

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д. держ. упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Едуард ПАРХІЄВИЧ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПАРХІЄВИЧУ ЕДУАРДУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення систем стратегічного управління підприємством»

Науковий керівник: _____ Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова, облікова та аналітична звітність ТОВ «ДЗБМ» за 2022–2024 рр.; статистичні матеріали Державної служби статистики України; нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного менеджменту.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління діяльністю підприємств
 2. Аналіз стану системи стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ»
 3. Напрями удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ».
- Висновки і пропозиції

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

1. Ключові характеристики стратегій підприємства за рівнями управління
2. Показники зміни доходів, витрат і прибутковості підприємства ТОВ «ДЗБМ»
3. Основні проблеми та вузькі місця в системі стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ»
4. TOWS-матриця стратегічних можливостей ТОВ «ДЗБМ»
5. Ключові елементи механізмів стратегічного контролю і моніторингу ТОВ «ДЗБМ»
6. Бюджет реалізації заходів у межах нової стратегії ТОВ «ДЗБМ» (2025–2027 рр.)
7. Оцінка очікуваного ефекту від реалізації стратегії удосконалення стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та окреслення стратегічного управлінського об'єкта	Вересень 2024 року	виконано
2.	Розробка структури дослідження та постановка цілей і завдань кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	виконано
3.	Опрацювання теоретичних джерел з питань стратегічного менеджменту та формування змісту першого розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ДЗБМ» та діагностика чинної системи стратегічного управління	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством та обґрунтування їх ефективності	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Формування узагальнюючих висновків і практичних рекомендацій	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення тексту роботи відповідно до вимог ЗВО, підготовка супровідних документів	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді, ілюстративних матеріалів та презентації результатів дослідження	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка роботи на дотримання академічної доброчесності та рівень оригінальності	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення результатів дослідження на засіданні кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Едуард ПАРХІЄВИЧ

Науковий керівник роботи

(підпис)

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Історичні етапи становлення, зміст, ключові функції та базові принципи стратегічного менеджменту	6
1.2. Типологія стратегій підприємств і методичні підходи до їх формування	14
1.3. Методи стратегічного аналізу як інструменти управлінської діагностики в системі стратегічного менеджменту	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЗБМ»	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ДЗБМ»	26
2.2. Дослідження існуючої системи стратегічного управління на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЗБМ»	41
3.1. Обґрунтування потреби у вдосконаленні стратегічного управління	41
3.2. Розробка рекомендацій щодо модернізації стратегічного управління на підприємстві	45
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації економіки, високої конкуренції, технологічної динаміки та нестабільного зовнішнього середовища ефективне стратегічне управління виступає необхідною передумовою довгострокового успіху підприємства. Для підприємств виробничої сфери, зокрема у галузі будівельних матеріалів, стратегічне управління набуває особливого значення. Це пов'язано з високим рівнем ресурсозалежності, чутливістю до сезонних та цінових коливань, а також необхідністю інвестування у модернізацію виробничих потужностей. ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (ТОВ «ДЗБМ») функціонує в умовах високої конкуренції на внутрішньому ринку, а також стикається з внутрішніми викликами – фрагментарністю управлінських процесів, недостатньою системністю в плануванні та слабкою інтеграцією стратегічних рішень із операційною діяльністю. Відсутність цілісної та адаптивної системи стратегічного управління уповільнює темпи розвитку підприємства, знижує його гнучкість і ускладнює досягнення довгострокових цілей.

В Україні на практиці стратегічний менеджмент часто зводиться лише до формального декларування стратегій без подальшого моніторингу, оцінки результатів та гнучкої корекції дій. Це актуалізує необхідність поглибленого дослідження реального функціонування систем стратегічного управління на рівні конкретного підприємства, виявлення наявних прогалин і розробки дієвих механізмів їх усунення.

Таким чином, актуальність теми зумовлена потребою практичного вдосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах змінного зовнішнього середовища та зниження рівня передбачуваності ринку.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «ДЗБМ» з метою підвищення його ефективності та

конкурентоспроможності.

Завдання дослідження:

–дослідити теоретичні засади стратегічного управління та інструменти його реалізації на підприємстві;

–проаналізувати діяльність ТОВ «ДЗБМ» та оцінити поточний стан його стратегічного управління;

–виявити основні проблеми, що стримують ефективну реалізацію стратегічного менеджменту на підприємстві;

–розробити практичні напрями вдосконалення системи стратегічного управління;

–провести оцінку ефективності запропонованих заходів у коротко- та середньостроковій перспективі.

Об’єктом дослідження є система управління підприємством в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми стратегічного управління, що функціонують на підприємстві ТОВ «ДЗБМ».

Для досягнення поставленої мети в роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних основ стратегічного управління; економіко-статистичний аналіз – для оцінки динаміки фінансово-економічних показників підприємства; swot-аналіз – для діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; метод порівнянь – для зіставлення альтернатив управлінських підходів; економічне моделювання – для оцінки ефективності запропонованих рішень.

Практична значущість полягає в тому, що розроблені у роботі рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «ДЗБМ» для удосконалення стратегічного управління, підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та досягнення довгострокових цілей розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Історичні етапи становлення, зміст, ключові функції та базові принципи стратегічного менеджменту

Формування стратегічного менеджменту як самостійного напрямку управлінської науки є результатом тривалого еволюційного процесу, пов'язаного з розвитком соціально-економічних систем, зростанням складності зовнішнього середовища та потребою в довгостроковому управлінському передбаченні. Як концепція, стратегічний менеджмент сформувався на перетині економічної теорії, прикладного менеджменту, військової стратегії та системного аналізу.

Перші спроби стратегічного мислення у сфері управління можна знайти ще у працях класиків військової науки – таких як Сунь-Цзи чи Карл фон Клаузевіц, – які наголошували на значенні довгострокового бачення, концентрації ресурсів та адаптивності в умовах змін. Власне термін «стратегія» походить від грецького *strategos* – мистецтво управління армією, що згодом трансформувалося у «мистецтво управління організацією» [14, с. 15].

У XX столітті, на тлі розвитку великих корпорацій і динамічного економічного середовища, виникла потреба у формалізації процесу довгострокового планування. У 1950–1960-х роках стратегічне планування почало формуватись як інструмент раціонального управління великими підприємствами. Однією з перших систематичних моделей стратегічного управління стала матриця «Продукт – Ринок» Ігоря Ансоффа, яка вперше запропонувала чіткий алгоритм вибору напрямів розвитку фірми.

1970–1980-ті роки стали періодом інституціоналізації стратегічного менеджменту як науки. У цей час з'являються теоретичні концепції Майкла Портера,

зокрема «п'ять конкурентних сил» та моделі конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Водночас відбувається перехід від жорсткого планування до адаптивного стратегічного мислення, що враховує турбулентність зовнішнього середовища.

З 1990-х років починається етап системного стратегічного менеджменту, який характеризується інтеграцією функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво, логістика, фінанси) в єдину стратегічну платформу. Особливого значення набуває система збалансованих показників (Balanced Scorecard), запропонована Нортон і Капланом, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори стратегічного успіху [3, с. 281].

У XXI столітті стратегічний менеджмент еволюціонує під впливом нових викликів: глобалізації, цифрової трансформації, змін клімату, нестабільності ринків. У зв'язку з цим зростає роль гнучких, сценарних та антикризових стратегій, а також моделей стратегічного управління, заснованих на штучному інтелекті, Big Data та хмарних технологіях.

Особливої специфіки стратегічне управління набуває в агропромисловому секторі, зокрема на підприємствах логістично-інфраструктурного типу, таких як завод будівельних матеріалів. Тут стратегічний менеджмент має враховувати сезонність попиту, чутливість до кліматичних змін, високий рівень конкуренції та нестабільність сільськогосподарських ринків. У таких умовах стратегія стає не лише засобом забезпечення довгострокової ефективності, але й інструментом виживання.

Таким чином, стратегічний менеджмент пройшов шлях від інтуїтивного планування до комплексної адаптивної системи управління, що поєднує аналітику, прогнозування, гнучкість та системність. У сучасних умовах стратегічне управління виступає не просто як інструмент довгострокового планування, а як ключовий компонент конкурентоспроможності та життєздатності підприємства [17, с. 42].

У сучасній економічній науці категорія «стратегічний менеджмент» розглядається як багатовимірне поняття, що поєднує управлінське мислення,

довгострокове прогнозування, аналітичні методи й адаптивну поведінку організації в мінливому середовищі. Його трактування залежить від підходу, акценту дослідника та сфери застосування.

У науковій площині стратегічний менеджмент здебільшого трактується як сукупність концепцій, моделей і підходів до довгострокового управління розвитком підприємства на основі цілеспрямованої взаємодії з зовнішнім середовищем. Водночас у практичній площині він набуває форми процесу реалізації управлінського впливу, який охоплює всі рівні управління – від формування бачення до контролю за виконанням обраної стратегії.

Для кращого розуміння змісту цієї категорії розглянемо порівняльний аналіз визначень поняття «стратегічний менеджмент» з точки зору вчених і практиків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика наукових і прикладних підходів до визначення поняття «стратегічний менеджмент» [32, с. 116]

№	Автор / джерело	Підхід	Формулювання поняття
1	І. Ансофф	Класичний аналітичний	Стратегічний менеджмент – це процес визначення стратегічних цілей і способів їх досягнення в умовах конкурентного середовища.
2	М. Портер	Конкурентно-позиційний	Система управління, яка забезпечує створення та підтримку конкурентних переваг у довгостроковому періоді.
3	Г. Мінцберг	Поведінковий / емерджентний	Неперервний процес адаптації підприємства до змін середовища через формування стратегій на практиці.
4	Нортон і Каплан	Інтегративний	Комплексний підхід до управління організацією через систему стратегічних цілей, показників і взаємозв'язків.
5	Практична інтерпретація (McKinsey)	Управлінська практика	Стратегічний менеджмент – це процес прийняття ключових управлінських рішень, спрямованих на зростання вартості бізнесу.

Проведений порівняльний аналіз свідчить про існування різних трактувань стратегічного менеджменту, що є наслідком міждисциплінарного характеру цієї категорії. Наукові джерела розглядають стратегічний менеджмент переважно як

систему або процес, що базується на певній філософії управління (наприклад, конкурентне позиціонування або адаптація до середовища). Водночас у практичній площині переважає інструментальне розуміння – як сукупності конкретних управлінських рішень, що мають забезпечити прибутковість і стійкість бізнесу. Загальним для всіх підходів є орієнтація на довгостроковий розвиток, залежність від змін у зовнішньому середовищі та важливість аналітичної підтримки рішень. Це дозволяє розглядати стратегічний менеджмент як одну з ключових функцій сучасного підприємства, особливо в секторі будівельних матеріалів з його високим рівнем нестабільності.

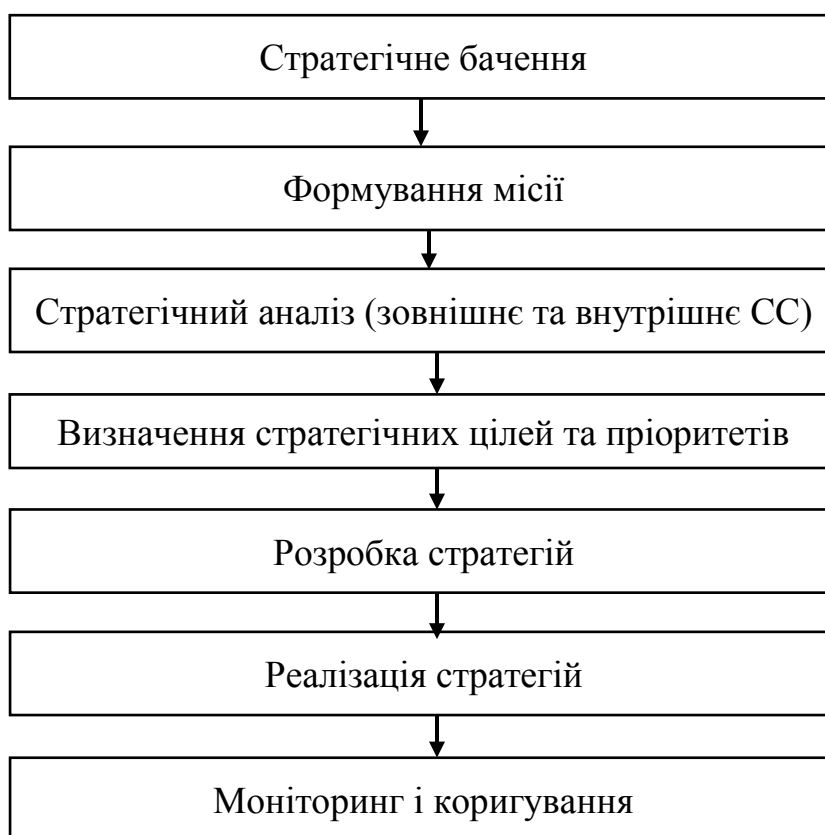


Рис. 1.1. Структурні компоненти стратегічного менеджменту підприємства

Структурно стратегічний менеджмент охоплює повний управлінський цикл –

від бачення майбутнього підприємства до контролю за виконанням стратегічних цілей. Його ключовою особливістю є взаємозв'язок між аналітикою, плануванням і реалізацією. Важливу роль відіграє стратегічний аналіз, який формує основу для обґрунтування управлінських рішень, особливо в умовах нестабільності ринку. На практиці стратегічний менеджмент виконує роль координуючого механізму між функціональними підсистемами підприємства та зовнішніми викликами, забезпечуючи його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [20, с. 36].

У контексті сучасного управлінського підходу стратегічний менеджмент розглядається не лише як концепція чи метод управління, а як динамічна функціональна система, яка забезпечує формування, реалізацію й адаптацію стратегічних рішень на всіх рівнях управління. Функції стратегічного менеджменту формують логічну послідовність управлінських дій, кожна з яких виконує свою роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства.

Загалом, у науковій літературі виокремлюють п'ять ключових функцій стратегічного менеджменту, які представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові функції стратегічного менеджменту підприємства

Назва функції	Зміст функції	Результат реалізації
Стратегічне прогнозування	Виявлення тенденцій розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища	Формування інформаційної бази для обґрунтування стратегій
Стратегічне планування	Розробка стратегічних цілей, програм, ресурсного забезпечення	Затверджена стратегія підприємства
Організація реалізації стратегії	Побудова структури управління, розподіл відповідальності, комунікація	Функціональні механізми реалізації стратегії
Стратегічний контроль	Моніторинг виконання стратегічних планів, оцінка результатів	Виявлення відхилень, ухвалення коригуючих рішень
Стратегічне коригування	Адаптація стратегічних цілей і дій до змін середовища	Підтримка актуальності та ефективності стратегії

Функціональна структура стратегічного менеджменту охоплює весь управлінський процес – від аналізу до дії. Стратегічне прогнозування забезпечує

підприємство знанням про майбутні зміни, тоді як планування формує напрями розвитку. Особливе значення має функція реалізації, яка перетворює стратегію на конкретні управлінські дії. Стратегічний контроль виконує функцію зворотного зв'язку, а коригування дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів. У сукупності ці функції створюють гнучку систему стратегічного управління, що є надзвичайно важливою для виробничих підприємств, таких як підприємства будівельних матеріалів, де циклічність, ризики та сезонність потребують системного підходу до управління [27, с. 53].

Принципи стратегічного менеджменту – це базові управлінські положення, що визначають логіку, зміст і орієнтири стратегічних рішень на підприємстві. Вони формують методологічну основу для прийняття рішень, планування та реалізації стратегії, а також виступають критеріями оцінки ефективності дій у довгостроковій перспективі.

Система принципів стратегічного управління має комплексний і міждисциплінарний характер. У загальному вигляді вони охоплюють як внутрішньоорганізаційні, так і зовнішньоорієнтовані аспекти управління, забезпечуючи підприємству здатність адаптуватись до змін і реалізовувати стратегічні цілі в умовах нестабільного середовища.

Принцип цілеспрямованості передбачає орієнтацію всіх управлінських дій на досягнення стратегічних цілей, що забезпечує єдність стратегічного бачення. Принцип адаптивності вимагає здатності підприємства змінювати напрям дій відповідно до зовнішніх впливів, що є критично важливим в секторі будматеріалів, де ринок і погодні умови постійно змінюються. Системність означає, що стратегія повинна враховувати всі підсистеми підприємства та забезпечувати міжфункціональну узгодженість. Принцип гнучкості забезпечує варіативність стратегічних рішень, дозволяючи підприємству швидко реагувати на кризові явища або ринкові можливості. Водночас стратегічна альтернатива вимагає наявності декількох сценаріїв, що дозволяє вибрати найоптимальніший шлях у кожній

конкретній ситуації. Наступність забезпечує послідовність реалізації рішень у часі, а результативність і відповідальність підкреслюють пріоритет досягнення реальних цілей із чітко визначеним рівнем контролю.

Таким чином, реалізація принципів стратегічного управління забезпечує не лише формальну структурування процесу, а й його ефективне впровадження в умовах конкурентного та нестабільного ринкового середовища, що особливо важливо для виробничих підприємств.

У структурі сучасної системи управління підприємством стратегічний менеджмент виконує координуючу та інтегруючу функцію, забезпечуючи узгодженість між різними підсистемами управління та загальними цілями розвитку організації [41, с. 242]. Стратегічне управління не є ізольованою функцією – воно пронизує всі рівні та напрями менеджменту, формуючи вектор розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3

Функціональний зв'язок стратегічного менеджменту з основними підсистемами управління підприємством

Підсистема управління	Суть взаємозв'язку зі стратегічним менеджментом	Вплив стратегічного управління
Оперативне управління	Забезпечення виконання поточних завдань у межах стратегічного курсу	Орієнтація операційних рішень на довгострокову мету
Фінансове управління	Розподіл і планування ресурсів під реалізацію стратегій	Формування стратегічного бюджету, оцінка інвестицій
Виробниче управління	Організація технічного та технологічного процесу	Оптимізація потужностей відповідно до стратегічного попиту
Кадрове управління	Управління персоналом і розвиток трудового потенціалу	Підбір кадрів під стратегічні цілі, кадровий резерв
Маркетингове управління	Вивчення ринку, просування продукції, формування попиту	Побудова ринкових стратегій, конкурентне позиціонування
Логістичне управління	Планування і реалізація матеріальних потоків	Забезпечення логістичної підтримки стратегічного зростання
Інноваційне управління	Розвиток і впровадження нововведень	Трансформація бізнес-моделі, стратегія розвитку інновацій

Підсистеми управління – це внутрішньоорганізаційні компоненти, що забезпечують реалізацію окремих управлінських функцій: оперативного, виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового, інноваційного тощо. Стратегічний менеджмент, у свою чергу, координує їхню діяльність, визначаючи для кожної підсистеми стратегічні орієнтири, ресурси та механізми досягнення цілей.

Змістовий аналіз засвідчує, що стратегічне управління виконує не лише функцію прогнозування й планування, але й координаційну роль, забезпечуючи узгодженість рішень на всіх рівнях організації. Кожна підсистема має власну логіку функціонування, однак саме стратегічний менеджмент задає їм напрям розвитку, виходячи з глобальних цілей підприємства. Наприклад, маркетингова стратегія визначає, які ринки є пріоритетними, а фінансова – як буде фінансуватися вихід на ці ринки. Стратегічне управління не дублює функції окремих підрозділів, але об'єднує їх у єдину систему, де кожна функція має стратегічну роль. Для підприємств АПК, де часто відсутні гнучкі механізми адаптації, саме налагоджена взаємодія стратегічного менеджменту з функціональними підсистемами є вирішальним фактором конкурентоспроможності. Стратегічне управління виступає ядром управлінської системи, яке спрямовує всі функціональні підрозділи до досягнення єдиної мети. В умовах динамічного ринку будівельних матеріалів така інтеграція є запорукою гнучкої адаптації, ефективного використання ресурсів і цілісного стратегічного управлінського циклу. Особливо це актуально для виробничих підприємств, де технологічна, кадрова, логістична та фінансова складові повинні працювати як єдиний механізм [6, с. 74].

Стратегічний менеджмент є ключовою складовою сучасної системи управління підприємством, що визначає його довгострокову орієнтацію, здатність до адаптації та досягнення конкурентних переваг. У науковому й практичному дискурсі це поняття трактується як процес цілеспрямованого управління розвитком організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Функціональна структура стратегічного управління охоплює прогнозування,

планування, організацію реалізації, контроль та коригування стратегії, формуючи замкнений цикл стратегічного впливу. Принципи стратегічного менеджменту – такі як цілеспрямованість, адаптивність, системність та ефективність – забезпечують логіку побудови стратегічного курсу [22].

Важливою є взаємодія стратегічного управління з функціональними підсистемами підприємства: фінансовою, виробничою, кадровою, маркетинговою та іншими. Саме стратегічний менеджмент забезпечує їх узгодженість і спрямованість на досягнення загальних цілей розвитку підприємства.

1.2. Типологія стратегій підприємств і методичні підходи до їх формування

У межах стратегічного управління підприємством надзвичайно важливим є чітке структурування стратегій відповідно до рівнів управління, функціональних завдань і горизонту планування. Стратегія не є однорідною категорією – навпаки, вона проявляється у різних формах і масштабах, охоплюючи як загальні вектори розвитку компанії, так і конкретні дії в межах окремих підрозділів.

Класифікація стратегій за рівнями реалізації дозволяє забезпечити системність та узгодженість у процесі управління. Таке ієрархічне структурування необхідне для того, щоб корпоративні цілі були адекватно трансформовані в конкретні управлінські дії на всіх організаційних рівнях підприємства. Особливо це важливо для підприємств, що функціонують у складному динамічному середовищі, наприклад, у сфері будівельної логістики, де стратегічне планування має враховувати сезонність, ринкову нестабільність, зміну кон'юнктури тощо [10, с. 216].

Виділення корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної стратегій дозволяє не лише структурувати стратегічний процес, але й забезпечити ефективну вертикаль управління, у якій кожен рівень має свою логіку, обсяг

відповідальності та інструменти реалізації. Саме таке бачення лежить в основі сучасних систем стратегічного менеджменту.

Система стратегічного управління підприємством базується на багаторівневій ієрархії стратегій, кожна з яких виконує визначену роль у реалізації загальної концепції розвитку. Відповідно до рівня управління, сфери застосування та цілей, що переслідуються, виділяють чотири основні типи стратегій: корпоративну, конкурентну, функціональну та операційну [31, с. 25].

Ці стратегії є взаємопов'язаними: корпоративна стратегія задає загальний напрям, конкурентна – формує позицію підприємства на ринку, функціональні стратегії визначають роль окремих підрозділів, а операційні – деталізують реалізацію на виконавчому рівні.

Таблиця 1.4

Ключові характеристики стратегій підприємства за рівнями управління

Тип стратегії	Рівень реалізації	Основна мета	Сфера застосування	Приклади стратегічних рішень
Корпоративна	Вищий (група компаній, холдинг, велике підприємство)	Визначення загального напрямку розвитку	Диверсифікація, інтеграція, вихід на нові ринки	Розширення бізнесу, злиття, придбання, реструктуризація
Конкурентна	Рівень окремого підприємства	Формування конкурентних переваг	Позиціонування на ринку, стратегія зростання	Стратегія лідерства за витратами, диференціації, фокусування
Функціональна	Рівень підрозділів	Узгодження дій функціональних служб зі стратегічними цілями	Маркетинг, фінанси, логістика, кадри	Формування бюджету, маркетингова кампанія, система мотивації
Операційна	Виконавчий рівень	Реалізація конкретних завдань у межах функціональних стратегій	Виробничі, адміністративні процеси	Графік постачання, план виробництва, щоденна логістика

Типологія стратегій підприємства відображає багаторівневий характер

стратегічного управління. На макрорівні корпоративна стратегія формує бачення майбутнього підприємства, визначає ключові напрями зростання та взаємодію з іншими бізнесами або ринками. На рівні бізнес-одиниці конкурентна стратегія визначає, яким чином підприємство буде досягати переваги серед конкурентів – за рахунок цінової політики, унікальної пропозиції чи ринкової ніші. Функціональні стратегії деталізують, як саме ключові підрозділи підприємства – маркетинг, логістика, виробництво – реалізуватимуть стратегічні завдання. Операційні ж стратегії є найдеталізованішими й охоплюють безпосередню організацію щоденної діяльності. Цілісність стратегічного управління можлива лише за умови ієрархічної узгодженості усіх рівнів стратегій, де вищі стратегії задають орієнтири, а нижчі забезпечують їх практичну реалізацію [17, с. 86].

Формування ефективної стратегії в сучасному бізнесі вимагає врахування низки об'єктивних чинників, які зумовлюють нестійкість зовнішнього середовища: кліматичні ризики, сезонні коливання, нестабільність ринкової кон'юнктури, цінова волатильність та обмежений доступ до фінансів. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління (жорсткі довгострокові плани, стандартизовані матриці) часто виявляються малоефективними. Це обумовлює необхідність застосування сучасних, більш гнучких і адаптивних моделей формування стратегії, які відповідають динаміці зовнішнього середовища (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика сучасних підходів до стратегічного управління

Підхід	Змістовна суть	Основні переваги	Умови доцільності застосування
Гнучкий	Побудова стратегії на основі сценарного аналізу, з можливістю регулярного перегляду і коригування	Швидке реагування на зміни; зниження стратегічного ризику	Сезонні зміни, нестабільне законодавство, коливання ринку
Адаптивний	Використання стратегій, що передбачають можливість постійної перебудови операцій відповідно до змін у середовищі	Висока життєздатність стратегії, мінімізація втрат у кризових умовах	Високий ступінь невизначеності; потреба в маневреності
Ресурсно-	Формування стратегії на основі	Рациональне	Обмеження в доступі

орієнтований	наявного підприємства: технічного, фінансового	потенціалу матеріально-людського,	використання ресурсів; підвищення ефективності капіталовкладень	до зовнішніх інвестицій або нестача фінансів
--------------	--	-----------------------------------	---	--

На сьогодні у практиці менеджменту найчастіше застосовуються три взаємопов'язані підходи: гнучкий, адаптивний та ресурсно-орієнтований. Кожен із них має свою логіку побудови, управлінське наповнення та цільове призначення.

Зміст аналізованих підходів свідчить, що кожен з них може ефективно застосовуватись у межах виробничого підприємства залежно від контексту, специфіки діяльності та рівня доступу до ресурсів. Гнучкий підхід дозволяє підприємству враховувати сезонність і нестабільність ринку, забезпечуючи можливість переорієнтації стратегічних пріоритетів у разі зміни умов. Адаптивні стратегії орієнтовані на оперативне реагування на ризики – наприклад, неврожай або зміну закупівельних цін. Ресурсно-орієнтований підхід, у свою чергу, дозволяє будувати стратегію «від наявного» – це особливо актуально для малих і середніх підприємств, які обмежені в капіталі чи доступі до кредитування [39, с. 87].

У сукупності ці підходи не протиставляються один одному, а взаємодоповнюють: ресурсна основа задає рамки для стратегічного планування, гнучкість забезпечує варіативність рішень, а адаптивність дозволяє втриматися на ринку в умовах нестабільності. Їхня інтеграція дає змогу сформуванню реалістичну, життєздатну й ефективну стратегію виробничого підприємства.

Підприємства, що надають послуги у сфері виробничої логістики, займають центральне місце в інфраструктурі агропромислового комплексу, забезпечуючи безперервність руху продукції від виробника до кінцевого споживача або торгівельної точки. Їхня діяльність охоплює такі ключові функції, як приймання, зберігання, відвантаження та транспортування будівельних матеріалів. Стратегічне управління в цій галузі має низку особливостей, які зумовлені специфікою логістичних операцій, сезонністю виробничого виробництва, високим рівнем

конкуренції та залежністю від інфраструктури (табл. 1.6).

Підприємства виробничої логістики функціонують у складному середовищі, що поєднує інтенсивні сезонні коливання, інфраструктурні виклики та високу чутливість до якості обслуговування. Це визначає потребу в стратегіях, які поєднують довгострокову орієнтацію на ефективність з оперативною гнучкістю та адаптивністю [8, с. 116]. Наприклад, у період міжсезоння підприємство може фокусуватися на обслуговуванні обладнання, підготовці персоналу, оптимізації витрат та укладанні контрактів на майбутній сезон, тоді як у період інтенсивного будівництва – на максимальному завантаженні потужностей і швидкому обслуговуванні клієнтів.

Таблиця 1.6

Галузеві особливості, що впливають на формування стратегії виробничо-логістичних підприємств

Особливість	Вплив на стратегічне управління
Сезонний характер діяльності	Потреба в гнучкому плануванні ресурсів і персоналу, формуванні резервів
Висока інфраструктурна залежність	Необхідність розвитку транспортних зв'язків, інвестицій у логістику
Низька диференціація послуг	Орієнтація стратегії на якість, швидкість і сервісну цінність
Регуляторні обмеження та стандарти	Включення до стратегії компонентів відповідності (compliance) та контролю якості
Конкуренція на регіональному рівні	Формування конкурентної стратегії з урахуванням локації, тарифів, технічного оснащення
Високі пікові навантаження	Актуальність сценарного планування, технічної модернізації та автоматизації процесів

У формуванні стратегій виробничо-логістичних підприємств доцільно застосовувати поєднання трьох сучасних управлінських підходів:

1. Гнучкий підхід – передбачає сценарне планування, швидке коригування дій відповідно до зовнішніх умов, можливість варіативного реагування на пікові навантаження або ринкові зміни.

2. Адаптивний підхід – полягає у здатності перебудовувати внутрішні

процеси під актуальні вимоги середовища (наприклад, зміни у законодавстві, кліматичні ризики або зміни структури попиту).

3. Ресурсно-орієнтований підхід – базується на максимальному використанні наявних матеріально-технічних, фінансових та кадрових ресурсів для досягнення стратегічних цілей з урахуванням реальних обмежень [21, с. 36].

Ключові стратегічні пріоритети виробничо-логістичних підприємств формуються на основі особливостей їх функціонування в агропромисловому секторі, де поєднуються інфраструктурна складність, сезонна нерівномірність завантаження, висока конкуренція, залежність від кліматичних факторів та обмеженість у швидкій диверсифікації. У таких умовах стратегічні орієнтири мають бути не лише економічно обґрунтованими, а й адаптованими до постійної змінності ринкового середовища.

Одним із базових пріоритетів виступає підвищення операційної ефективності, що передбачає оптимізацію технологічних процесів з виробництва сезонних будівельних матеріалів. Підприємство повинно функціонувати як чітко скоординована логістична система, де зменшення витрат на одиницю продукції є критичним фактором конкурентоспроможності [29, с. 264]. Це досягається за рахунок автоматизації окремих етапів, впровадження електронних систем моніторингу, поліпшення маршрутної логістики, скорочення простоїв техніки та черг клієнтів.

Наступним стратегічним напрямом є інфраструктурна модернізація, особливо в частині розвитку логістичних вузлів і транспортного забезпечення. Підприємства прагнуть або володіти власними залізничними під'їздами, або мати стабільні контракти з логістичними операторами, що дозволяє оперативно та масово відвантажувати продукцію до точок продажу чи на будівельні площадки. В умовах перевантаженої інфраструктури це стає не конкурентною перевагою, а умовою виживання на ринку.

Важливою стратегічною ціллю також є розширення спектра послуг, зокрема

через впровадження послуг із доданою вартістю: проведення лабораторного аналізу якості, надання інформаційного супроводу, сортування, а також послуг зберігання з індивідуальними умовами. Це дозволяє створювати для клієнтів додаткову цінність, підвищуючи лояльність і рівень довіри, а також формує джерела стабільного доходу в міжсезоння.

Окрему увагу заслуговує побудова довгострокових партнерських відносин із виробниками сільськогосподарської продукції. Це можуть бути форвардні контракти, програми лояльності, гарантії фіксованих обсягів зберігання або бонусні умови обслуговування для постійних клієнтів. В умовах нестабільності ринку саме сталість відносин із аграріями є запорукою прогнозованості вантажопотоків і відповідного фінансового планування [5, с. 66].

Крім того, зростає значення цифрової трансформації управління, зокрема впровадження програмного забезпечення для обліку, планування логістичних операцій, взаємодії з клієнтами та постачальниками. Використання CRM- і ERP-систем у сфері логістики дозволяє отримати повну прозорість у потоках сировини, оптимізувати час обробки замовлень, знизити ризики втрат, дублювання операцій або помилок у документообігу.

Нарешті, одним з пріоритетів має бути управління ризиками та дотримання нормативних вимог, зокрема в частині пожежної безпеки, санітарного контролю, відповідності державним стандартам зберігання, фітосанітарним та екологічним вимогам. Репутаційні ризики, пов'язані з невідповідністю нормативам, можуть призвести до втрати ліцензій або клієнтської бази, тому система стратегічного контролю повинна бути інтегрована у загальну управлінську модель [39, с. 87].

Отже, стратегічні пріоритети виробничих підприємств формуються на перетині технічних, економічних, організаційних і ринкових завдань. Їх реалізація забезпечує не лише стабільне функціонування в короткостроковій перспективі, а й створює основу для тривалого розвитку, адаптації до ринкових змін і підвищення конкурентного статусу у виробничому секторі.

1.3. Методи стратегічного аналізу як інструменти управлінської діагностики в системі стратегічного менеджменту

У процесі стратегічного управління важливе місце посідає аналіз зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства та формування його стратегічних пріоритетів. На відміну від внутрішніх змінних, які піддаються прямому управлінському впливу, зовнішні чинники мають переважно непрогнозований та неконтрольований характер, що потребує постійного моніторингу та адаптивності з боку менеджменту [26, с. 49].

До найпоширеніших інструментів макро- та мезоаналізу зовнішнього середовища належать PESTEL-аналіз, STEEP-аналіз і модель п'яти конкурентних сил Портера (табл. 1.7). Кожен з цих методів дає змогу структурувати інформацію про чинники, що впливають на діяльність підприємства, виявити ризики й можливості, а також сформулювати обґрунтовану стратегічну позицію.

Таблиця 1.7

Основні методи аналізу зовнішнього середовища підприємства у стратегічному менеджменті

Метод	Основні елементи аналізу	Ціль застосування	Ключові результати
PESTEL	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори	Виявлення тенденцій і макрочинників, що впливають на стратегічне становище	Побудова картини макросередовища; оцінка впливу на діяльність
STEER	Соціальні, технологічні, економічні, екологічні, політичні чинники (чергова модифікація PEST)	Систематизація зовнішніх загроз і можливостей у п'яти площинах	Формування обґрунтованих сценаріїв стратегічного розвитку
Модель Портера	Рівень конкурентної боротьби, тиск з боку нових гравців, постачальників, покупців, товарів-замінників	Оцінка структури галузевої конкуренції	Визначення конкурентної сили ринку та стратегічних позицій підприємства

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є критичним етапом

стратегічного управління, особливо в нестабільних секторах економіки, таких як будівельний або логістичний. Методи PESTEL і STEEP дозволяють структуровано дослідити загальноекономічні й соціально-політичні чинники, тоді як модель Портера забезпечує глибоке розуміння конкурентного ландшафту на галузевому рівні. У сукупності ці методи дають змогу сформувати цілісну картину викликів і можливостей, які формує зовнішнє середовище, та адаптувати стратегічні рішення підприємства відповідно до виявлених трендів [16, с. 24].

Модель Портера описує структуру конкуренції через п'ять основних сил, які визначають рівень ринкової привабливості та стратегічну поведінку підприємств. Найсильнішими факторами тиску можуть виступати покупці (через вимоги до якості та ціни), постачальники (через обмежений доступ до ресурсів), а також нові учасники ринку або продукти-замінники, що здатні порушити існуючий баланс. Розуміння цих сил дозволяє вибудувати стратегію, орієнтовану на укріплення власної ринкової позиції та нейтралізацію загроз.

Таким чином, застосування системного підходу до аналізу зовнішнього середовища з використанням PESTEL, STEEP і моделі Портера дозволяє підприємству формувати стратегічні рішення з урахуванням складних економічних, регуляторних і конкурентних впливів. Це підвищує рівень стратегічної обґрунтованості управлінських дій і сприяє досягненню довгострокової стійкості на ринку.

Для забезпечення стратегічного управління важливим є не лише аналіз зовнішнього середовища, а й глибоке дослідження внутрішнього потенціалу підприємства. Внутрішнє середовище охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, організаційної структури, кадрового складу, виробничої системи та внутрішніх процедур, які безпосередньо визначають здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію [28, с. 141].

Методичний інструментарій для аналізу внутрішнього середовища підприємства включає низку підходів, серед яких VRIO-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-

аналіз і SPACE-матриця є найбільш поширеними та інформативними (табл. 1.8).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає використання як якісних, так і кількісних методів оцінки, що дозволяє комплексно виявити потенціал та обмеження організації. Наприклад, SWOT-аналіз є найбільш універсальним і застосовується для інтеграції зовнішніх і внутрішніх чинників у єдиній матриці. Метод SNW дозволяє деталізувати внутрішній стан підприємства, розмежовуючи сфери впливу, які потребують збереження, нейтралізації або вдосконалення. У свою чергу, VRIO-аналіз допомагає менеджменту виявити стратегічно значущі ресурси, що є основою довготривалої конкурентної переваги. SPACE-матриця поєднує фактори внутрішньої спроможності та зовнішнього тиску, дозволяючи вибрати тип стратегії, найбільш відповідний до реального стану підприємства [30, с. 75].

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика методів аналізу внутрішнього середовища підприємства

Метод	Суть методу	Основні елементи	Результати застосування
VRIO	Оцінка стратегічного ресурсу через чотири критерії	Value (цінність), Rarity (рідкість), Imitability (складність копіювання), Organization (спроможність до використання)	Визначення джерел стійких конкурентних переваг
SWOT	Узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Формування стратегічної матриці рішень (SO, ST, WO, WT)
SNW	Оцінка внутрішніх характеристик у тригруповій формі	Strengths (сильні), Neutral (нейтральні), Weaknesses (слабкі)	Виявлення балансу між ресурсними резервами та обмеженнями
SPACE	Побудова профілю стратегічної позиції підприємства	Внутрішні чинники: фінансова сила, конкурентна перевага; зовнішні: стабільність середовища, привабливість ринку	Визначення стратегії: агресивна, оборонна, консервативна або конкурентна

Таким чином, використання аналітичних методів внутрішньої діагностики дозволяє підприємству сформувати реалістичну оцінку власного становища,

визначити сфери зростання, скоригувати стратегічні цілі та забезпечити взаємну відповідність ресурсів і ринкових викликів. Це формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень з високим рівнем реалізованості.

Застосування стратегічного аналізу є необхідною умовою ефективного управління підприємством у динамічному конкурентному середовищі. Методи аналізу зовнішнього середовища, зокрема PESTEL, STEEP та модель п'яти конкурентних сил М. Портера, дозволяють ідентифікувати основні чинники впливу з боку макро- та мікросередовища, а також виявити потенційні загрози й можливості для підприємства. Водночас інструменти внутрішнього аналізу – VRIO, SWOT, SNW і SPACE – забезпечують діагностику ресурсного потенціалу, рівня конкурентоспроможності та стратегічної спроможності підприємства [7, с. 93].

Комплексне використання зазначених методів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо вибору та коригування стратегії, дозволяє досягти збалансованості між зовнішніми викликами й внутрішніми можливостями, а також формує основу для побудови ефективної моделі стратегічного управління.

Проведений аналіз еволюції стратегічного менеджменту дозволив простежити трансформацію поглядів на роль стратегічного управління від жорсткого планування до адаптивної моделі, орієнтованої на динаміку зовнішнього середовища, конкурентний тиск і внутрішні можливості підприємства. Уточнено, що сучасне трактування стратегічного менеджменту включає не лише розробку місії, цілей і стратегії, а й постійний моніторинг середовища та гнучке коригування управлінських рішень. У процесі вивчення змісту, функцій та принципів стратегічного менеджменту було виокремлено його провідні характеристики як інтегрованої системи, що охоплює: аналітичну, прогностичну, координуючу та контрольну функції [34, с. 102]. Особливу увагу приділено системному взаємозв'язку стратегічного менеджменту з іншими підсистемами управління підприємством – маркетингом, фінансами, виробництвом, персоналом, логістикою – оскільки саме така взаємодія забезпечує стратегічну узгодженість на всіх рівнях

управлінської структури.

Розглянута класифікація стратегій підприємства дозволила виокремити основні рівні стратегічного планування: корпоративний (загальна траєкторія розвитку бізнесу), конкурентний (способи досягнення переваг у галузі), функціональний (стратегія окремих підрозділів) та операційний (щоденна тактика реалізації функцій). З'ясовано, що для виробничо-логістичного підприємства переважаючого значення набувають конкурентні та функціональні стратегії, оскільки вони безпосередньо впливають на оперативність обробки вантажів, якість обслуговування та взаємодію з агровиробниками [19, с. 84].

У контексті сучасних тенденцій агробізнесу детально досліджено актуальні підходи до стратегічного управління: гнучкий (швидке реагування на зміни), адаптивний (налаштування до зовнішніх умов), ресурсно-орієнтований (раціональне використання внутрішнього потенціалу). Доведено, що оптимальне поєднання цих підходів дозволяє підвищити ефективність стратегічного планування на підприємствах, що функціонують у нестабільному ринковому середовищі та залежать від сезонних циклів. Окремо проаналізовано особливості стратегічного планування на підприємствах виробничої логістики, які виконують функцію інфраструктурних вузлів між виробником та споживачем. Визначено, що специфіка таких підприємств зумовлена обмеженою потужністю зберігання, сезонністю обсягів обробки, залежністю від транспорту та ринкової кон'юнктури. У зв'язку з цим стратегія розвитку повинна враховувати не лише внутрішню ефективність, а й широке коло зовнішніх взаємозв'язків.

На завершення було розглянуто інструментарій стратегічного аналізу як ключовий елемент стратегічного управління. Методи PESTEL, аналіз за Портером дозволяють оцінити зовнішнє середовище підприємства з точки зору політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, а також інтенсивності галузевої конкуренції. Методи внутрішнього аналізу (VRIO, SWOT, SNW, SPACE) забезпечують глибоке розуміння сильних та слабких сторін

підприємства, його ресурсних можливостей, конкурентних позицій і стратегічних альтернатив.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЗБМ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ДЗБМ»

ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» є сучасним промисловим підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері виробництва широкого спектру будівельних матеріалів. Основними напрямками діяльності компанії є виготовлення цементно-піщаних сумішей, штукатурок, клеїв, теплоізоляційних матеріалів та елементів сухого будівництва. Продукція підприємства орієнтована як на професійний будівельний сегмент, так і на індивідуальних споживачів.

Завод має потужну матеріально-технічну базу, яка забезпечує високу продуктивність і гнучкість виробництва. Виробничі потужності дозволяють випускати значні обсяги продукції із стабільно високими якісними характеристиками. Власна лабораторія підприємства забезпечує постійний моніторинг відповідності продукції вимогам державних стандартів та технічних умов.

Підприємство демонструє активну динаміку розвитку, постійно розширює номенклатуру продукції, а також вдосконалює логістичну інфраструктуру та маркетингову політику. Серед стратегічних пріоритетів ТОВ «ДЗБМ» – підвищення конкурентоспроможності шляхом інноваційного розвитку, диверсифікації асортименту, оптимізації витрат і розвитку партнерських відносин із постачальниками та споживачами.

ТОВ «ДЗБМ» функціонує в умовах високої конкуренції, що зумовлює необхідність системного стратегічного управління та прийняття ефективних рішень щодо адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів та реалізації довгострокових цілей розвитку.

Рациональне використання основного і оборотного капіталу безпосередньо

впливає на конкурентоспроможність підприємства. У таблиці 2.1 представлено динаміку вартості ресурсів, фондоозброєності, оборотності активів та фінансової результативності діяльності ТОВ «ДЗБМ» протягом трьох звітних років.

Таблиця 2.1

Динаміка використання основного та оборотного капіталу на ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	141,7	143,6	149,3	7,6	5,33
Середньорічна вартість оборотних засобів, млн. грн.	79,5	81,2	81,4	1,9	2,37
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	819,2	897,8	1081,7	262,5	32,05
Фондовіддача на 100 грн основних засобів, грн./грн.	109,6	108,1	92,6	-17,0	-15,50
Фондомісткість 100 грн валового доходу, грн./грн.	91,3	92,5	108,0	16,7	18,35
Оборотність оборотних засобів, коеф.	2,0	1,9	1,7	-0,3	-13,06
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	187	191	215	28	15,02
Норма прибутку, %	5,14	2,92	1,75	-3,39	x

Узагальнені результати свідчать про суперечливі тенденції у використанні ресурсного потенціалу ТОВ «ДЗБМ». Попри незначне зростання обсягів основних і оборотних засобів, підприємству не вдалося забезпечити відповідне підвищення ефективності їх використання. Так, зменшення фондовіддачі та зростання фондомісткості вказують на зниження продуктивності капіталу та недостатню результативність інвестиційної діяльності.

Зростання фондоозброєності свідчить про поліпшення матеріального забезпечення працівників, проте за відсутності відповідного зростання продуктивності це не призводить до підвищення загальної рентабельності. Погіршення оборотності оборотних засобів свідчить про проблеми у сфері логістики, запасів або дебіторської заборгованості. Підсумковим індикатором виявлених

диспропорцій є суттєве зниження норми прибутку, що потребує перегляду підходів до стратегічного управління ресурсами підприємства.

Рациональне управління трудовими ресурсами має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Таблиця ілюструє зміни у структурі зайнятості, оплаті праці та результативності персоналу на ТОВ «ДЗБМ», дозволяючи оцінити загальні тенденції ефективності трудової діяльності за аналізований період.

Таблиця 2.2

**Оцінка ефективності трудової діяльності та витрат на оплату праці
на ТОВ «ДЗБМ»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Кількість працівників, осіб	173	160	138	-35	-20,23
Загальні витрати праці, тис. люд.-год.	265,4	208,1	182,4	-83,1	-31,29
Фонд заробітної плати всього, млн. грн.	16,08	17,83	16,58	0,5	3,09
Отримано валового доходу в розрахунку на:					
одного працюючого, тис. грн.	897,71	970,41	1001,63	103,93	11,58
1 годину робочого часу, грн.	585,12	746,06	757,96	172,84	29,54
Отримано прибутку в розрахунку на:					
одного працюючого, тис. грн.	32,88	20,54	14,62	-18,27	-55,55
1 годину робочого часу, грн.	21,43	15,79	11,06	-10,37	-48,40
Середньомісячний заробіток 1 працюючого, тис. грн.	7,75	9,29	10,01	2,26	29,24
Середньогодинний заробіток 1 працюючого, грн.	60,59	85,68	90,91	30,32	50,04

Проведений аналіз свідчить про неоднозначні тенденції у сфері трудового потенціалу ТОВ «ДЗБМ». З одного боку, спостерігається зменшення кількості працівників і відповідних витрат робочого часу, що може бути зумовлено як організаційною реструктуризацією, так і зовнішніми економічними чинниками. З іншого боку, показники оплати праці демонструють позитивну динаміку, що свідчить про посилення мотиваційної складової та, ймовірно, – зростання кваліфікаційного рівня персоналу.

Водночас показники результативності праці, зокрема прибутку на одного працівника та на одиницю часу, мають негативну динаміку. Це вказує на зниження економічної ефективності залучення трудових ресурсів та вимагає переоцінки підходів до управління витратами й організації праці. Підприємству доцільно посилити заходи з підвищення продуктивності та контролю за ефективністю функціонування трудових процесів.

Оцінка фінансової ефективності підприємства базується на динаміці доходів, витрат і рівнів рентабельності. У даній таблиці наведено показники прибутковості та витрат підприємства за три роки, що відображає загальну ситуацію щодо економічної результативності функціонування ТОВ «ДЗБМ».

Таблиця 2.3

Показники зміни доходів, витрат і прибутковості підприємства ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, млн. грн.	155,30	155,27	138,23	-17,08	-11,00
Поточні витрати виробництва, млн. грн.	149,61	151,98	136,21	-13,41	-8,96
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	5,69	3,29	2,02	-3,67	-64,55
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	173	160	138	-35	-20,23
Фонд оплати праці, тис. грн.	16,08	17,83	16,58	0,50	3,09
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	898	970	1002	104	11,58
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	142	144	149	8	5,33
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	819	898	1082	263	32,05
Фондовіддача чистого доходу на 100 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	109,6	108,1	92,6	-17	-15,50
Рентабельність активів, %	5,14	2,92	1,75	-3,39 в.п.	x
Рентабельність діяльності, %	3,80	2,16	1,48	-2,32 в.п.	x

Результати комплексного аналізу діяльності ТОВ «ДЗБМ» у 2022–2024 рр.

вказують на зниження фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Зокрема, скорочення чистого доходу на 11 % при зменшенні витрат лише на 8,96 % призвело до істотного падіння чистого прибутку – на 64,55 %, що сигналізує про погіршення фінансової результативності.

Незважаючи на зменшення чисельності персоналу, підприємству вдалося підвищити продуктивність праці. Це може свідчити про більш інтенсивне використання ресурсів або перегляд внутрішньої організації праці. Водночас зростання фондоозброєності на понад 30 % не забезпечило належного підвищення фондівіддачі, яка зменшилася на 15,5 %, що вказує на неефективне використання технічних ресурсів.

Показники рентабельності активів і загальної діяльності знизилися відповідно на 3,39 та 2,32 відсоткових пункти, що потребує перегляду стратегічних пріоритетів і пошуку шляхів підвищення економічної ефективності підприємства.

2.2. Дослідження існуючої системи стратегічного управління на підприємстві

ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (ТОВ «ДЗБМ») функціонує у сфері виробництва сухих будівельних сумішей, клеїв, шпаклівок та супутніх матеріалів, орієнтуючись на потреби будівельного сектору та приватних споживачів. Основними споживачами продукції підприємства є будівельно-монтажні компанії, роздрібні торговельні мережі, оптові дистриб'ютори, а також кінцеві споживачі через локальні торговельні точки.

З огляду на галузеву специфіку, ринок будівельних матеріалів України характеризується високою конкурентністю, помірним рівнем монополізації та ціновою чутливістю. У цьому контексті стратегічне позиціонування ТОВ «ДЗБМ» ґрунтується на поєднанні наступних ключових чинників:

- Цінова доступність – підприємство займає середньо-ціновий сегмент,

намагаючись утримувати конкурентні ціни за рахунок внутрішньої оптимізації витрат і локалізації постачання сировини.

– Продуктова якість і відповідність стандартам – вся продукція сертифікована, проходить лабораторний контроль, відповідає ДСТУ і галузевим вимогам.

– Гнучкість логістики – наявність власної або партнерської логістичної інфраструктури дозволяє забезпечувати стабільні постачання у межах регіону.

– Довіра до бренду – ТОВ «ДЗБМ» працює на ринку понад 10 років і має репутацію стабільного партнера, що додає вагомості у переговорах із контрагентами.

З урахуванням конкурентного середовища, стратегічне позиціонування підприємства можна охарактеризувати як стратегію фокусованої диференціації в межах регіонального ринку, яка поєднує помірний рівень цін із акцентом на надійність продукції та адаптивність до індивідуальних замовлень. У порівнянні з великими національними виробниками, ТОВ «ДЗБМ» має гнучкішу виробничу структуру, що дозволяє швидше адаптувати асортимент до потреб замовника, але поступається масштабами і фінансовими можливостями для активної експансії на нові ринки.

За класифікацією Портера, позиціонування підприємства тяжіє до стратегії спрямованої конкуренції в межах певного сегмента з елементами технологічної ефективності. Проте ключовим викликом залишається обмежена географія впливу та невисокий рівень стратегічної інтеграції з партнерами по ланцюгу постачання.

Таким чином, ТОВ «ДЗБМ» утримує стабільну ринкову нішу в регіональному сегменті, проте для посилення своїх позицій на національному ринку потребує послідовного вдосконалення стратегічного планування, підвищення маркетингової активності та інтеграції інноваційних рішень у виробництво.

Формування чітко окресленої місії та стратегічних цілей є важливою складовою ефективною системи стратегічного управління. Вони визначають вектор довгострокового розвитку підприємства, спрямовують управлінські рішення та

формують підґрунтя для узгодження внутрішніх процесів з потребами зовнішнього середовища.

На момент дослідження ТОВ «ДЗБМ» декларує свою місію на рівні операційних документів неформально, без чітко закріпленого тексту в офіційних стратегіях чи внутрішніх регламентах. Зміст місії виводиться опосередковано зі змісту діяльності підприємства, корпоративних цінностей та комунікацій з партнерами. Її умовно можна сформулювати як: Забезпечення споживачів якісними будівельними матеріалами за доступними цінами з дотриманням стандартів надійності, екологічності та довіри в партнерстві.

Це формулювання має загальний характер і не містить конкретних вказівок щодо стратегічного бачення, ринкових орієнтирів чи інноваційних пріоритетів. Відсутність формалізованої місії ускладнює узгодження середньо- та довгострокових рішень і знижує стратегічну ідентичність підприємства як учасника конкурентного середовища.

Аналіз стратегічних цілей ТОВ «ДЗБМ» показав, що в практиці менеджменту переважає тактичне планування з коротким горизонтом (до 1 року), натомість цілі довгострокового характеру залишаються неструктурованими. Серед фактично реалізованих напрямів можна виокремити:

- збереження стабільного рівня виробництва в умовах обмежених ресурсів;
- підтримка існуючої частки ринку в межах регіону;
- поступова модернізація обладнання за наявності фінансових можливостей;
- мінімізація операційних витрат;
- збереження клієнтської бази.

Однак ці цілі не узгоджені з формальними методами стратегічного планування (відсутні SMART-критерії, терміни реалізації, індикатори ефективності), що унеможлиблює ефективну оцінку результатів.

Таким чином, можна зробити висновок, що місія підприємства не є чітко оформленою, а стратегічні цілі сформульовані ситуативно, що знижує ефективність

стратегічного управління загалом. Це створює потребу у розробці повноцінної концепції стратегічного бачення, уточненні місії та формулюванні вимірюваних цілей у розрізі функціональних напрямів (виробництво, збут, фінанси, інновації, персонал тощо).

Одним із важливих принципів сучасного стратегічного менеджменту є формулювання цілей відповідно до концепції SMART, яка передбачає, що кожна ціль має бути конкретною (Specific), вимірюваною (Measurable), досяжною (Achievable), релевантною (Relevant) і обмеженою в часі (Time-bound). Застосування цього підходу дозволяє деталізувати стратегічні пріоритети підприємства, підвищити контроль за реалізацією управлінських рішень та забезпечити ефективну координацію між структурними підрозділами. Для ТОВ «ДЗБМ» актуальним є формування системи стратегічних цілей, яка б орієнтувала діяльність підприємства на зростання конкурентоспроможності, посилення ринкових позицій та підвищення ефективності використання ресурсів. У таблиці 2.4 наведено приклади цілей у форматі SMART, адаптовані до реальних умов функціонування підприємства.

Таблиця 2.4

SMART-цілі стратегічного розвитку ТОВ «ДЗБМ»

Формулювання цілі	Specific	Measurable	Achievable	Relevant	Time-bound
Підвищити рівень фондовіддачі на 15% за рахунок модернізації обладнання	Підвищення ефективності використання основних засобів	+15% до 2024 року	За рахунок поетапного оновлення 30% обладнання	Відповідає меті підвищення рентабельності	До кінця 2025 року
Збільшити обсяг реалізації продукції на 20% у порівнянні з 2024 роком	Зростання продажів на нових ринках	20% приросту	Через вихід у 2 нові регіони	Спрямовано на зміцнення ринкової позиції	Протягом 12 місяців
Скоротити виробничі витрати на 10% без втрати якості	Оптимізація витрат у виробництві	Зменшення собівартості на 10%	Через аудит, автоматизацію та зміну постачальників	Посилення прибутковості	До 4 кварталу 2025 року
Розробити систему стратегічного моніторингу на основі KPI	Створення системи контролю за цілями	Наявність 5 ключових KPI	На основі внутрішніх ресурсів	Важливо для управлінської ефективності	Протягом 6 місяців

Підвищити рівень продуктивності праці на 12%	Оптимізація використання трудових ресурсів	Показник продуктивності у грн/особу	За рахунок навчання та реорганізації	Прямо впливає на фінансові результати	До середини 2025 року
--	--	-------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------

Узагальнюючи представлені SMART-цілі, можна констатувати, що ТОВ «ДЗБМ» має реальні можливості для вдосконалення системи стратегічного управління через конкретизацію своїх цілей і механізмів їх досягнення. Запропоновані цілі охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства – технічну модернізацію, розширення ринків, зниження витрат, оптимізацію праці та впровадження системи стратегічного контролю.

Важливим є те, що всі цілі є узгодженими з загальною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та побудови більш передбачуваної системи управління. Їхня чіткість і вимірюваність дозволяє не лише планувати дії, але й проводити регулярний моніторинг ефективності, виявляти відхилення та своєчасно коригувати заходи.

Крім того, цілі не є надмірно амбітними чи відірваними від ресурсної бази підприємства, що робить їх досяжними у рамках реалістичного сценарію розвитку. Прив'язка до часових меж створює умови для планомірного виконання й запобігає надмірній затримці у реалізації стратегічних ініціатив.

Отже, формулювання та імплементація SMART-цілей на підприємстві дозволяє створити основу для системного стратегічного управління, забезпечити прозорість прийняття рішень і підвищити підзвітність управлінської діяльності на всіх рівнях.

Поглиблений аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ДЗБМ», зокрема структури управління, стратегічного планування, ресурсного забезпечення та організаційних комунікацій, дозволив виокремити низку проблемних аспектів, які суттєво знижують ефективність функціонування стратегічного менеджменту на підприємстві.

Ефективність стратегічного управління безпосередньо залежить від здатності

підприємства виявляти внутрішні організаційні обмеження, оцінювати слабкі місця в управлінській системі та своєчасно реагувати на чинники, що стримують розвиток. У межах проведеного дослідження стратегічної діяльності ТОВ «ДЗБМ» було проаналізовано основні компоненти системи управління: формалізацію стратегії, процес стратегічного аналізу, рівень інтеграції управлінських функцій, кадрове забезпечення й цифрову підтримку. Результати цього аналізу дозволили виявити низку проблем і «вузьких місць», які знижують ефективність реалізації стратегічних рішень.

Представлена нижче таблиця 2.5 узагальнює ключові категорії організаційних проблем, конкретні прояви їх у діяльності підприємства та потенційні наслідки для його функціонування. Визначення таких обмежень є необхідним етапом перед розробкою цільових заходів щодо вдосконалення системи стратегічного менеджменту.

Таблиця 2.5

Основні проблеми та вузькі місця в системі стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ»

Категорія проблеми	Прояви на підприємстві	Потенційні наслідки
Відсутність формалізованої стратегії	Не сформульовані офіційно місія, бачення, довгострокові цілі	Втрата стратегічного фокусу, несистемність у прийнятті рішень
Слабкість стратегічного аналізу	Не застосовуються методи SWOT, PEST, BCG, відсутність аналізу зовнішнього середовища	Недооцінка загроз, помилки у прогнозуванні, ризики у конкурентній боротьбі
Відсутність КРІ і системи моніторингу	Немає показників оцінки виконання цілей, відсутній контроль їх досягнення	Невизначеність відповідальності, ускладнене управління результатами
Роз'єднаність між підрозділами	Виробництво, фінанси, збут і логістика діють ізольовано	Неузгодженість дій, дублювання функцій, затримки в реалізації ініціатив
Відсутність відповідальних осіб/відділу	Немає стратегічного менеджера чи підрозділу з планування	Відсутність системного підходу до стратегічних рішень
Низький рівень цифрової підтримки управління	Відсутність цифрових інструментів для планування, моніторингу, аналізу	Суб'єктивність у прийнятті рішень, неможливість моделювання сценаріїв

Аналіз внутрішньої організації стратегічного управління на ТОВ «ДЗБМ»

виявив наявність системних проблем, які знижують ефективність прийняття довгострокових рішень та послаблюють стратегічну гнучкість підприємства. Передусім, відсутність формалізованої місії та чітко визначених стратегічних цілей призводить до фрагментарності дій і неможливості синхронізації зусиль усіх підрозділів. Підприємство функціонує без стратегічного бачення, що унеможливорює проактивне управління розвитком.

Особливо критичним є недолік глибокого стратегічного аналізу, через що підприємство не враховує повною мірою загрози та можливості ринку. Це обмежує здатність передбачати зміни в конкурентному середовищі та формувати дієві адаптаційні стратегії. Відсутність системи моніторингу реалізації цілей та ключових показників ефективності (KPI) унеможливорює своєчасну оцінку прогресу, і як наслідок – затримки у прийнятті коригувальних рішень.

Крім того, поточна структура управління є надто децентралізованою, без належної координації між підрозділами, що призводить до дублювання завдань, розбалансованості в ресурсах та гальмування проєктів. Відсутність фахівців зі стратегічного управління обмежує глибину опрацювання альтернатив та призводить до спонтанних, а не системних рішень. Також варто відзначити низький рівень автоматизації стратегічного планування, що залишає процес управління залежним від суб'єктивних оцінок.

Таким чином, удосконалення стратегічного управління на ТОВ «ДЗБМ» має розпочинатися з усунення виявлених вузьких місць: формалізації цілей, впровадження аналітичних інструментів, цифровізації та посилення міжфункціональної взаємодії. Лише в цьому випадку підприємство зможе побудувати адаптивну, дієву й результативну систему стратегічного розвитку.

Для комплексного узагальнення результатів діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «ДЗБМ» доцільним є застосування SWOT-аналізу – одного з ключових інструментів стратегічного менеджменту.

SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства

(внутрішнє середовище), а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на його поточне та перспективне функціонування.

Результати цього аналізу формують інформаційне підґрунтя для вибору найбільш доцільного стратегічного сценарію розвитку підприємства.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз стратегічного становища ТОВ «ДЗБМ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід роботи на ринку понад 50 років	Відсутність формалізованої місії та чітких стратегічних цілей
Налагоджена виробнича база з базовою автоматизацією	Обмежена географія збуту (регіональний ринок)
Стабільні відносини з локальними постачальниками та клієнтами	Низька інтеграція між функціональними підрозділами
Виробництво якісної продукції за конкурентними цінами	Недостатній рівень аналітичної підтримки стратегічних рішень
Гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень	Відсутність системи KPI та моніторингу реалізації стратегій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку за рахунок сусідніх регіонів	Загострення конкуренції з боку великих національних виробників
Залучення інвестицій для модернізації обладнання	Нестабільність цін на енергоносії та сировину
Запровадження цифрових інструментів для управління	Погіршення платоспроможності кінцевих споживачів
Пошук нових партнерів через дистриб'юторські платформи	Логістичні ризики в умовах війни та порушення транспортних ланцюгів
Державні та регіональні програми підтримки малого бізнесу	Інфляційні процеси та коливання курсу валют

SWOT-аналіз ТОВ «ДЗБМ» засвідчує, що підприємство володіє стабільною виробничою базою та досвідом, які забезпечують базову конкурентоспроможність на локальному ринку. Його сильні сторони – це налагоджені зв'язки з клієнтами, гнучкість у виконанні замовлень і виробництво продукції, що відповідає стандартам якості за помірною ціною. Ці чинники дають змогу утримувати стабільні позиції в межах регіону та гарантувати мінімальну ділову стійкість.

Разом із тим виявлені слабкі сторони суттєво стримують стратегічний розвиток підприємства. Відсутність чітко визначеної стратегії, недостатній рівень

взаємодії між підрозділами та неформалізована система оцінки ефективності не дозволяють ефективно реалізовувати навіть наявні конкурентні переваги. Крім того, підприємство досі не використовує аналітичні методи для прогнозування або розрахунку ризиків, що знижує якість прийняття рішень на стратегічному рівні.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність значного потенціалу зростання – зокрема, за рахунок виходу на нові регіони, використання цифрових рішень та участі в державних програмах підтримки. У той же час високий рівень загроз, таких як зростаюча конкуренція, економічна нестабільність та логістичні ризики, створює складне середовище для реалізації стратегічних ініціатив.

Таким чином, для ефективного позиціонування на ринку ТОВ «ДЗБМ» необхідно мінімізувати внутрішні обмеження – через формалізацію стратегічних документів, підвищення управлінської координації, цифровізацію та системну оцінку ринкових змін. SWOT-аналіз підкреслює важливість інтегрованого підходу до стратегічного управління, орієнтованого на виявлення та використання можливостей в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Після проведення SWOT-аналізу стратегічного становища підприємства доцільним наступним етапом є побудова матриці TOWS – інструменту, який дозволяє зіставити внутрішні та зовнішні фактори впливу і на основі цього сформулювати практично орієнтовані стратегічні напрями. На відміну від класичного SWOT-аналізу, який лише фіксує наявні умови, TOWS-матриця трансформує аналітичні дані у рішення – визначає конкретні типи стратегій: наступальні, захисні, адаптивні чи реорганізаційні.

Для ТОВ «ДЗБМ» застосування матриці TOWS є цілком виправданим, оскільки підприємство перебуває у стані стабільної, але вразливої рівноваги. Воно має власні сильні сторони, але не використовує зовнішні можливості повною мірою, а загрози посилюють негативний вплив слабких сторін. Побудова TOWS-матриці дозволяє логічно обґрунтувати стратегічні дії, спрямовані на досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності (табл. 2.7).

Побудована TOWS-матриця стратегічних можливостей дозволяє чітко ідентифікувати пріоритетні напрямки стратегічного розвитку ТОВ «ДЗБМ» з урахуванням поточних внутрішніх ресурсів та динаміки зовнішнього середовища. Виявлено, що підприємство має достатньо сильних сторін для використання низки можливостей, зокрема виходу на нові регіональні ринки, залучення державної підтримки та впровадження цифрових технологій. У цьому контексті найбільш доцільними є SO-стратегії – зосередження на активному зростанні через використання вже існуючого виробничого й організаційного потенціалу.

Таблиця 2.7

TOWS-матриця стратегічних можливостей ТОВ «ДЗБМ»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей): Розширити присутність у сусідніх регіонах, використовуючи налагоджену виробничу базу; Запровадити цифрові інструменти контролю якості на основі вже існуючих внутрішніх стандартів; Залучити державні гранти для модернізації через підтверджену репутацію;	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз): Зміцнити відносини з наявними клієнтами через гнучку логістику та якість; Застосовувати індивідуальні рішення в ціноутворенні для протистояння великій конкуренції; Підвищити локалізацію постачань у відповідь на логістичні ризики.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін шляхом використання можливостей): Створити відділ стратегічного планування та управління інвестиційними проектами з залученням підтримки ззовні; Впровадити KPI через використання CRM/ERP-систем; Створити нові канали збуту завдяки цифровим платформам;	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і протидія загрозам): Централізувати управлінські функції для зменшення внутрішніх втрат; Запровадити антикризові сценарії на випадок перебоїв у ланцюгах постачання; Розробити мобільну стратегію фінансового виживання в умовах інфляції.

Разом з тим, особливу увагу слід приділити WO-стратегіям, оскільки усунення внутрішніх обмежень дозволить підприємству ефективно реагувати на

можливості, що відкриває ринок. Зокрема, важливо створити функціональний підрозділ з управління стратегією, запровадити систему оцінки ефективності (KPI), розширити цифрову інфраструктуру управління. Це дасть змогу підприємству перейти від ситуаційного до системного стратегічного управління.

Окрему увагу варто приділити ST-стратегіям, які дозволяють використовувати сильні сторони для протидії ризикам – через клієнтську орієнтованість, логістичну мобільність, локалізацію ресурсів. А от WT-стратегії слугують базою для формування захисного сценарію, актуального у випадку погіршення зовнішніх умов – у т.ч. інфляційних шоків чи порушень постачання.

Таким чином, TOWS-матриця виступає дієвим інструментом генерації стратегічних альтернатив і дозволяє сформувати поетапну модель переходу від стабілізації до розвитку. На її основі можуть бути обґрунтовані конкретні стратегічні кроки в розділі 3 – з урахуванням обмежень, потенціалу й тенденцій розвитку галузі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЗБМ»

3.1. Обґрунтування потреби у вдосконаленні стратегічного управління

Ефективне стратегічне управління є ключовою передумовою довгострокового розвитку підприємства, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища, високої конкуренції та структурної нестабільності на ринку будівельних матеріалів. Узагальнення результатів аналітичного блоку кваліфікаційної роботи свідчить про наявність істотних недоліків у функціонуванні системи стратегічного управління на ТОВ «ДЗБМ», що стримують реалізацію потенціалу підприємства та обмежують його адаптивність до ринкових викликів.

Насамперед виявлено, що підприємство не має чітко формалізованої місії та стратегічних цілей, що унеможливорює цілісне бачення розвитку та ускладнює координацію між підрозділами. Стратегічне планування здійснюється несистемно, без застосування відповідних методик, таких як SWOT, PEST чи BCG-аналіз. Цілі підприємства формулюються переважно у короткостроковій перспективі, що знижує рівень передбачуваності управлінських рішень.

Аналіз фінансово-господарської діяльності свідчить про зниження ключових показників ефективності: валовий дохід зменшився на 11 %, рентабельність діяльності впала майже втричі, а чистий прибуток скоротився на понад 64 %. При цьому продуктивність праці зростає, але на фоні зменшення чисельності працівників і збільшення навантаження на персонал. Це свідчить про структурну напруженість в організації процесів.

Виявлено фрагментарність взаємодії між функціональними підрозділами, відсутність системи моніторингу стратегічних показників (KPI), що призводить до зниження прозорості в ухваленні рішень. Критичною є також відсутність цифрових

інструментів стратегічного контролю, які дозволили б підвищити точність планування й гнучкість управління.

У межах SWOT-аналізу визначено, що попри наявність сильних сторін (якість продукції, стабільність клієнтської бази, гнучкість у виробництві), підприємство не використовує наявні можливості – зокрема розширення ринку, державні програми підтримки, цифрові рішення. Водночас зовнішні загрози (інфляція, логістичні ризики, конкуренція) накладаються на внутрішні слабкі сторони, що формує стратегічно вразливу позицію підприємства.

Таким чином, потреба у вдосконаленні системи стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ» є об'єктивною та невідкладною. Йдеться не лише про покращення окремих управлінських практик, а про формування комплексної адаптивної стратегії, яка б поєднувала цифровізацію, систему оцінювання ефективності, реорганізацію внутрішніх процесів і розширення ринку. Саме інтеграція таких підходів дозволить підприємству досягти стійкого розвитку, забезпечити гнучкість у мінливих умовах та підвищити загальну конкурентоспроможність.

Стратегічне управління неможливе без урахування чинників зовнішнього середовища, які можуть суттєво впливати як на ринкову позицію підприємства, так і на його здатність до зростання. Для ТОВ «ДЗБМ», як виробника будівельних матеріалів, зовнішнє середовище є складним, динамічним та багатofакторним, що потребує постійного моніторингу та адаптації управлінських рішень.

Аналіз макро- та мезорівнів ринкового середовища дозволив виокремити ключові загрози та перспективні можливості, які мають бути враховані у процесі формування стратегії розвитку підприємства. Для комплексної оцінки зовнішнього середовища стратегічного управління доцільно використати інструмент PEST-аналізу, який дозволяє структурувати зовнішні фактори за чотирма ключовими напрямками: політичними, економічними, соціальними та технологічними. Такий підхід сприяє глибшому розумінню макросередовища, виявленню потенційних ризиків і точок росту, що мають бути враховані при розробці стратегії підприємства.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління ТОВ «ДЗБМ»

Фактор	Змістовне наповнення	Вплив на підприємство
Політичні (P)	Військово-політична ситуація в країні та регіоні Регуляторна політика у сфері будівництва та екології Державна підтримка малого і середнього бізнесу	Нестабільність створює ризики, але відкриваються інструменти фінансової підтримки (гранти, пільги)
Економічні (E)	Інфляція, зростання цін на енергоносії та сировину Валютні коливання Загальне зниження платоспроможності споживачів	Зростання витрат, ціновий тиск, необхідність оптимізації виробництва
Соціальні (S)	Зміна споживчих пріоритетів (перехід до енергоефективності, екологічності) Міграція робочої сили за кордон Зростання попиту на індивідуальне будівництво	Потреба у нових підходах до продукту, дефіцит кадрів, розвиток нішевого ринку
Технологічні (T)	Розвиток цифрових інструментів для продажів і управління Технічне старіння обладнання на багатьох підприємствах Можливості автоматизації логістики та виробництва	Потреба у цифровій трансформації, модернізації, інвестиціях в ERP-системи та технології

Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ДЗБМ» є складним і неоднозначним, однак дає підприємству як виклики, так і можливості для стратегічного розвитку. Політичні ризики, пов'язані з воєнним станом і регуляторними змінами, змушують підприємство діяти обережно та адаптивно. Водночас підтримка малого бізнесу може створити фінансові переваги за умов активної взаємодії з державними структурами.

З боку економіки ключовими чинниками є інфляція, зростання вартості енергоносіїв та нестабільний попит, що вимагає жорсткого контролю витрат і диверсифікації джерел доходів. Соціальні зрушення формують нові ринкові запити – зростає попит на індивідуальні рішення, екологічну продукцію, що ТОВ «ДЗБМ» здатне реалізувати завдяки гнучкості виробництва. У технологічному вимірі відкриваються значні перспективи – через автоматизацію, цифрові платформи і CRM-системи.

Таким чином, PEST-аналіз підтверджує доцільність стратегічної

трансформації управління на підприємстві, яка має враховувати не лише внутрішні резерви, але й змінну конфігурацію зовнішнього середовища. Активна інтеграція зовнішніх трендів у стратегічне бачення ТОВ «ДЗБМ» дозволить забезпечити його адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх умов функціонування ТОВ «ДЗБМ» переконливо свідчить про наявність суттєвих викликів, які зумовлюють потребу в адаптації поточної системи управління. Сучасне бізнес-середовище є надзвичайно динамічним і характеризується високим ступенем невизначеності. Для підприємств, що функціонують у сфері виробництва будівельних матеріалів, ці виклики набувають особливої ваги з огляду на залежність від економічної ситуації, логістичної стабільності, цінової конкуренції та нормативного регулювання.

Серед основних зовнішніх викликів варто виділити: економічну нестабільність, інфляцію, коливання валютних курсів; логістичні порушення, спричинені військовими діями та інфраструктурними обмеженнями; посилення конкуренції з боку національних і транснаціональних виробників; зміну запитів споживачів на користь енергоефективної, екологічної та адаптивної продукції.

Водночас внутрішні виклики включають: неструктурованість стратегічних рішень, відсутність чітко визначених стратегічних цілей і місії; брак єдиного управлінського центру стратегічного планування; низький рівень цифровізації управлінських процесів і контролю за результатами (відсутність KPI); недостатній рівень координації між підрозділами, що ускладнює впровадження змін.

У відповідь на ці виклики, підприємству необхідно переосмислити існуючу управлінську модель та здійснити її адаптацію шляхом впровадження системного стратегічного управління. Це передбачає не просто зміну окремих елементів управління, а формування нової логіки взаємодії в організації, що ґрунтується на прозорості, цільовій орієнтації, цифровому контролі та гнучкому реагуванні на зміни.

Ключовими напрямками адаптації є: впровадження цифрових інструментів планування, аналітики та моніторингу (CRM, ERP, системи KPI); формалізація стратегічних документів (місія, бачення, стратегічні напрями, сценарії розвитку); створення внутрішнього механізму стратегічного моніторингу з функціями аналізу, оцінки ризиків і управління змінами; інтеграція функцій підрозділів у межах єдиного стратегічного простору – від виробництва до комерційного та фінансового секторів.

Таким чином, адаптація системи управління ТОВ «ДЗБМ» до сучасних викликів є не просто бажаною, а критично необхідною умовою збереження стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Її своєчасна реалізація дозволить уникнути стратегічної інерції, покращити якість управлінських рішень, підвищити ефективність використання ресурсів і сформувати довгострокові конкурентні переваги.

3.2. Розробка рекомендацій щодо модернізації стратегічного управління на підприємстві

Результати попереднього аналізу стратегічного потенціалу ТОВ «ДЗБМ» свідчать про необхідність істотного оновлення підходів до стратегічного управління. Виявлені дисбаланси між поточними можливостями підприємства та викликами зовнішнього середовища, недоліки у формуванні стратегічних цілей, фрагментарність реалізації планів розвитку зумовлюють потребу у розробці цілісної системи змін. Зважаючи на сучасні тенденції в управлінні підприємствами будівельного сектору, модернізація системи стратегічного управління має бути спрямована не лише на підвищення ефективності функціонування, а й на зміцнення позицій на ринку, адаптацію до економічних ризиків і формування довгострокових конкурентних переваг.

У цьому підрозділі сформульовано практичні рекомендації щодо удосконалення ключових елементів стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ».

Зокрема, йдеться про оновлення місії та стратегічних цілей, впровадження KPI для моніторингу досягнень, а також структурування стратегічних рішень відповідно до ідентифікованих можливостей та загроз. Запропоновані заходи покликані забезпечити більш гнучку, результативну та проактивну систему управління, яка відповідає сучасним вимогам ринку.

Розробка дієвої системи стратегічного управління передбачає початкове визначення фундаментальних орієнтирів підприємства – його місії, бачення та стратегічних цілей. Саме вони виступають вихідною точкою для формування пріоритетів, розробки управлінських рішень і оцінки результативності діяльності. Враховуючи виявлені недоліки у поточному стратегічному позиціонуванні ТОВ «ДЗБМ», ключовим завданням є розробка нової місії, актуалізація стратегічних цілей та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результатів реалізації стратегії.

Нова місія ТОВ «ДЗБМ»: Забезпечувати будівельну галузь України якісними, доступними та надійними будівельними матеріалами, впроваджуючи інноваційні підходи до виробництва, підвищуючи енергоефективність і формуючи довгострокові партнерства з клієнтами та постачальниками.

Це формулювання акцентує увагу на ринковому призначенні компанії, її цінностях (якість, надійність, доступність), інноваційній орієнтації та фокусі на сталість і партнерські відносини.

На основі проведеного аналізу доцільно виділити наступні стратегічні цілі підприємства (на 3 роки):

- Збільшити обсяг реалізації продукції на 25% шляхом виходу на нові регіональні ринки та зміцнення присутності в існуючих.
- Підвищити чисту рентабельність діяльності до рівня не менше 5% шляхом оптимізації витрат і оновлення виробничих процесів.
- Скоротити собівартість продукції на 8–10% через модернізацію обладнання та цифрову автоматизацію логістики.

– Впровадити систему управлінських KPI на рівні підрозділів – з відстеженням динаміки продуктивності, витрат, відвантажень і задоволеності клієнтів.

– Розширити продуктовий асортимент принаймні на 3 нові позиції з урахуванням попиту на інноваційні або енергоефективні матеріали.

Для забезпечення ефективної реалізації оновленої стратегії ТОВ «ДЗБМ» необхідне впровадження системи моніторингу, що дозволяє своєчасно оцінювати результати управлінських рішень, відстежувати динаміку досягнення стратегічних цілей та коригувати подальші дії відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. З цією метою доцільним є застосування системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які слугують інструментом кількісної оцінки стратегічного поступу підприємства.

У таблиці 3.2 представлено перелік рекомендованих KPI, згрупованих за стратегічними напрямками діяльності підприємства. Визначення цільових значень за кожним показником дозволяє не лише фіксувати досягнення, а й формулювати конкретні орієнтири для підрозділів і менеджменту. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управління, покращенню комунікації всередині організації та формуванню орієнтованої на результат корпоративної культури.

Таблиця 3.2

Запропоновані KPI для оцінювання реалізації стратегії

Стратегічний напрям	KPI	Одиниця виміру	Цільове значення
Збут і ріст доходів	Обсяг реалізації продукції	млн грн / рік	+25% за 3 роки
Прибутковість	Рентабельність чистого прибутку	%	≥ 5%
Ефективність витрат	Частка виробничих витрат у структурі собівартості	%	-8%
Продуктивність	Виручка на 1 працівника	тис. грн / особу	+15%
Інновації	Частка нової продукції в загальному асортименті	%	≥ 10%
Клієнтський сервіс	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Бал (за шкалою 1–10)	≥ 8
Управлінська	Виконання стратегічних планів за	% виконання	≥ 90%

ефективність	термінами		
--------------	-----------	--	--

Формування нової місії, стратегічних цілей і системи ключових показників ефективності є вихідною основою для побудови модернізованої системи стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ». Місія підприємства тепер чітко відображає його роль на ринку, соціальну відповідальність, інноваційну спрямованість та фокус на сталий розвиток. Запропоновані стратегічні цілі мають SMART-характер, тобто є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі.

Запровадження KPI як інструменту управлінського контролю забезпечить можливість оперативної оцінки досягнень у розрізі функціональних напрямів та підвищить прозорість реалізації стратегічних ініціатив. KPI-фокус дозволяє інтегрувати стратегічні цілі у щоденну діяльність працівників, стимулюючи їхню результативність та залученість.

Таким чином, запропоновані зміни формують основу для системного перезавантаження управлінських процесів, створюють передумови для зростання рентабельності, конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємства у середньостроковій перспективі.

Ефективна реалізація стратегічного плану неможлива без належного механізму контролю за його виконанням. Удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ» передбачає не лише формулювання цілей і впровадження KPI, а й розробку інструментів постійного спостереження, оцінки та коригування управлінських дій. Це дозволяє підвищити адаптивність управління до динамічного зовнішнього середовища та запобігати відхиленням від запланованих орієнтирів.

Сучасні механізми стратегічного моніторингу мають бути орієнтовані на регулярну оцінку прогресу з урахуванням кількісних і якісних показників, а також передбачати оперативну реакцію на виявлені проблеми. У таблиці 3.3 подано основні елементи такої системи для ТОВ «ДЗБМ».

Створення ефективної системи стратегічного контролю в ТОВ «ДЗБМ» є

ключовою умовою забезпечення цілісності, узгодженості та стійкості стратегічних процесів. Запропонована структура механізмів моніторингу передбачає поєднання кількісного аналізу KPI з якісною оцінкою внутрішніх і зовнішніх чинників, що дозволяє здійснювати обґрунтовану управлінську реакцію на зміну ситуації. Застосування принципу зворотного зв'язку (feedback loop) забезпечує не лише контроль виконання, а й постійне коригування дій відповідно до динаміки ринку та внутрішніх ресурсів.

Таблиця 3.3

**Ключові елементи механізмів стратегічного контролю і моніторингу
ТОВ «ДЗЕМ»**

Об'єкт контролю	Метод/інструмент моніторингу	Періодичність оцінки	Відповідальні особи/підрозділи
Досягнення стратегічних KPI	Порівняльний аналіз з плановими показниками	Щоквартально	Відділ стратегічного планування
Виручка та рентабельність	Фінансова звітність, динаміка показників	Щомісяця	Фінансовий директор
Стан ринкового позиціонування	Маркетинговий аудит, опитування споживачів	Раз на півріччя	Маркетинговий відділ
Прогрес інноваційних проєктів	Метод контрольних точок (milestone review)	Щомісяця	Керівник інноваційних напрямів
Задоволеність клієнтів	Customer Satisfaction Index (CSI), анкетування	Раз на рік	Відділ по роботі з клієнтами
Продуктивність праці	Аналіз виручки на 1 працівника	Щоквартально	HR-відділ, економіст
Виконання стратегічного плану	Декомпозиція на підцілі, звіти керівників	Щомісяця / квартал	Керівники напрямів, директор

Регулярна звітність, розмежування відповідальності між функціональними підрозділами, використання цифрових інструментів аналітики сприятимуть зростанню прозорості управлінського процесу, підвищенню дисципліни виконання стратегічних завдань та формуванню культури стратегічної відповідальності в межах усієї організації.

Таким чином, реалізація системи контролю не лише знижує стратегічні ризики, а й забезпечує довготривале стратегічне зростання на основі постійного вдосконалення управлінських рішень.

У межах реалізації стратегії підвищення рентабельності збутової діяльності ТОВ «ДЗБМ» було встановлено КРІ «Рентабельність чистого прибутку» з цільовим значенням не нижче 5%. Для забезпечення контролю за досягненням цього показника підприємство запровадило наступні управлінські кроки:

1. Щомісячний моніторинг фінансових результатів здійснюється фінансовим директором спільно з економістом. Для цього формується звіт порівняння фактичних даних із запланованими, що дозволяє оперативно фіксувати відхилення.
2. У разі виявлення негативної динаміки (наприклад, падіння рентабельності нижче 3%) ініціюється економічна нарада керівного складу, на якій розглядаються причини (зростання витрат, зниження обсягів реалізації тощо) і приймаються рішення щодо коригувальних заходів.
3. Одним із таких заходів стало перегляд політики формування собівартості, зокрема – оптимізація витрат на закупівлю сировини, логістику та енергоносії. Також був змінений графік виробничих змін, що зменшило витрати на понаднормову працю.
4. Показник виконання стратегічного плану фіксується в щоквартальних звітах керівників напрямів. Ці звіти включають оцінку виконання ключових задач, визначених у плані реалізації стратегії, та мають форму матриці відповідності «план–факт».
5. Інструмент контролю CSI (Customer Satisfaction Index) був реалізований через проведення щорічного онлайн-анкетування клієнтів за 10-бальною шкалою. У 2024 році середній бал задоволеності склав 7,6, що нижче за цільове значення. Відповідно, було запроваджено додаткове навчання менеджерів з продажу, а також розширено сервісну підтримку.

Досвід впровадження елементів стратегічного моніторингу в ТОВ «ДЗБМ» підтвердив, що чітка регламентація процесу контролю, формалізація відповідальності та регулярний аналіз результатів дозволяють оперативно реагувати

на відхилення, покращувати управлінські рішення та забезпечувати рух підприємства в межах визначених стратегічних цілей.

Підвищення продуктивності праці є одним з ключових завдань стратегічного управління на підприємстві, особливо в умовах ресурсних обмежень і необхідності зростання конкурентоспроможності. У ТОВ «ДЗБМ» контроль за динамікою продуктивності реалізується через запровадження системи постійного моніторингу, аналітичної обробки показників та адаптації системи мотивації. Для підвищення ефективності управлінських дій було розроблено комплекс практичних заходів, що наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Контроль продуктивності праці: дії, інструменти та результати в ТОВ «ДЗБМ»

Напрямок контролю	Управлінські дії	Інструменти оцінювання	Очікуваний / досягнутий результат
Моніторинг КРІ «Виручка на одного працівника»	Щоквартальне обчислення продуктивності з урахуванням чисельності та обсягів реалізації	Формула: Виручка / Середньооблікова чисельність	Зростання продуктивності за рахунок оптимізації персоналу
Локалізація відхилень у підрозділах	Впровадження місячної звітності щодо виконання норм на одного працівника в межах цехів	Порівняння фактичних даних з нормованими показниками	Виявлено проблемні точки, зокрема простої в окремих підрозділах
Підвищення управлінської реакції	Створення регулярних звітів з аналізом причин зниження продуктивності на рівні змін та бригад	Звіти керівників, актування виробничих збоїв	Оперативне реагування, підвищення контролю в межах підрозділів
Зв'язок продуктивності з мотивацією	Розробка преміальної системи, що враховує індивідуальні показники продуктивності	Індивідуальні рейтинги, коефіцієнт виконання планових завдань	Зростання зацікавленості працівників у досягненні показників
Навчання персоналу	Проведення тренінгів для майстрів і бригадирів з методів Lean-менеджменту	Зворотний зв'язок від учасників, аналіз витрат	Зменшення непродуктивних витрат часу, покращення організації праці

Представлений у таблиці комплекс дій з контролю продуктивності праці в ТОВ «ДЗБМ» засвідчує ефективність впровадження інтегрованого підходу до стратегічного управління персоналом. Комбінація кількісного оцінювання,

регулярного моніторингу, системної аналітики та управлінського реагування створює підґрунтя для стабільного зростання продуктивності без збільшення витрат на персонал.

Використання чітко визначених KPI, доповнених деталізованими внутрішніми звітами, дозволяє формувати достовірну базу для прийняття рішень. Інструментальна підтримка в формі звітів, рейтингових оцінок та формулювань планових орієнтирів формує прозору систему відповідальності. Запровадження механізмів нематеріальної мотивації та навчання керівників базових ланок сприяє залученню працівників до процесу стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, розбудова системи контролю за продуктивністю в ТОВ «ДЗБМ» відповідає сучасним вимогам до гнучкого управління трудовими ресурсами та демонструє потенціал до тиражування в інших бізнес-напрямах підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Реалізація будь-яких стратегічних рішень має бути не лише організаційно доцільною, але й економічно обґрунтованою. У цьому контексті надзвичайно важливо оцінити потенційний ефект від впровадження запропонованих заходів удосконалення системи стратегічного управління на підприємстві. Такий аналіз дозволяє виявити, наскільки очікувані результати відповідають витратам, необхідним для реалізації змін, та визначити рівень ефективності і доцільності впровадження нових управлінських рішень.

У межах цього підрозділу здійснено розрахунок очікуваних змін ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ДЗБМ» у результаті реалізації стратегії. Зокрема, проаналізовано динаміку виручки, прибутку, рентабельності, продуктивності праці, а також визначено орієнтовний термін окупності інвестицій у процес модернізації управління. Це дозволяє обґрунтовано оцінити економічну доцільність запропонованої моделі стратегічного розвитку підприємства.

Розрахунок очікуваного ефекту від впровадження удосконалень у систему стратегічного управління є важливим етапом оцінювання доцільності обраної моделі розвитку підприємства. Він дозволяє не лише оцінити економічну доцільність запропонованих рішень, але й сформулювати кількісні орієнтири для управлінської практики. З цією метою доцільно оцінити вплив ключових заходів на такі фінансово-економічні показники, як виручка, прибуток, рентабельність, продуктивність праці та використання ресурсів.

Таблиця 3.5

Оцінка очікуваного ефекту від реалізації стратегії удосконалення стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ»

Показник	Факт 2024 р.	Проект після впровадження (2025 р.)	Абсолютне зростання	Відносне зростання, %
Виручка від реалізації, млн грн	138,2	159,0	+20,8	+15,1%
Чистий прибуток, млн грн	2,02	5,1	+3,08	+152,5%
Рентабельність діяльності, %	1,48	3,2	+1,72 в.п.	—
Виручка на 1 працівника, тис. грн	1001,63	1150,0	+148,37	+14,8%
Рівень продуктивності праці, тис. грн/особу	1002	1175	+173	+17,3%
Рентабельність активів, %	1,75	4,1	+2,35 в.п.	—
Вартість інвестицій у реалізацію заходів, млн грн	—	1,1	—	—
Орієнтовний термін окупності, роки	—	0,35	—	—

Запропоновані стратегічні заходи модернізації управління на ТОВ «ДЗБМ» демонструють суттєвий економічний потенціал. Очікується, що завдяки підвищенню якості управлінських рішень, запровадженню чітко структурованих KPI, активному моніторингу та розвитку системи стратегічного контролю підприємство зможе досягти зростання прибутковості більш ніж у 2,5 рази при збереженні оптимальної чисельності персоналу.

Особливо вагомими є ефекти, пов'язані з підвищенням рентабельності діяльності, яка має потенціал зрости до 3,2%, що наближає підприємство до цільових орієнтирів, визначених стратегією. Зростання продуктивності праці свідчить про

підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що, у свою чергу, дозволяє оптимізувати структуру витрат та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Фінансові інвестиції, необхідні для реалізації стратегії, оцінено на рівні 1,1 млн грн, при цьому термін їх окупності становить менше одного року (приблизно 4–5 місяців). Це свідчить про високий рівень рентабельності запланованих змін і про низькі ризики щодо повернення вкладених ресурсів.

Таким чином, очікуваний ефект від впровадження стратегії удосконалення системи стратегічного управління є економічно обґрунтованим, фінансово доцільним і спрямованим на забезпечення стійкого розвитку ТОВ «ДЗБМ».

SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні фактори, які можуть як сприяти реалізації нової стратегії, так і становити загрози. На основі результатів діагностики та запропонованих змін до системи стратегічного управління, сформовано оновлений SWOT-профіль ТОВ «ДЗБМ», що відображено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

SWOT-аналіз оновленої системи стратегічного управління ТОВ «ДЗБМ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чітко сформульовані стратегічні цілі та KPI	Обмеженість інвестиційних ресурсів
Наявність кадрового потенціалу для реалізації стратегії	Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів
Збалансована система мотивації персоналу	Слабкий рівень інтеграції аналітичних інструментів у щоденну діяльність
Впровадження системи моніторингу продуктивності	Низький рівень адаптації до змін ринкового середовища в попередні періоди
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку збуту завдяки підвищенню якості управлінських рішень	Посилення конкурентного тиску з боку великих виробників будматеріалів
Підвищення лояльності клієнтів через покращення сервісу та відповідність стратегії потребам	Коливання вартості сировини та енергоресурсів
Отримання додаткового фінансування через підвищення інвестиційної привабливості	Геополітичні ризики та макроекономічна нестабільність
Поширення сучасних цифрових інструментів управління	Законодавчі зміни у сфері оподаткування чи регулювання діяльності підприємств

Проведений SWOT-аналіз підтверджує стратегічну доцільність модернізації управлінської системи ТОВ «ДЗБМ». Основними сильними сторонами підприємства є чітке визначення цілей, посилення управлінської аналітики, активізація контролю за результатами та створення сприятливого середовища для розвитку персоналу. Разом із тим існує ряд внутрішніх обмежень – насамперед фінансових та цифрових, які потребують адресного подолання в рамках запропонованої стратегії.

Оновлена модель стратегічного управління відкриває широкі можливості для зростання: від підвищення лояльності клієнтів до активного освоєння нових ринкових ніш. Водночас загрози зовнішнього характеру, зокрема ринкові та економічні ризики, потребують постійного моніторингу та включення механізмів адаптації в систему управління.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє не лише структурувати стратегічні передумови розвитку, а й слугує основою для розробки матриці стратегічних рішень, що орієнтуються на поєднання сильних сторін із ринковими можливостями та нейтралізацію слабких місць і загроз.

Для забезпечення прозорості та ефективності реалізації запропонованих стратегічних ініціатив доцільним є формування фінансово-організаційного плану із конкретизацією витрат, строків впровадження, очікуваних результатів і кількісних індикаторів ефективності. Такий підхід дозволяє підприємству заздалегідь оцінити економічну доцільність кожного заходу та створити підґрунтя для подальшого стратегічного контролю.

У таблиці 3.8 наведено комплексну оцінку бюджету реалізації оновленої стратегії розвитку ТОВ «ДЗБМ», яка включає не лише перелік ключових управлінських заходів, їх вартісну оцінку та очікувані результати, але й визначення релевантних КРІ (ключових показників ефективності). Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг досягнення стратегічних цілей та підвищити керованість усієї трансформаційної моделі.

Сформований бюджет є фінансово обґрунтованим і логічно пов'язаний із стратегічними цілями підприємства. Його структура дозволяє здійснити поетапну реалізацію змін без надмірного фінансового навантаження. Витрати розподілено рівномірно протягом трьох років, що дає змогу підприємству зберігати фінансову стійкість.

Таблиця 3.8

Бюджет реалізації заходів у межах нової стратегії ТОВ «ДЗБМ» (2025–2027 рр.)

Заходи	Орієнтовна вартість, тис. грн	Рік реалізації	Очікуваний результат
Розробка та впровадження системи KPI та контролю	150	2025	Підвищення керованості, мотивації та результативності
Аудит та цифровізація стратегічного планування	220	2025	Автоматизація аналізу та прийняття рішень
Підвищення кваліфікації управлінського персоналу (тренінги)	100	2025–2026	Зростання ефективності управлінських рішень
Оптимізація витрат за рахунок Lean-проектів	180	2026	Скорочення собівартості на 8%
Модернізація управління збутом і CRM-системи	250	2026	Підвищення лояльності клієнтів, приріст доходу
Система стратегічного моніторингу (інтеграція BI-інструментів)	280	2026–2027	Прозорість та адаптивність до змін
Резерв на непередбачені адаптаційні витрати	120	2025–2027	Гнучкість реалізації стратегії
Разом	1 300	–	–

Особливу увагу приділено напрямам, які безпосередньо впливають на продуктивність, прибутковість та адаптивність підприємства. Наприклад, автоматизація стратегічного моніторингу та системи KPI забезпечить своєчасне реагування на зміни середовища, а Lean-заходи – відчутне скорочення витрат.

Загальний бюджет у розмірі 1,3 млн грн є цілком реалістичним у межах масштабу діяльності ТОВ «ДЗБМ» та очікуваних результатів. Враховуючи прогнозований приріст чистого прибутку, строк окупності заходів становить близько 1,5 року, а рівень рентабельності інвестицій перевищує 100%.

Проведене економічне обґрунтування доводить доцільність та ефективність впровадження оновленої моделі стратегічного управління на ТОВ «ДЗБМ». Запропоновані заходи спрямовані не лише на вдосконалення управлінських процесів, але й на досягнення реальних позитивних змін у фінансово-господарських показниках підприємства. Розрахунки свідчать про істотне зростання виручки, прибутковості, рентабельності діяльності та ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів.

Прогнозована динаміка фінансових результатів демонструє, що реалізація стратегії дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, забезпечити стабільний розвиток та підвищити інвестиційну привабливість. Зокрема, передбачається зростання чистого прибутку більш ніж утричі, підвищення рентабельності діяльності до рівня понад 3,5%, а також суттєве покращення продуктивності праці.

Таким чином, запропонована модель стратегічного управління є не лише управлінськи доцільною, а й економічно ефективною, що підтверджується конкретними розрахунками та прогнозами. Це створює надійну основу для практичного впровадження обґрунтованої стратегії та досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота є цілісним дослідженням, спрямованим на теоретичне обґрунтування, діагностику поточної ситуації та розробку практичних пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємства ТОВ «ДЗБМ».

1. У процесі виконання роботи встановлено, що стратегічний менеджмент є комплексною управлінською системою, що забезпечує довгострокову ефективність підприємства через взаємопов'язане формування, реалізацію й оцінювання стратегій відповідно до змінного зовнішнього середовища. Визначено, що його ключовими функціями є стратегічний аналіз, планування, реалізація та контроль, а базовими принципами – системність, гнучкість, адаптивність і цілеспрямованість. У рамках розгляду підходів до стратегування систематизовано класифікацію стратегій на корпоративні, бізнес- і функціональні, а також доведено ефективність використання таких інструментів, як SWOT, PEST, GAP-аналіз, матриці BCG та Ansoff при обґрунтуванні напрямів стратегічного розвитку.

2. Проведений аналіз діяльності ТОВ «ДЗБМ» встановив наявність ряду проблем у функціонуванні підприємства: за період 2022–2024 рр. валовий дохід зменшився з 155,3 млн грн до 138,2 млн грн (–11%), прибутковість знизилась на 64,55%, а рентабельність діяльності – з 3,80% до 1,48%. Зафіксовано, що водночас фондівіддача зменшилася на 15,5%, а оборотність оборотних засобів – на 13,06%, що свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів.

3. Проведена оцінка сучасного стану стратегічного менеджменту на підприємстві ТОВ «ДЗБМ» засвідчила, що система стратегічного управління є фрагментарною, недостатньо формалізованою та переважно орієнтованою на короткострокові тактичні рішення. Виявлено, що стратегічні документи підприємства або відсутні, або виконують декларативну роль, а процес ухвалення рішень відбувається без чіткої прив'язки до довгострокових цілей. Доведено, що існує дисбаланс між внутрішніми управлінськими функціями та впливом

зовнішнього середовища: підприємство не використовує інструменти стратегічного аналізу (PEST, SWOT, GAP), не оцінює ризики на довгостроковому горизонті, а механізми контролю реалізації стратегії взагалі відсутні. Унаслідок цього фіксується поступове зниження ключових фінансових показників, зокрема зменшення чистого прибутку на 64,55% та зниження рентабельності діяльності з 3,80% до 1,48% у період 2022–2024 рр.

4. Визначено, що стратегічне управління підприємством потребує трансформації, адже діюча система не враховує достатньою мірою зовнішні виклики, такі як зростання конкуренції, цифровізація, зміна споживчих уподобань. SWOT- і PEST-аналіз засвідчили наявність потенціалу до зростання за рахунок інновацій, клієнтського орієнтування та технологічної модернізації.

5. У межах третього розділу розроблено пропозиції щодо модернізації стратегічного управління на ТОВ «ДЗБМ». Сформовано оновлену місію підприємства та ієрархію стратегічних цілей відповідно до SMART-критеріїв. Запропоновано систему KPI, що дозволяє оцінювати результативність управлінських дій у напрямках прибутковості, ефективності витрат, продуктивності праці, інноваційної активності та рівня задоволеності клієнтів. Розроблено механізми стратегічного контролю й моніторингу, а також матрицю реалізації стратегії з визначенням термінів, відповідальних осіб, ресурсного забезпечення та індикаторів ефективності.

6. У межах практичного етапу дослідження сформульовано оновлену стратегічну мету підприємства, яка відображає сучасні потреби ТОВ «ДЗБМ» та відповідає принципам сталого розвитку. Замість попередніх розмитих формулювань, визначено місію підприємства як орієнтацію на ефективне забезпечення ринку якісними будівельними матеріалами з одночасним дотриманням принципів інноваційності, енергоефективності та клієнтської орієнтованості. Стратегічна мета окреслена як забезпечення стійкого зростання ринкової частки, рентабельності та технологічного оновлення. Ці орієнтири конкретизовані через систему SMART-

цілей, що охоплюють фінансові, виробничі, збутові та інноваційні напрями. Наприклад, визначено цільове зростання обсягу реалізації на 25% за три роки, зниження витрат на 8% та збільшення частки нової продукції до 10%. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, згідно з яким реалізація оновленої стратегії дозволить досягти зростання обсягу реалізації на 25%, зменшити виробничі витрати на 8% і підвищити рентабельність до рівня $\geq 5\%$. Сформовано бюджет впровадження у розмірі 1,3 млн грн з конкретними КРІ для кожного напрямку діяльності.

Загалом, доведено, що впровадження запропонованої моделі стратегічного управління сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх змін, посиленню його ринкових позицій та досягненню стабільного фінансового зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г., Ходзіцька К.Р. Зберігання сільськогосподарської продукції: економічний аспект. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 11. С. 65-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_11_10
2. Бараболя О. В. Зберігання зерна в полімерних рукавах як відповідь на виклик воєнного часу в Україні. *Scientific Progress & Innovations*. 2024. Vol. 27, No. 2. С. 36–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA_2024_27_2_8
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Бєлова О.І. Особливості кліматичного та екологічного менеджменту та маркетингу як основа сталого стратегічного розвитку сучасного підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2021. Вип. 3. С. 109-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_3_15
5. Бучнєв М.М., Івченко Є.А. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 1. С. 64-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2024_1_11
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. Верхоляк П.Г. Управління технічним розвитком підприємств на стратегічних засадах партнерства. *Економіка і управління*. 2024. № 4. С. 90-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_4_14
8. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

- 10.Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
- 11.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 12.Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
- 13.Гринько Т.В., Базик О.В., Іванов К.Р. Стратегічне управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 7-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2024_192_3
- 14.Денисенко М.П., Приймак В.І., Байда Б.Ф. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 13-17.
- 15.Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183.
- 16.Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
- 17.Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
- 18.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 19.Курило Ю.А. Удосконалення формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 15. С. 80-88.
- 20.Макар О.П., Роїк О.Р. Роль стратегічного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 9(2). С. 34-39.
- 21.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

- 22.Мельниченко С.Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aespi_2024_3_3
- 23.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 24.Мізіук Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
- 25.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 26.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 27.Попроцький О.П., Максимів М.Я. Цілі та інтереси у стратегічному управлінні. *Публічне урядування*. 2022. № 5. С. 51-57.
- 28.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 29.Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267.
- 30.Сакун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_15)
- 31.Сорока А.М., Венгуренко І.М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28.

- 32.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 33.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
- 34.Татарчук А.О. Стратегії управління організаціями: сутність та інструментарій. *Економіка і управління*. 2024. № 3. С. 100-104.
- 35.Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
- 36.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 37.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 38.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 39.Чобаль Л.Ю., Каганець-Гаврилко Л.П., Бобрик О.В. Стратегія менеджменту підприємств в сфері послуг в сучасних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 1. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_1_14
- 40.Янгулов Е. П. Теоретичне обґрунтування методологічних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 128-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_196_22
- 41.Яценко О.В., Яценко В.М., Яценко В.О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 239-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_40