його діяльності).

Інформація про практичне значення, апробацію результатів дослідження. Основні висновки автора, сформовані внаслідок проведеного дослідження, були заслухані та обговорені учасниками науково-практичної конференції. .).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Дослідження проілюстроване 7 таблицями, 4 рисунками. Список використаної літератури налічує 45 джерел. Основний текст роботи викладено на 42 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття стратегічного управління діяльністю підприємства

Ідея стратегічного управління виникла у 1960–1970-х рр. як відповідь на ускладнення бізнес-середовища та потребу чітко розмежовувати стратегічні функції управління від оперативних. Це стало підґрунтям для формування нової управлінської парадигми, яка враховує вплив зовнішніх факторів та потребує довгострокового бачення розвитку підприємства.

Основоположниками фундаментальних принципів стратегічного управління, серед яких адаптація до змін зовнішнього середовища, стратегічний аналіз та прогнозування є такі науковці, як Майкл Портер, Герберт Саймон, Альфред Чандлер, Майкл Ханнан та інші.

Виділяють такі етапи становлення стратегічного управління:

- етап довгострокового планування (1950–1960-ті рр.): орієнтація на фінансові та виробничі плани на 3–5 років з метою забезпечити стабільне зростання компанії в умовах передбачуваного середовища;
- етап стратегічного планування (1970-ті рр.): впровадження системного аналізу ринку, конкурентного середовища та ресурсного потенціалу підприємства; виникають такі інструменти, як SWOT-аналіз, матриця BCG, концепції диверсифікації;
- етап стратегічного управління (1980–1990-ті рр.): стратегія розглядається не лише як план, а як динамічний процес управління; з'являються стратегічне бюджетування та стратегічний контроль – механізми узгодження ресурсів із цілями та моніторингу реалізації стратегії, акцент робиться на гнучкості, адаптивності та участі керівників усіх рівнів;
- етап інтеграції з фінансовим управлінням (кінець 1990-х рр.): впровадження систем збалансованих показників (Balanced Scorecard),

інтеграція стратегічного управління з управлінським обліком, бюджетуванням, ризик-менеджментом та контролінгом;

– сучасний етап – стратегія сталого розвитку (2000-і рр. і дотепер): стратегічне управління орієнтується на досягнення балансу між економічними цілями та екологічною, соціальною відповідальністю; підприємства прагнуть узгодити свої цілі з інтересами суспільства, споживачів і держави; велику роль відіграє цифрова трансформація, аналітика великих даних і гнучкі моделі прийняття рішень.

Ключові відмінності стратегічного управління від оперативного полягаються у наступному.

По-перше, стратегічне управління орієнтоване на довгостроковий розвиток підприємства, зокрема на зростання його потенціалу та зміцнення позицій на ринку, тоді як оперативне управління спрямоване на забезпечення короткострокової ефективності, зокрема на зростання прибутку.

Часовий горизонт у стратегічному управлінні значно ширший і розрахований на п'ять і більше років, тоді як оперативне управління охоплює короткострокову перспективу – здебільшого до одного року.

Стратегічне управління передбачає динамічну, адаптивну модель організаційної структури, тоді як оперативне – сталу, статичну.

Інформаційна база стратегічного управління включає аналіз проблем і можливостей, тоді як оперативне управління зосереджується на оцінці попиту та прибутковості. Кількість альтернатив, що розглядаються в стратегічному управлінні, є максимальною, адже необхідно враховувати різні сценарії розвитку. В оперативному управлінні кількість варіантів зазвичай обмежена.

Стратегічні рішення формуються на вищому управлінському рівні, у той час як оперативні рішення можуть ухвалюватися на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Оцінка ризиків також є різною: стратегічне управління пов'язане з високим рівнем невизначеності й відповідно, ризику, тоді як оперативне – з мінімальними ризиками.

Стратегічне управління розглядає працівників як ключову цінність і рушійну силу розвитку, тоді як оперативне – як фактор виробничого процесу.

Нарешті, стратегічне управління орієнтується на досягнення глобальних корпоративних цілей, тоді як оперативні рішення можуть бути зорієнтовані на забезпечення поточної ефективності і локальні завдання.

Основні підходи до розуміння стратегічного управління діяльністю підприємства наведено на рис. 1.1.

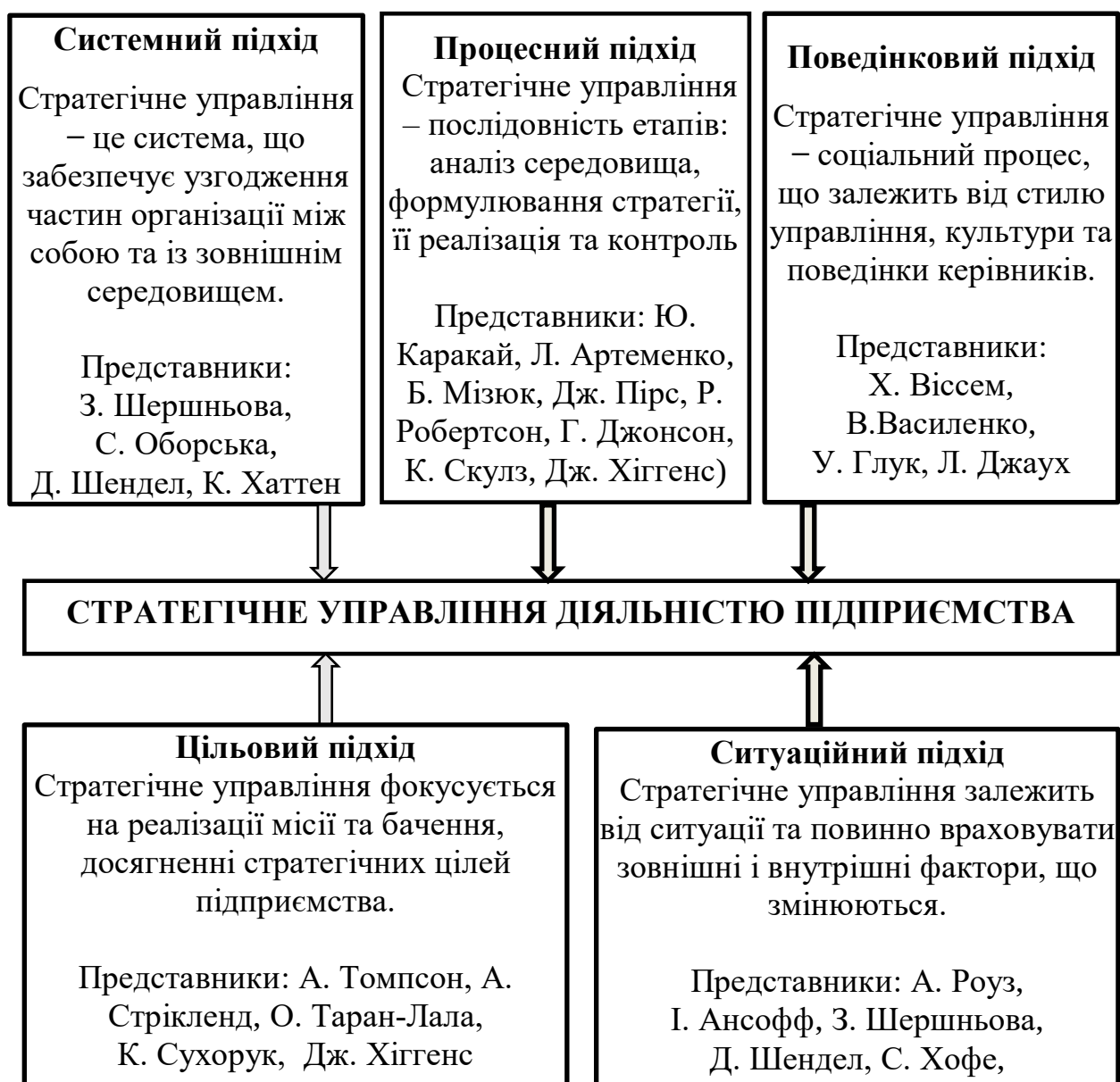


Рис. 1.1. Основні підходи до розуміння стратегічного управління діяльністю підприємства.

Джерело: узагальнено автором за [31; 32; 42]

Узагальнюючи визначення поняття «стратегічне управління» з усіх проаналізованих наукових джерел, вважаємо, що стратегічне управління – це комплексний і динамічний процес ухвалення управлінських рішень, спрямований на формування та реалізацію стратегії розвитку організації шляхом гармонізації внутрішніх можливостей із викликами та можливостями зовнішнього середовища. Цей процес охоплює аналіз, планування, розподіл ресурсів, комунікацію, гнучке реагування на зміни, досягнення цілей та забезпечення довгострокової життєздатності організації.

Стратегічне управління має низку суттєвих переваг, які забезпечують його важливу роль у сучасній системі управління підприємством.

Серед основних переваг можна виділити:

- орієнтацію на довгострокову перспективу, що дозволяє сформувати цілісний образ майбутнього розвитку підприємства, визначити пріоритетні напрямки діяльності, своєчасно прогнозувати зміни ринкових умов та адаптуватися до них;
- зростання ефективності завдяки оптимальному розподілу ресурсів, покращенню координації дій та підвищенню якості управлінського контролю;
- створення і підтримка конкурентних переваг через активне використання сильних сторін підприємства та підвищення його здатності до реагування на зовнішні виклики;
- стимулювання впровадження інновацій, розвиток нових продуктів, послуг і вихід на нові ринки;
- забезпечення чіткого розуміння стратегічних цілей серед працівників, що сприяє підвищенню їх залученості до реалізації загальної місії організації;
- покращення внутрішньої взаємодії між підрозділами, що забезпечує узгодженість рішень і дій на всіх рівнях управління.

Водночас стратегічне управління має певні обмеження і недоліки, зокрема:

- значну вартість, пов'язану з необхідністю залучення кваліфікованих спеціалістів, проведення глибокого аналізу і використання сучасних інструментів планування;
- тривалість процесу стратегічного планування, що може ускладнити оперативне реагування на швидкі зміни у зовнішньому середовищі;
- обмежену передбачуваність зовнішніх чинників, що підвищує рівень невизначеності та ризику щодо ефективності реалізації стратегій;
- складність реалізації, яка може супроводжуватись опором персоналу, необхідністю постійного моніторингу та коригування дій;
- високу залежність від професійного рівня та управлінських рішень керівництва, що підвищує значущість людського чинника;
- можливість стратегічних помилок, наслідки яких можуть мати критичний вплив на майбутнє підприємства.

Специфіка застосування стратегічного управління в окремому підприємстві визначається низкою факторів, зокрема: галузева належність та характер економічної діяльності; масштаби функціонування підприємства; кількість напрямів діяльності та ступінь їх диверсифікації; тип виробництва та особливості його організації; рівень спеціалізації, концентрації та кооперації; стан і рівень використання виробничого потенціалу; наявність науково-технічного потенціалу; ступінь розвитку системи управління; професійний рівень управлінського персоналу тощо.

В умовах воєнного стану значущість стратегічного управління лише зростає. За результатами досліджень бізнес-середовища в Україні, проведених Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, проєктом «Дія.Бізнес» і Advanter Group, спостерігається поступове зростання усвідомлення важливості стратегічного управління. Так, якщо в травні–червні 2022 р. лише 6% підприємств мали адаптивну стратегію, то вже в листопаді цей показник зріс до 11,2%. Аналогічно зросли частки компаній, які поєднують стратегію з гнучким плануванням (з 20,4% до 24%) і налагодили базові елементи стратегічного управління (з 7% до 9,2%) [3].

1.2. Характеристика процесу стратегічного управління

Етапи стратегічного управління наведено на рисунку 1.2.

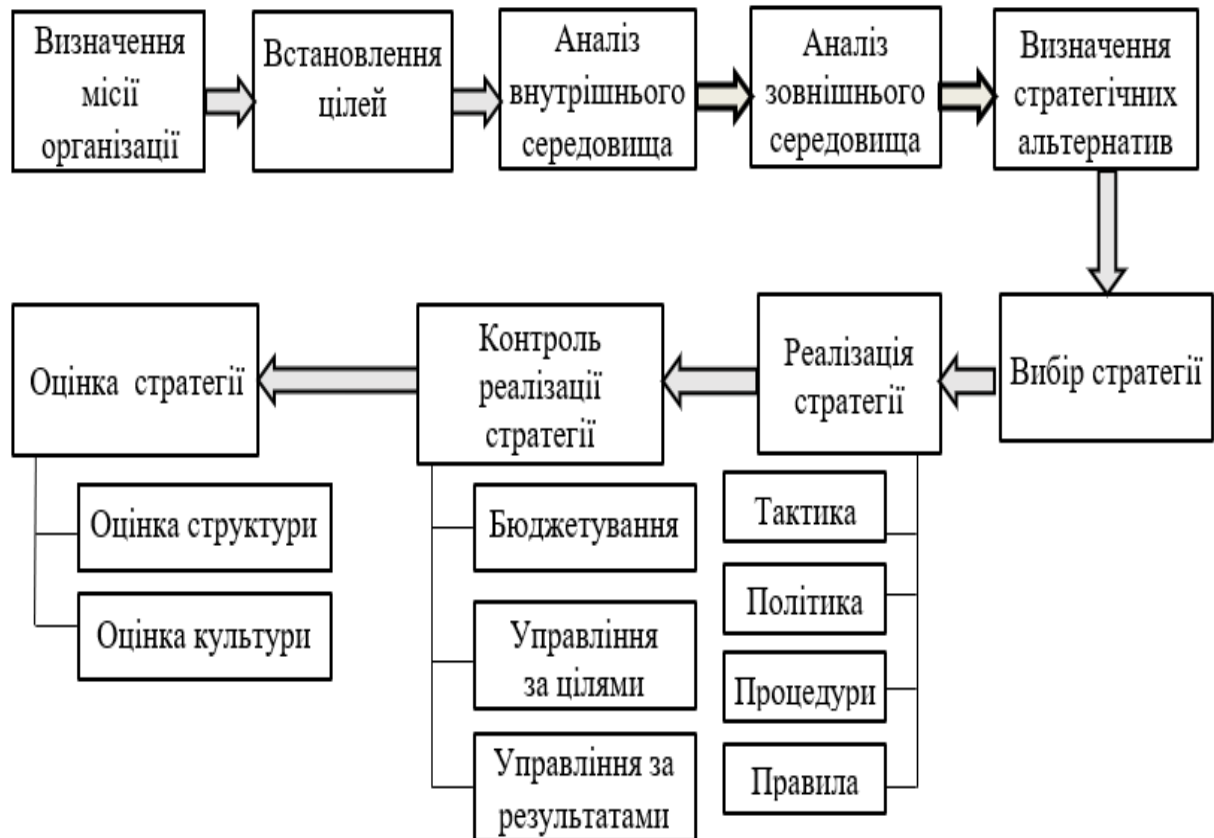


Рис. 1.2. Основні складові процесу стратегічного управління.

Джерело: [42]

У практиці господарювання складно чітко розмежувати етапи стратегічного управління, оскільки вони часто взаємопов'язані, можуть виконуватися одночасно, а їхні межі залишаються умовними. У процесі реалізації стратегії часто виникає потреба повертатися до попередніх етапів для уточнення або перегляду рішень, переосмислення умов зовнішнього чи внутрішнього середовища, а також коригування поставлених цілей.

Початковою складовою стратегічного управління є аналіз середовища, оскільки саме на його основі формулюється місія організації та визначаються її стратегічні цілі. Цей аналіз охоплює дослідження як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. Вивчення зовнішнього середовища (макро- та мікрорівнів) дає змогу виявити сприятливі умови для розвитку та потенційні загрози, які можуть перешкоджати реалізації стратегічних планів. Аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей дозволяє адекватно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, сформулювати або уточнити його місію та узгодити цілі зі стратегічним потенціалом.

Місія організації є відображенням її суті, призначення і довгострокових прагнень. Вона слугує орієнтиром для всієї діяльності компанії, формує корпоративну ідентичність та визначає її місце в ринковому середовищі.

Ефективно сформульована місія має відповідати таким основним критеріям: зрозумілість і доступність; конкретність; лаконічність; майбутня орієнтація; відповідність цінностям і культурі; унікальність; мотиваційний ефект; гнучкість і адаптивність.

Після формулювання місії визначаються стратегічні цілі – спочатку довгострокові, а потім короткострокові, які конкретизують напрямки діяльності. Наступним етапом є аналіз можливих стратегій і вибір найоптимальнішої з них. Цей етап має вирішальне значення для подальшого розвитку підприємства, адже саме тут обирається напрям руху, формується бачення майбутньої ринкової позиції й окреслюються інструменти реалізації стратегічних планів.

Поняття «стратегія» (від грец. *strategos* – воєначальник, генерал) має давнє походження та спочатку використовувалося у сфері військового мистецтва. Зокрема, видатний військовий теоретик Гельмут Карл Бернхард фон Мольтке тлумачив стратегію як «практичне застосування засобів, переданих у розпорядження полководця для досягнення поставленої мети» [33]. Згодом цей термін було адаптовано до сфери бізнесу та управління.

Початок формування сучасного розуміння стратегії в економічній сфері пов'язують з 1911 роком, коли у Гарвардському університеті було започатковано викладання курсу з бізнес-політики [28, с. 53]. У широкому розумінні стратегія набула актуальності з середини ХХ століття, коли її почали розглядати як сукупність дій підприємства, що формуються відповідно до характеру зовнішнього і внутрішнього середовища.

У науковій літературі виокремлюють дві основні концепції стратегічного підходу:

- філософська концепція, яка розглядає стратегію як систему цінностей, орієнтовану на майбутнє та розвиток підприємства, визначаючи загальну філософію його функціонування;
- організаційно-управлінська концепція, у якій стратегія трактується як сукупність дій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг, методів і засобів досягнення цілей у конкурентному середовищі.

Сучасні дослідники умовно поділяють підходи до визначення сутності стратегії на кілька ключових:

- стратегія як план – заздалегідь сформульована програма дій;
- стратегія як вектор розвитку – напрямок змін у діяльності організації;
- стратегія як синергія – поєднання двох попередніх підходів, що забезпечує комплексне бачення стратегічного управління [9, с. 153].

Змістовне визначення стратегії подає українська дослідниця З. Шершньова, згідно з якою стратегія – це конкретизована в показниках позиція підприємства в ринковому середовищі, що є результатом взаємодії внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів. Стратегія, за цим підходом, являє собою погляд на підприємство як на систему, що повинна пристосовуватися до динамічних умов зовнішнього середовища через трансформацію власних елементів і ресурсів [42].

Як приклад підходу до стратегії як вектора розвитку можна навести визначення С. Довбні: «Стратегія – це певний набір правил, прийомів та управлінських рішень, що відображає вектор розвитку підприємства,

застосування яких дає змогу виконати план діяльності щодо досягнення його стратегічних цілей і забезпечити високу конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища» [9, с. 155].

Узагальнюючи численні підходи та тлумачення, можна визначити стратегію підприємства як довгостроковий план діяльності, спрямований на реалізацію місії та досягнення цілей за рахунок раціонального розподілу ресурсів і вибору найбільш ефективних альтернатив розвитку, з урахуванням впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

У науковій літературі трапляються різні критерії класифікації стратегій підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Види стратегій підприємства за різними критеріями класифікації

№	Класифікаційна ознака	Види стратегій
1	Рівень управління	Корпоративна, бізнес-одиниці (ділова), функціональна
2	Напрямок розвитку (стратегічні альтернативи)	Зростання, обмеженого зростання, стабілізації, скорочення, реструктуризації, ліквідації, виживання
3	Функціональна орієнтація	Маркетингова, виробнича, інноваційна (НДКІР), фінансова, соціальна, екологічна
4	Ринкова позиція	Стратегія лідера, претендента, послідовника, новачка, нішера
5	Спосіб досягнення конкурентних переваг	Диференціація, фокусування, лідерство за витратами, оптимальні витрати
6	Тип диференціації	Товарна, сервісна, іміджева, кадрова
7	Поведінка на ринку	Активна (наступальна), пасивна (реактивна)
8	Швидкість та агресивність проникнення на ринок	Піонерська (перша на ринку), агресивна експансія, стратегія ніші, трансформаційна
9	Часовий горизонт реалізації	Короткострокова, середньострокова, довгострокова
10	Масштаб впровадження	Локальна, регіональна, національна, міжнародна (глобальна)
11	Ступінь ризику	Консервативна, помірна, агресивна

Джерело: узагальнено за [8; 9, с. 156-157; 27; 32, с. 31-32]

Ключовим критерієм класифікації стратегій виступає рівень управління, відповідно до якого формується так звана піраміда стратегій, у якій центральне місце посідає корпоративна стратегія, що визначає загальний напрям розвитку підприємства.

Процес розробки стратегії підприємства потребує всебічного розуміння механізмів його функціонування, а також чіткого усвідомлення його ринкової позиції щодо конкурентів.

Для цього на початковому етапі доцільно відповісти на три ключові запитання.

Яке поточне становище займає бізнес на ринку?

Яке бачення майбутнього розвитку підприємства, включаючи формулювання місії, глобальних цілей, прогноз на 5–10 років і визначення його потенційних конкурентних переваг?

Які дії необхідно здійснити для досягнення стратегічних цілей, які ресурси задіяти, які зміни впровадити та в який часовий проміжок досягти запланованих результатів?

На основі відповідей формується портфель стратегічних альтернатив, що дозволяє обрати оптимальний напрям розвитку підприємства, враховуючи як поточний стан, так і динаміку змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечує можливість оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити його стратегічні переваги, визначити потребу в ресурсах і організувати їх ефективне використання.

Формування стратегії підприємства передбачає вибір базової моделі стратегічного розвитку з урахуванням глибокого аналізу фінансового стану, виробничих потужностей, кадрового потенціалу, організаційної культури, ринкового іміджу, внутрішніх ресурсів і типу бажаного розвитку.

Реалізація обраної стратегії є наступним етапом стратегічного управління, який має вирішальне значення для досягнення поставлених цілей. Вона втілюється через розробку стратегічного плану, що є інструментом

моделювання конкурентоспроможності підприємства. Цей план охоплює систему заходів, які мають забезпечити втілення стратегії в практичну діяльність, а також містить набір тактичних завдань із чітким визначенням відповідальних осіб та їхніх функціональних обов'язків.

Контроль за реалізацією стратегічного плану здійснюється в межах стратегічного контролю, основна мета якого – оцінити відповідність обраної стратегії фактичному стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також ступінь досягнення стратегічних орієнтирів. У разі виявлення відхилень проводиться коригування стратегії або її окремих складових для підвищення ефективності реалізації.

Контроль реалізації стратегії є завершальним і водночас невід'ємним елементом стратегічного управління, що забезпечує досягнення цільових орієнтирів підприємства.

Основні аспекти цього процесу включають:

- формулювання чітких та вимірюваних ключових показників ефективності (KPI) для оцінки прогресу реалізації стратегії;
- систематичний моніторинг виконання планових заходів відповідно до визначених термінів;
- оцінювання відповідності стратегії динаміці зовнішнього та внутрішнього середовища задля своєчасної адаптації цілей;
- аналіз причин відхилень фактичних показників від запланованих та прийняття відповідних управлінських рішень;
- здійснення коригувальних дій у разі виявлення стратегічних збоїв або змін ринкових умов;
- підтримка безперервної комунікації між управлінським персоналом і виконавцями, що сприяє оперативному інформуванню, зростанню відповідальності та залученості команди;
- періодична оцінка результатів і збирання зворотного зв'язку від ключових зацікавлених сторін з метою вдосконалення стратегії та її реалізації.

1.3. Методичні підходи до стратегічного аналізу діяльності підприємства

Ефективна розробка стратегії підприємства неможлива без системного стратегічного аналізу, який здійснюється в межах стратегічного циклу.

Інструменти стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Інструменти стратегічного аналізу діяльності підприємства

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ)	Ідентифікація частин бізнесу з потенційними перевагами або слабкостями для розробки окремих стратегій	Фокусування ресурсів на ключових напрямках; персоналізація стратегій	Складність у визначенні СЗГ; ризик надмірної сегментації
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників зовнішнього середовища	Системність, раннє виявлення загроз і можливостей	Не враховує внутрішні чинники; загальний характер
Контактні цільові групи (Ф. Котлер)	Систематизація зовнішніх груп впливу на бізнес	Доповнення SWOT-аналізу; глибше розуміння середовища	Суб'єктивність у визначенні груп; потреба в додаткових дослідженнях
Концепція рушійних сил галузі	Визначення основних трендів і прогноз впливу на бізнес	Актуальність для динамічних ринків; стратегічне передбачення	Вимагає глибокого знання галузі; обмежена кількість рушіїв
Модель п'яти сил Портера	Оцінка галузевої конкуренції через п'ять ключових сил	Глибоке розуміння ринкової структури; універсальність	Недостатня динамічність; складність кількісної оцінки

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Матриця BCG	Класифікує бізнеси за часткою ринку та темпами зростання	Орієнтація на розподіл інвестицій; портфельний підхід	Надмірна спрощеність; залежність від точності даних
Матриця McKinsey (GE)	Оцінює бізнес за привабливістю ринку та конкурентоспроможністю	Більш гнучка, ніж BCG; комплексний підхід	Складність у визначенні критеріїв; суб'єктивність оцінок
Матриця Томпсона-Стрікланда	Поєднання аналізу ринку й внутрішніх ресурсів підприємства	Сприяє пошуку збалансованих стратегій	Вимагає глибокого аналізу; менш поширена в практиці
SWOT-аналіз	Комплексна оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників	Простота, доступність, основа для інших методів	Суб'єктивність; не визначає пріоритетів

Джерело: узагальнено автором за [4; 21; 22; 24; 41, с. 113]

SWOT-аналіз є одним з найбільш широко використовуваних методів стратегічного аналізу, який допомагає визначити напрямки розвитку організації. Особливість цього методу полягає в тому, що він не лише надає рекомендації щодо вибору стратегії, а й пропонує інструменти для зміцнення конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності та перетворення слабких аспектів на сильні сторони. SWOT-аналіз передбачає оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін (Strengths і Weaknesses) організації, а також зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities і Threats).

Вибір стратегічної альтернативи розвитку базується на порівнянні витрат на впровадження стратегії з наявним ресурсним потенціалом. Існують різні групи методів вибору стратегії серед стратегічних альтернатив, серед яких особливо поширені графічні, матричні та індексні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Методи вибору стратегічних альтернатив

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності	Простота, наочність	Не дають узагальненого показника конкурентоспроможності
Матричні методи	Матриці McKinsey, Shell, Ансоффа, тощо	Детальна оцінка стратегій	Не враховують різну вагу чинників
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг, метод ефективної конкуренції, інтегральний метод, метод самооцінки	Комплексна оцінка варіантів стратегії	Висока трудомісткість, відсутність уніфікованої методики
Фінансові методи	Аналіз рентабельності, метод IRR, NPV, DCF	Дозволяють оцінити економічну доцільність, чітка фінансова оцінка	Орієнтуються лише на кількісні аспекти, можуть не враховувати важливі соціальні чи політичні фактори
Методи експертних оцінок	Метод Делфі, групові оцінки	Залучення досвідчених професіоналів, корисний у разі нестачі кількісних даних	Суб'єктивність оцінок, часозатратність, можливі суперечності між експертами
Методи сценарного аналізу	Побудова сценаріїв розвитку, "чорний лебідь"	Оцінка можливих варіантів майбутнього, підготовленість до змін у зовнішньому середовищі	Висока невизначеність, важкість точного прогнозування
Методи порівняльного аналізу	Аналіз конкурентів, benchmarking	Порівняння з лідерами галузі, виявлення конкурентних переваг	Обмеженість доступної інформації, можливість некоректного порівняння
Метод оцінки стратегічних груп	Класифікація за стратегічними групами	Визначення конкурентних позицій на ринку, допомога у виборі стратегії для конкретної групи	Стратегічні групи можуть бути нечітко визначені, підприємства можуть належати до кількох груп одночасно

Джерело: складено автором за: [4; 17; 21; 24; 41, с. 113]

У процесі стратегічного аналізу організації важливо дотримуватися таких рекомендацій, щоб забезпечити ефективне планування та прийняття обґрунтованих рішень для розвитку підприємства:

- починати з аналізу місії та цілей організації, які є основою для розуміння загальних орієнтирів і напрямків розвитку; місія визначає мету існування організації, а чітко сформульовані цілі дають змогу зосередити ресурси на досягненні конкретних результатів, що є критично важливим для стратегічного планування;

- використовувати системний підхід до аналізу, який передбачає аналіз кожного елемента організації в контексті взаємодії з іншими елементами, що дозволяє бачити організацію як єдину систему, де кожен фактор взаємно впливає на інші;

- визначати причинно-наслідкові зв'язки та залежності між внутрішнім і зовнішнім середовищем, що допомагає краще прогнозувати можливі наслідки прийнятих рішень та оцінювати ризики;

- мінімізувати витрати часу та ресурсів на обробку надмірної інформації, сфокусуватися на найбільш релевантних і значущих показниках для прийняття рішень, використовувати фільтри та методи обробки даних, що дозволяють оперативно відбирати важливі аспекти;

- не оцінювати жоден внутрішній аспект без врахування його взаємозв'язків з зовнішнім середовищем, оскільки внутрішні фактори організації (ресурси, процеси, культура) не існують у вакуумі;

- визначити ключові показники, що дозволяють оцінити успіх стратегії, що дасть змогу не лише оцінити поточний стан, але й вчасно коригувати курс, якщо стратегія не дає бажаних результатів.

Дотримання цих рекомендацій дозволить організації не лише досягти стратегічних цілей, але й оптимізувати процеси, мінімізувати ризики та приймати більш ефективні управлінські рішення.

Висновки до першого розділу

Упродовж свого розвитку (від першої чверті XX століття до сьогодення) концепція стратегічного управління зазнавала суттєвих змін, акцентуючи увагу на різних аспектах управління та змінюючи підходи до оцінки зовнішнього середовища підприємства і його впливу на діяльність організації.

Сучасне стратегічне управління продовжує розвиватися, адаптуючись до нових викликів та технологічних змін, що спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній.

Узагальнивши підходи вітчизняних та зарубіжних науковців, стратегічне управління можна визначити як процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства на основі обраної стратегії з урахуванням впливу зовнішнього середовища та наявних внутрішніх ресурсів.

Усвідомлення сильних і слабких сторін стратегічного управління дозволяє підприємствам ефективніше впроваджувати його елементи, мінімізуючи ризики і забезпечуючи стабільний розвиток.

Реалізація стратегічного управління передбачає проходження низки етапів: від формування місії та визначення стратегічних цілей до впровадження й контролю за реалізацією стратегії. Вирішальним етапом цього процесу є формування стратегії на основі глибокого стратегічного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Для стратегічного аналізу використовуються різноманітні методики та інструменти, серед яких найбільш відомими є модель п'яти сил Портера, McKinsey, BCG, Томпсона–Стрікланда, а також методи PEST-аналізу та SWOT-аналізу, останній з яких є одним із найпоширеніших на практиці.

Ефективне застосування інструментів стратегічного аналізу вимагає системного підходу, а також встановлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МАЗОРІНІ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ»

Юридична особа ТОВ «МАЗОРІНІ» (код ЄДРПОУ 43325741) була зареєстрована 01.11.2019 р.

Розмір статутного капіталу товариства складає 480000,00 грн.

Уповноваженою особою товариства та директором є Годунок Альона Володимирівна.

Основним видом діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» за КВЕД є 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Іншими видами діяльності є:

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання [35].

Підприємство має зареєстровану торгову марку (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Візуальний вигляд торгової марки «МАЗОРІНІ» (логотип).

Джерело: [44]

Асортимент продукції кондитерської-пекарні «MAZORINI» («МАЗОРІНІ») у Львові відображає поєднання класичних французьких традицій та сучасних кулінарних трендів. Згідно з інформацією на офіційному сайті, компанія спеціалізується на виробництві десертів повного циклу, акцентуючи увагу на використанні натуральних інгредієнтів без замінників вершкового масла, консервантів та підсилювачів смаку.

Товарний асортимент ТОВ «МАЗОРІНІ» охоплює 11 основних категорій продукції, що свідчить про широку товарну номенклатуру. Основу асортименту становлять як класичні позиції, так і сучасні варіанти десертів, що відповідають смакам різних споживчих сегментів [44].

Категорії з найбільшою глибиною асортименту – це мусові торти (7 позицій), бісквітні торти (6 позицій), львівські плячки (6 позицій) та хлібобулочні вироби (5 позицій). Вони демонструють активну роботу компанії над урізноманітненням смакових варіантів у найбільш популярних групах товарів.

Категорії з середньою глибиною (3–4 позиції) – це круасани, печиво, макарони, пироги, чізкейки. Ці продукти дозволяють компанії охопити

додаткові цільові аудиторії, зокрема споживачів, які шукають легкі перекуси або солодкі подарунки.

Водночас є категорії з обмеженим вибором – кіші та штруделі мають лише 2 позиції, що вказує на потенціал для подальшого розвитку та розширення гами смаків у цих сегментах.

Асортимент ТОВ «МАЗОРІНІ» є досить різноманітним за шириною, охоплюючи як десертну, так і випічкову продукцію. Найглибше представлені категорії, які формують основу іміджу бренду як кондитерської-пекарні. Водночас низка категорій має потенціал для подальшої диверсифікації з урахуванням споживчих трендів (здорове харчування, безглютенові продукти, веганські альтернативи), що дозволить компанії посилити конкурентні позиції на ринку та розширити цільову аудиторію.

Продукція ТОВ «МАЗОРІНІ» реалізується через канали нульового рівня: власну кондитерську за адресою вул. Володимира Великого, 123 Б та торговий острівця у ТРЦ Victoria Gardens у Львові. Крім того, здійснюється онлайн-продаж через офіційний сайт і соціальні мережі.

Для просування продукції компанія активно використовує інструменти інтернет-маркетингу, зокрема веде маркетингову комунікацію через сторінки в соціальних мережах Instagram та Facebook.

Такий підхід до збуту продукції дозволяє ТОВ «МАЗОРІНІ» контролювати якість обслуговування, зберігати прямий контакт із клієнтом і формувати лояльну аудиторію. Проте обмеженість каналів реалізації продукції знижує потенціал охоплення нових сегментів споживачів і стримує зростання обсягів продажів.

Щодо позиціонування ТОВ «МАЗОРІНІ» на ринку, то підприємство використовує емоційно насичене позиціонування бренду. Слоган компанії – «МАЗОРІНІ створить свято» підкреслює прагнення викликати у споживачів позитивні емоції та асоціації з особливими подіями.

У Google підприємство позиціонує себе як «молода кондитерська з виробництвом повного циклу», що використовує ексклюзивні рецептури на

основі французької школи кондитерського мистецтва. Такий підхід формує у споживачів образ преміального бренду, орієнтованого на якість, естетику й вишуканий смак.

З огляду на це, доцільно надалі розвивати бренд у напрямі «преміальної локальної кондитерської», з акцентом на майстерність, ручну працю, натуральність інгредієнтів та емоційну цінність кожного виробу.

На основі аналізу відгуків клієнтів про кондитерську «МАЗОРІНІ» у Львові, зокрема з платформи Top20.ua, можна зробити наступні висновки:

- багато клієнтів відзначають високу якість та смак продукції, особливо десертів та сендвічів;
- заклад створює приємну атмосферу, що сприяє як діловим зустрічам, так і відпочинку;
- обслуговування отримує позитивні оцінки, що свідчить про професіоналізм персоналу.

Загалом, «МАЗОРІНІ» має позитивну репутацію серед клієнтів, проте в умовах високої конкуренції важливо постійно вдосконалювати стратегії розвитку та маркетингу.

ТОВ «МАЗОРІНІ» знаходиться на стадії життєвого циклу зростання, а отже зіштовхується з низкою управлінських викликів, характерних для молодих компаній, що активно розвиваються.

По-перше, зростання виробничих обсягів вимагає підвищення операційної ефективності. Недостатня автоматизація технологічних процесів, ручна праця на багатьох етапах виробництва та брак системного контролю якості можуть стримувати розвиток і знижувати конкурентоспроможність.

По-друге, актуальною є проблема нестабільності постачання сировини. Зі зростанням обсягів виробництва виникає потреба в більшій кількості інгредієнтів, що підвищує залежність від постачальників і може призводити до перебоїв або коливань у собівартості продукції.

По-третє, ускладнюється управління маркетинговою діяльністю. Молодим підприємствам часто бракує ресурсів і досвіду для реалізації

комплексної маркетингової стратегії, що ускладнює позиціонування бренду та розширення клієнтської бази на висококонкурентному ринку.

По-четверте, зростання компанії потребує кадрового посилення. Водночас молодим фірмам важко залучити та утримати кваліфікованих спеціалістів через обмежені фінансові можливості, нестабільність та відсутність усталеної HR-політики.

По-п'яте, існує залежність від обмеженої кількості каналів збуту. Орієнтація лише на фізичні точки продажу та сайт обмежує доступ до ширшої аудиторії, що стримує потенціал масштабування.

Нарешті, компанія стикається з фінансовим тиском. Інвестиції в розвиток — зокрема модернізацію, маркетинг і персонал — потребують значних коштів, що може спричинити перенавантаження бюджету підприємства в короткостроковій перспективі.

Таким чином, для ефективного подолання викликів на стадії зростання ТОВ «МАЗОРІНІ» необхідне ефективне оперативне та стратегічне управління.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МАЗОРІНІ»

ТОВ «МАЗОРІНІ» функціонує на ринку борошняних кондитерських виробів.

За статистичними даними, упродовж 2014–2024 рр. вітчизняний ринок хліба, хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів демонстрував загальну тенденцію до зростання: обсяги реалізації зросли з 9611,4 млн грн до 27811,8 млн грн. У 2014–2019 рр. ринок характеризувався стабільним приростом, 2020 р. відбулося тимчасове зниження (ймовірно, зумовлене COVID-19), у 2021 р. ринок швидко відновився, продемонструвавши зростання понад 33%. Проте у 2022 р. знову зафіксовано падіння, що пов'язано з повномасштабною війною. Поступове відновлення в 2023–2024 рр. свідчить

про адаптацію галузі до нових умов функціонування та відновлення споживчого попиту.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МАЗОРІНІ» виконаємо за допомогою PESTEL-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PESTEL-аналіз чинників зовнішнього макросередовища ТОВ «МАЗОРІНІ»

№	Група чинників	Чинник	Вплив +/-	Характеристика впливу
1	2	3	4	5
1	Політико-правові	Посилення санітарно-гігієнічних вимог до харчової продукції	+	Сприяє підвищенню якості продукції та зміцненню довіри споживачів
		Військовий стан і регуляції в умовах війни	-	Обмеження логістики, зростання ризиків ведення бізнесу
		Податкові пільги для виробників харчової продукції	+	Зниження податкового навантаження стимулює розвиток виробництва
		Регулювання цін на соціально важливі продукти	-/+	Може обмежувати прибутковість, але підвищує доступність для споживачів
2	Економічні	Інфляція та зростання цін на сировину (борошно, цукор, олія)	-	Підвищення собівартості продукції, зменшення маржі
		Зниження купівельної спроможності населення	-	Менші обсяги покупок, перехід до дешевших продуктів
		Зміна валютного курсу	-/+	Залежність від імпортової сировини та пакування, коливання витрат
		Підтримка внутрішнього виробника через державні програми	+	Отримання грантів або компенсацій на розвиток виробництва

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
3	Соціально-демографічні	Зростання попиту на доступні солодощі серед населення	+	Підвищення попиту на дешеві кондитерські вироби
		Еміграція та зменшення чисельності населення	-	Зменшення обсягу внутрішнього ринку, скорочення споживчої бази
		Попит на продукцію з тривалим терміном зберігання	+	Актуальність печива та сухих кондитерських виробів для переселенців, армії тощо
4	Соціо-культурні	Переорієнтація на здорове харчування, зниження споживання цукру	-	Зменшення попиту на традиційні солодощі, потреба у розширенні асортименту
		Патріотичні споживчі настрої	+	Перевага українським виробникам, можливість брендового позиціонування
		Підвищений інтерес до локальних смаків та традиційної випічки	+	Можливість розширити лінійку етнічної або регіональної продукції
5	Науково-технологічні	Автоматизація та цифровізація виробництва	+/-	Потреба інвестицій у нові технології, але зниження витрат у довгостроковій перспективі
		Впровадження технологій "чистого виробництва"	+	Зниження відходів, покращення іміджу, відповідність екологічним вимогам
6	Екологічні	Підвищення вимог до екологічної упаковки	-/+	Додаткові витрати, але відповідність очікуванням ринку
		Зменшення викидів та енергоспоживання у виробництві	+	Зниження витрат у перспективі та підвищення конкурентоспроможності
7	Форс-мажорні	Війна в Україні (перебої з електроенергією, ризики для постачальників)	-	Збої у виробництві та логістиці, необхідність мати резервні джерела енергії та сировини

Джерело: авторська розробка

На наш погляд, найвагомішим фактором, що впливає на діяльність ТОВ «МАЗОРІНІ» на сучасному етапі, є інфляція та зростання цін на сировину, особливо на ключові інгредієнти – борошно, цукор, яйця, олію. Цей чинник безпосередньо впливає на собівартість продукції та цінову політику компанії, змушуючи балансувати між рентабельністю та доступністю продукції для споживачів із зниженою купівельною спроможністю. У поєднанні з іншими макроекономічними ризиками це створює потребу в оптимізації витрат, пошуку локальних постачальників та адаптації асортименту до нових умов.

Аналіз факторів зовнішнього мікросередовища ТОВ «МАЗОРІНІ» виконаємо за моделлю: споживачі, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії, посередники, ринок праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Аналіз чинників зовнішнього мікросередовища ТОВ «МАЗОРІНІ»

Група факторів	Фактор	Вплив (+/-)	Характеристика впливу
1	2	3	4
Споживачі	Зміна споживчих вподобань на користь здорового харчування	–	Попит зміщується у бік менш калорійної продукції, продукції без глютену, зниженого вмісту цукру
	Зниження купівельної спроможності	–	Споживачі обирають продукцію середнього та економ-сегменту
	Лояльність до українського виробника	+	Дає змогу конкурувати з імпортом за рахунок патріотичних настроїв
Конкуренти	Високий рівень конкуренції у сегменті солодкої випічки	–	Необхідність постійної інновації асортименту та гнучкої цінової політики
	Присутність сильних локальних брендів	–	Ускладнює розширення ринкової частки
Постачальники	Зростання цін на борошно, яйця, олію	–	Призводить до підвищення собівартості та потребує адаптації цін

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4
	Залежність від українських агровиробників	+/-	Знижує валютні ризики, але підвищує ризики сезонності та кліматичних змін
Посередники	Розвиток онлайн-продажів і доставки	+	Дає змогу розширити канали збуту, особливо в умовах обмеженої фізичної доступності
	Залежність від великих торгових мереж	—	Мережі встановлюють жорсткі умови постачання, відтермінування платежів
Контактні аудиторії	Вимоги споживачів до екологічності упаковки	+	Сприяє іміджевому позиціонуванню через впровадження есо-friendly підходів
	Активність харчових блогерів і оглядачів	+/-	Може як сприяти просуванню, так і формувати хвилю негативу у випадку скарг
Ринок праці	Відтік кадрів за кордон, кадровий дефіцит	—	Ускладнює комплектування виробничих змін, потребує залучення молоді або автоматизації
	Підвищення вимог до умов праці	+	Сприяє формуванню позитивного HR-бренду підприємства

Джерело: авторська розробка

Отже, мікросередовище ТОВ «МАЗОРІНІ» характеризується високою динамікою та конкурентністю, що вимагає адаптивної стратегії маркетингу, гнучкої цінової політики та інновацій у продукті й каналах збуту. Найбільші виклики – ціни на сировину, зниження купівельної спроможності населення та кадровий дефіцит.

2.3. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МАЗОРІНІ»

Аналіз внутрішнього середовища підприємства спочатку виконаємо за моделлю «5S»: цілі, структура, завдання, технології, персонал.

Основною стратегічною метою ТОВ «МАЗОРІНІ» є забезпечення стабільної присутності на ринку борошняних кондитерських виробів м. Львова, розширення клієнтської бази та підвищення прибутковості бізнесу.

Тактичні цілі включають оптимізацію асортиментної політики, активізацію онлайн-продажів та вдосконалення маркетингових комунікацій, особливо в соціальних мережах. Проте наразі цілі щодо цифрової трансформації та брендингу сформульовані не чітко, що знижує керованість і результативність маркетингової діяльності.

Оскільки підприємство є малим, його організаційна структура є простою, лінійно-функціональною (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «МАЗОРІНІ»

Перевагою такої структури є простота управління (відносно невелика кількість рівнів управління забезпечує прямий контроль директора за всіма основними напрямками діяльності) та чіткий розподіл функцій.

Усі функціональні підрозділи безпосередньо підпорядковуються директору, що дозволяє оперативно приймати рішення.

Проте, у структурі немає фахівця, відповідального за просування закладу в соцмережах, управління брендом, аналітику клієнтської поведінки чи залучення нових відвідувачів. Це суттєвий недолік, зважаючи на конкурентне середовище.

Ще одним недоліком структури є високе навантаження на адміністратора. Адміністратор керує баристами, офіціантами та прибиральницею. Це потенційно створює перевантаження, особливо в пікові години, і ускладнює якісний контроль за обслуговуванням клієнтів.

Уся структура орієнтована на одну управлінську фігуру — директора, що може бути ризиком у разі відсутності делегування або розширення мережі.

Виходячи з цінностей бренду, основними завдання ТОВ «МАЗОРІНІ» є:

1) забезпечення високої якості продукції: постійне вдосконалення рецептур і технологій виготовлення тортів, десертів та випічки відповідно до традицій французької кондитерської школи, з акцентом на ексклюзивність смаків;

2) підтримання емоційної привабливості бренду: створення святкового настрою для клієнтів через візуальну привабливість виробів, сервіс та атмосферу закладу відповідно до слогану: «МАЗОРІНІ створить свято»;

3) формування лояльності клієнтів: підтримка високого рівня обслуговування, оперативна комунікація в соціальних мережах, врахування зворотного зв'язку від гостей, а також впровадження програм лояльності;

4) дотримання стандартів чистоти та безпеки: контроль гігієни на всіх етапах виробництва та обслуговування, дотримання санітарно-гігієнічних вимог і стандартів НАССР;

5) розширення асортименту відповідно до очікувань клієнтів: регулярне оновлення лінійки десертів, впровадження сезонних та креативних позицій з урахуванням харчових тенденцій (безглютенові, веганські вироби тощо);

6) розвиток персоналу: підвищення кваліфікації співробітників через навчання, майстер-класи, обмін досвідом у межах професійної спільноти;

7) забезпечення прибутковості та фінансової ефективності: підвищення прибутковості через оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат, ефективне використання ресурсів.

У процесі операційної діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» використовуються технології виробництва борошняних кондитерських виробів:

- випікання – основна технологія для більшості борошняних кондитерських виробів, таких як печиво, торти, тістечка, круасани, здійснюється в спеціальних печах при певних температурах, що залежить від рецептури та виду продукції;

- кисломолочна ферментація – для виробництва деяких видів хліба або здобних виробів, використовується ферментація з кисломолочними культурами, що дає характерну текстуру і смак;

- технологія листового тіста – листове тісто виготовляється шляхом багаторазового складання та розкочування тіста з маслом або маргарином, що забезпечує характерний шаруватий ефект у виробах, таких як круасани або листові тістечка;

- технологія дріжджового тіста – використовується для виготовлення здобних виробів, таких як булочки, пампушки, піци, дріжджове тісто піддається бродінню, що надає виробам пишності і м'якості;

- бездріжджова технологія використовується для деяких видів печива;

- заморожування та шокова заморозка – використовується для збереження свіжості і якості виробів деякі підприємства використовують технології заморожування готових виробів або їх компонентів, що дозволяє збільшити термін зберігання і зручність в розподілі продукції;

- технологія глазурування та декорування для надання виробам привабливого вигляду;
- механічне формування та пресування;
- інкапсуляція та фарширування, які дозволяють вводити в тісто різні начинки (фрукти, креми, горіхи), що дозволяє створювати багат шарові або начинені вироби.

Ці технології часто поєднуються для досягнення оптимальної якості і терміну придатності кінцевого продукту.

Особливість господарської діяльності та управління ТОВ «МАЗОРІНІ» полягає в тому, що борошняні кондитерські вироби мають обмежений термін придатності і швидко псуються. Тому, якщо продукція не виготовляється на замовлення, необхідно проводити розрахунки та прогнози обсягів продажу для кожного виду виробів у асортименті, щоб уникнути фінансових збитків через нереалізацію товару.

Кадровий склад ТОВ «МАЗОРІНІ» забезпечує виконання основних операційних функцій.

Внутрішнє середовище підприємства також можна розглядати як сукупність внутрішніх факторів, що визначають поточний стан підприємства та його потенціал для розвитку. До них належать організаційна структура, трудові ресурси, фінансові результати, маркетингова діяльність, матеріально-технічна база та корпоративна культура. Серед найвагоміших компонентів внутрішнього середовища ТОВ «МАЗОРІНІ» - фінанси та маркетинг.

Головні фінансові результати та показники ТОВ «МАЗОРІНІ» наведено в табл. 2.3.

Як бачимо з даних табл. 2.5, спостерігається суттєве падіння доходу на 93,5% у 2023 р., порівняно з 2020 р. (з 1,474,200 грн до 96,600 грн). Це свідчить про значне скорочення продажів або втрату ринку. Можливо, причина цього полягає в змінах попиту, проблемах з виробництвом або збутом продукції.

Таблиця 2.3.

Головні фінансові результати та показники ТОВ «МАЗОРІНІ»

за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2022	2023	Δ (2023-2020)
Дохід, грн	1,474,200	254,600	96,600	-1,377,600
Чистий прибуток	3,100	0	-187,200	-190,300
Активи, грн	768,100	460,800	433,000	-335,100
Зобов'язання, грн	791,400	7,900	167,300	-624,100
Чисті активи (активи – зобов'язання), грн	-23,300	452,900	265,700	+289,000
Коефіцієнт автономії (%)	-3.03%	98.3%	61.3%	+64.33%
Рентабельність активів (ROA, %)	0.4%	0%	-43.2%	-43.6%
Рентабельність продажів (ROS, %)	0.21%	0%	-193.7%	-193.91%

Джерело: складено та розраховано автором за [36].

Підприємство за аналізований період стало збитковим: якщо у 2020 р. чистий прибуток мав позитивне значення (3100 грн), то у 2023 р. сума збитку склала -187200 грн, що означає наявність значних фінансових проблем.

Загальні активи підприємства за аналізований період зменшились на 43,6% в порівнянні з 2020 роком (768000 грн до 433000 грн). Це може бути наслідком скорочення обсягів виробництва, продажів чи ліквідації частини активів.

Зобов'язання підприємства також зменшились на 78,9% (з 791400 грн до 167300 грн), що може вказувати на скорочення зовнішнього фінансування

або на погашення боргів. Це зменшення вказує на можливу стабілізацію зобов'язань, але не компенсує втрати по доходу та прибутку.

Чисті активи, які є різницею між активами та зобов'язаннями, змінюються з від'ємного значення –23,300 грн у 2020 р. до +265,700 грн у 2023 р. Це позитивна зміна, яка вказує на те, що підприємство зуміло покращити свою фінансову стійкість, але ці зміни можуть бути результатом зменшення зобов'язань.

В 2020 р. коефіцієнт автономії був негативним (–3.03%), що свідчить про відсутність достатніх власних коштів для покриття зобов'язань. Однак у 2023 році коефіцієнт автономії становить 61,3%, що є значним покращенням і вказує на вищу частку власних коштів у структурі фінансування підприємства.

Рентабельність активів в 2020 р. була позитивною (0.4%), що вказує на певну ефективність у використанні активів для отримання прибутку. Однак у 2023 році цей показник став негативним – 43.2%, що свідчить про низьку або навіть відсутню ефективність використання активів для генерування прибутку.

Рентабельність продажів у 2020 р. була дуже низькою (0.21%), але у 2023 р. вона стала негативною –193.7%, що свідчить про серйозні фінансові труднощі підприємства та неможливість отримати прибуток від своїх продажів. Абсолютна різниця –193.91% вказує на катастрофічне погіршення ситуації на рівні продажів.

Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ» показав, що в товарній політиці компанія застосовує стратегію диференціації, орієнтуючись на сегмент тортів. В ціновій політиці підприємство дотримується стратегії оптимального співвідношення ціни та якості, в збуті концентрується на каналах нульового рівня, а в просуванні робить акцент на SMM та контент-маркетингу.

Таким чином, внутрішнє середовище ТОВ «МАЗОРІНІ» характеризується поєднанням наявного організаційного потенціалу та фінансових проблем, пов'язаних з збитковістю.

2.4. Пропозиції та рекомендації щодо стратегії діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ»

Для розробки пропозицій щодо стратегії діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» виконаємо SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз ТОВ «МАЗОРІНІ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Впізнаваність бренду, що забезпечує лояльність споживачів.	- Використання лише каналів нульового рівня для збуту продукції
- Висока якість продукції, що забезпечує конкурентні переваги.	- Невеликий обсяг діяльності, що заважає дії ефекту масштабу виробництва
- Наявність власного виробничого обладнання та технологій, що дає можливість контролю якості.	-Збитковість та зниження виручки від реалізації
- Широкий та глибокий асортимент	- Висока залежність від постачальників сировини, що може впливати на стабільність виробництва.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростаючий попит на здорові та екологічно чисті продукти, що дає шанс для розширення лінійки продукції.	- Зростаюча конкуренція на ринку з боку як локальних, так і міжнародних виробників.
- Посилення інтересу до локальних українських брендів через підтримку патріотичних настроїв.	- Нестабільність економіки, інфляція та зниження купівельної спроможності населення.
- Державні програми підтримки місцевих виробників харчової продукції, зокрема у вигляді податкових пільг.	- Військова ситуація та обмеження в логістичних ланцюгах, що може затримувати поставки.
- Впровадження нових технологій для автоматизації та підвищення ефективності виробництва.	- Зміни у законодавстві та регулюваннях, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

Джерело: авторська розробка

Враховуючи результати SWOT-аналізу, вважаємо, що найбільш доцільною буде антикризова стратегія, спрямована на відновлення прибутковості, задовільного рівня рентабельності та збереження ринкової частки підприємства.

В межах антикризової стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ» рекомендуємо такі стратегічні заходи.

1. Оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності.

У нинішніх умовах економічної нестабільності компанія повинна сфокусуватися на скороченні витрат, зокрема через оптимізацію технологічних процесів. Це включає в себе модернізацію устаткування для підвищення енергоефективності, автоматизацію частини процесів, що дозволить знизити витрати на робочу силу.

Потрібно переглянути умови співпраці з постачальниками сировини. Важливо знижувати витрати на сировину шляхом довгострокових угод з постачальниками, а також шляхом пошуку альтернативних, більш економічно вигідних постачальників.

Слід розглянути можливість аутсорсингу або аутстафінгу деяких функцій, таких як бухгалтерія, ІТ-підтримка, охорона, що дозволить знизити витрати на штатних працівників і зосередитись на основній діяльності.

2. Диверсифікація асортименту продукції.

Враховуючи зростаючий попит на здорове харчування, ТОВ «МАЗОРІНІ» варто розглянути можливість розширення асортименту за рахунок виробництва безглютенкових, органічних, низькокалорійних продуктів або продуктів без додавання штучних консервантів.

Споживачі все більше звертають увагу на локальність продукції. Розширення лінійки продукції за рахунок традиційних українських смаків і використання місцевих інгредієнтів буде мати популярність серед споживачів, які підтримують патріотичні настрої.

Також варто розширити асортимент з урахуванням сезонних трендів: наприклад, розробка лінійки сезонних товарів на основі фруктів і овочів, що

доступні в різні пори року, дозволить оптимізувати використання сировини та привернути увагу до нових продуктів.

3. Розширення каналів збуту та розвиток онлайн-продажів.

ТОВ «МАЗОРІНІ» використовує лише канали нульового рівня: кондитерську-кав'ярню, торговий майданчик у торгово-розважальному центрі та вебсайт як онлайн-магазин. Важливим кроком буде удосконалення функціонування онлайн-магазину, а також налагодження співпраці з представниками HoReCa (Hotel, Restaurant, Catering – готелі, ресторани, кейтеринг).

Рекомендуємо також активніше використовувати соціальні мережі для продажів. Слід періодично запускати таргетовану рекламу у Facebook, Instagram, залучати інфлюенсерів з орієнтацією на конкретні сегменти споживачів (наприклад, дієтичні продукти, безглютенова продукція тощо). ТОВ «МАЗОРІНІ» також доцільно забезпечити свою присутність у TikTok у зв'язку з її популярністю серед молоді та високому потенціалу для створення креативного контенту. Це дозволить бренду залучити нову аудиторію, підвищити впізнаваність, а також скористатися трендами та челленджами для популяризації продукції.

Потрібно розробити та реалізувати ефективну систему доставки для онлайн-продажів, включаючи співпрацю з різними логістичними компаніями, щоб забезпечити швидку та безпечну доставку по всій країні.

4. Управління ризиками через зниження залежності від постачальників.

Враховуючи загрози, пов'язані з нестабільністю постачання сировини, ТОВ «МАЗОРІНІ» повинно розглядати альтернативних постачальників, зокрема з інших регіонів чи країн. Різноманітність постачальників дозволить знизити ризик перебоїв у виробництві через ситуації, що виникають в окремих країнах чи регіонах.

Враховуючи зростання цін на сировину та нестабільність поставок, слід створити запаси критично важливих інгредієнтів, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями в поставках.

5. Створення патріотичного іміджу бренду.

Використання патріотичних елементів у рекламі, наприклад, «Українське (або львівське) виробництво» на упаковці, створить позитивний імідж серед споживачів, що підтримують місцевих виробників, особливо в умовах війни.

Проведення акцій та кампаній, що підтримують українську армію, національні організації чи волонтерські ініціативи. Це не лише підвищить лояльність клієнтів, але й підкреслить соціальну відповідальність бренду.

6. Інвестування в нові технології та автоматизацію.

Інвестиції у сучасні технології автоматизації дозволять знизити витрати на виробництво, скоротити час на виготовлення продукції та підвищити її якість. Впровадження нових технологій для управління виробництвом і складуванням дозволить значно зменшити витрати.

Розробка та впровадження системи для збору та аналізу даних про споживачські вподобання, тренди та потреби на ринку дозволить компанії бути більш гнучкою в умовах змінного попиту.

7. Покращення внутрішнього управління та HR-політика

У часи економічних труднощів важливо зберегти мотивацію працівників і зберегти таланти. Потрібно запровадити системи мотивації для працівників, удосконалити процеси навчання та розвитку, створити можливості для кар'єрного росту всередині підприємства.

Таким чином, антикризова стратегія для ТОВ «МАЗОРІНІ» спрямована на відновлення прибутковості, підвищення операційної ефективності та збереження ринкової частки. Основні кроки включають оптимізацію витрат, диверсифікацію асортименту, розширення каналів збуту через онлайн-продажі та соціальні мережі, зниження залежності від постачальників, а також створення патріотичного іміджу бренду. Важливою складовою є інвестування в нові технології та автоматизацію виробництва, а також вдосконалення внутрішнього управління для забезпечення стабільності та розвитку компанії в умовах економічної нестабільності.

Висновки до другого розділу

ТОВ «МАЗОРІНІ» є молодого динамічною компанією, яка успішно функціонує на ринку борошняних кондитерських виробів, демонструючи ознаки бізнесу на стадії зростання. Підприємство має чітко окреслену спеціалізацію, розвинену товарну номенклатуру та позитивний імідж серед споживачів. Разом з тим, подальше зростання потребує вирішення низки управлінських викликів: підвищення операційної ефективності, стабілізації постачання сировини, посилення маркетингу, розширення каналів збуту, удосконалення HR-політики та забезпечення фінансової стійкості

ТОВ «МАЗОРІНІ» функціонує на ринку борошняних кондитерських виробів, який демонструє загальний ріст, незважаючи на тимчасові коливання, спричинені пандемією та війною. За допомогою PESTEL-аналізу було визначено низку важливих факторів, що впливають на діяльність підприємства. Серед найбільш значущих чинників — інфляція та зростання цін на сировину, що суттєво впливає на собівартість продукції і цінову політику компанії. Також важливу роль відіграють зміни в споживчих вподобаннях на користь здорового харчування, патріотичні настрої та попит на продукцію з тривалим терміном зберігання. Окрім того, проблеми з постачанням і кадровий дефіцит створюють додаткові труднощі для розвитку бізнесу. Мікросередовище компанії характеризується високою конкуренцією, що вимагає постійної інновації та адаптації стратегії до умов ринку.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МАЗОРІНІ» показав, що підприємство має чітко визначену стратегію, спрямовану на стабільну присутність на ринку та підвищення прибутковості, але стикається з проблемами в організаційній структурі та фінансах. Організаційна структура є простою, що забезпечує оперативність прийняття рішень, однак відсутність фахівців із просування бренду та високе навантаження на адміністратора можуть негативно впливати на ефективність діяльності. Технології виробництва продукції на підприємстві є різноманітними, але підприємство

стикається з фінансовими труднощами: значним падінням доходів, збитковістю та низькою рентабельністю.

На основі проведеного SWOT-аналізу, пропонується антикризова стратегія для підприємства, спрямована на відновлення прибутковості та підвищення операційної ефективності компанії. Основними напрямками стратегії є оптимізація витрат через модернізацію технологій і покращення співпраці з постачальниками, диверсифікація асортименту, що відповідає зростаючому попиту на здорове харчування та локальні продукти, а також розширення каналів збуту, зокрема через онлайн-продажі та соціальні мережі. Крім того, важливими заходами є зниження залежності від постачальників, інвестування в нові технології для автоматизації виробництва, створення патріотичного іміджу бренду та удосконалення внутрішнього управління і HR-політики для збереження мотивації працівників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства та практичні аспекти його реалізації на прикладі ТОВ «МАЗОРІНІ».

1. У процесі вивчення стратегічного управління діяльністю підприємства було виявлено, що цей процес еволюціонує в залежності від змін у зовнішньому середовищі, починаючи з етапу довгострокового планування 1950–1960-х рр. і досягнення сучасного етапу сталого розвитку, орієнтованого на баланс між економічними та соціальними цілями. Виявлено ключову відмінність між стратегічним та оперативним управлінням, де стратегічне управління зосереджене на довгостроковому розвитку підприємства і визначенні його конкурентних переваг, а оперативне управління спрямоване на досягнення короткострокових результатів.

2. Обґрунтовано, що стратегічне управління є динамічним процесом, який включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії підприємства, визначення стратегічних цілей та вибір оптимальних стратегій для досягнення цих цілей. Це вимагає гнучкості та адаптивності, що дозволяє організації своєчасно реагувати на зміни на ринку та в зовнішньому середовищі. Виявлено, що ключовими етапами процесу є аналіз середовища, формулювання стратегії та її реалізація.

3. Досліджено та охарактеризовано основні інструменти стратегічного аналізу, що використовуються для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також, для вибору стратегічних альтернатив. Розглянуто методи, як-от SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера та інші. Встановлено, що необхідно забезпечувати комплексний підхід до розробки стратегії підприємства.

4. Досліджено діяльність ТОВ «МАЗОРІНІ» як представника ринку борошняних кондитерських виробів на стадії зростання життєвого циклу підприємства. Виявлено основні характеристики асортиментної політики,

канали збуту, особливості позиціонування та маркетингової комунікації бренду. Проаналізовано ринкове середовище, фінансово-організаційні показники компанії, а також відгуки споживачів, що дозволило окреслити сильні сторони бізнесу. Охарактеризовано ключові управлінські виклики, з якими стикається підприємство в умовах масштабування: потреба в автоматизації, розширенні збуту, стабілізації постачання, кадровому посиленні та зміцненні маркетингової стратегії.

5. Виявлено та проаналізовано основні чинники, що впливають на діяльність ТОВ «МАЗОРІНІ» на ринку борошняних кондитерських виробів. Охарактеризовано зовнішнє середовище підприємства, включаючи економічні, соціально-демографічні, політико-правові, технологічні та інші фактори. За допомогою PESTEL-аналізу визначено важливі макроекономічні ризики та можливості для компанії. Також здійснено аналіз зовнішнього мікросередовища, де виявлено основні фактори, що впливають на конкуренцію, постачання та попит.

6. Охарактеризовано основні аспекти внутрішнього середовища ТОВ «МАЗОРІНІ», включаючи організаційну структуру, стратегічні цілі, використання технологій та кадровий потенціал. Проаналізовано фінансові показники підприємства, які свідчать про значні труднощі, зокрема зниження доходів та збитковість. Охарактеризовано маркетингову стратегію, зокрема фокус на диференціації товарів та SMM-просуванні. Виявлені проблеми в організаційній структурі, зокрема відсутність фахівців для просування бренду та високий рівень навантаження на адміністратора, що потребує коригування для покращення ефективності діяльності підприємства.

7. Виконаний SWOT-аналіз ТОВ «МАЗОРІНІ», який дозволив виявити як сильні, так і слабкі сторони компанії, а також визначити можливості та загрози для її розвитку. На основі аналізу рекомендована антикризова стратегія розвитку підприємства та запропоновано низку стратегічних заходів для її реалізації, зокрема оптимізацію витрат, диверсифікацію асортименту, розширення каналів збуту та розвиток онлайн-продажів, зниження залежності

від постачальників, створення патріотичного іміджу бренду, інвестування в нові технології та удосконалення внутрішнього управління. Це дозволить підвищити операційну ефективність, зберегти ринкову частку та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах війни та економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10.71 Виробництво хлібобулочних виробів *Youcontrol: вебсайт*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/kharchova-promyslovist/10.71> (дата звернення: 03.12.2024)
2. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 26–31. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4> (дата звернення: 12.03.2025)
3. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4937/4881> (дата звернення: 04.03.2025)
4. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
5. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14 (дата звернення: 29.12.2024)
6. Дикань В.Л., Зубенко О. В., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
7. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
8. Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 98 с.
9. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 152-160. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> (дата звернення: 12.02.2025)
10. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми*

- економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_1_8 (дата звернення: 12.01.2025)
11. Довбня С. Б., Письменна О.О., Чабанець Т.М. Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 312-320
 12. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
 13. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24. (дата звернення: 30.12.2024)
 14. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. під ред. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
 15. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
 16. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
 17. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41. (дата звернення: 30.11.2024)
 18. Коваленко О.В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35–39.
 19. Кропива В. О., Коптева Г. М. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: зб. тез доп. 17-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та

- аспірантів, 28-30 листопада 2023 р. / гол. Є. І. Сокол ; оргком.: Р. П. Мигущенко [та ін.] ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків, 2023. С. 390-391. URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/74284> (дата звернення: 12.02.2025)
20. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
21. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
22. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
23. Попередні статистичні дані щодо діабету в Україні станом на грудень 2023 року. Diabetesatlas: вебсайт. URL: <https://diabetesatlas.com.ua/ua/diabet-v-ukraini/tpost/pc8niiuoe1-poperedn-statistichn-dan-schodo-dabetu-v> (дата звернення: 08.04.2025)
24. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_8). (дата звернення: 28.12.2024)
25. Революція здоров'я – дослідження ринку здорового харчування. FOODEX: вебсайт. URL:<https://foodexhub.com.ua/blog/healthy-food-market> (дата звернення: 01.02.2025)
26. Рудницька О. М., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2023. № 57. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248> (дата звернення: 28.02.2024)
27. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.]. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.

28. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3. С. 52-59.
[URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9) (дата звернення: 29.12.2024)
29. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
30. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86-93.
31. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Статистична інформація Державна служба статистики України: вебсайт. [URL:https://www.ukrstat.gov.ua/](https://www.ukrstat.gov.ua/) (дата звернення: 28.01.2024)
32. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напрямку 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
33. Стратегія. *Вікіпедія: вебсайт*. [URL:https://uk.wikipedia.org/wiki](https://uk.wikipedia.org/wiki) (дата звернення: 02.12.2024)
34. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
[URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3248/3171/](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3248/3171/) (дата звернення: 12.11.2024)
35. ТОВ «МАЗОРИНІ» 43325741 LIMITED LIABILITY COMPANY MAZORINI (LLC MAZORINI)
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43325741/ (дата звернення: 02.12.2024)
36. ТОВ «МАЗОРИНІ». Opendata: вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/43325741> (дата звернення: 01.12.2024)
37. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97
[URL:https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97](https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97) (дата звернення: 02.04.2024).
38. Фурса Т. П. Стратегічні аспекти діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 521-524

39. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
40. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
41. Швед В. В., Кізюн Б. М. Методологічне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1, С. 112-118. https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/19.pdf (дата звернення: 04.03.2025)
42. Шершньова З. С. Стратегічне управління: підручник/ З. С. Шершньова. - 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
43. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. 2008. 444 с.
44. Mazorini: *вебсайт*. URL:<https://mazorini.com/> (дата звернення: 20.11.2024)
45. Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. URL:<http://www.management.com.ua/strategy/str004.html> (дата звернення: 02.02.2024)