

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

**\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

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

**Здобувач**

**Данило САДОВИЙ**

**Науковий керівник,  
доктор філософії з менеджменту,  
доцент**

**Ольга РОДІНА**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Магістр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і права, д.е.н.,  
проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ***ЗАВДАННЯ***

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **Садовому Данилу Андрійовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах кризи»

**Науковий керівник:** Родіна Ольга Вікторівна, доктор філософії з менеджменту, доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від 07 жовтня 2025 р. № 2990

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 12 грудня 2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ТОВ «Крафт Корпорейшн», наукові і періодичні літературні джерела, Інтернет-ресурси

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

1. Розглянути теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах кризи; 2. Провести діагностику діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 3. Проаналізувати стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 4. Запропонувати шляхи удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 5. Формування висновків і пропозицій

**5. Перелік графічного матеріалу**

1. Організаційної структури ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 2. Порівняння чистого прибутку до доходу ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 3. Частка витрат на придбання товарних запасів для виробництва ємностей в загальній сумі ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 4. Карта стратегічних груп конкурентів виробників пластикових ємностей ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 5. Порівняння КФУ конкурентів ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 6. Сітьовий графік операцій у ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 7. Оптимізація критичного шляху ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 8. Прогноз динаміки можливих обсягів експорту продукції ТОВ «Крафт Корпорейшн» до ЄС.

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання

19 лютого 2025**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	лютий 2025 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо стратегічне управління розвитком промислового підприємства. Написання першого теоретичного розділу.	березень - травень 2025 року	
3.	Дослідження діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн». Написання другого розділу.	червень - серпень 2025 року	
4.	Розробка шляхів удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Крафт Корпорейшн». Написання третього розділу	вересень - листопад 2025 року	
5.	Формування висновків	листопад 2025 року	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, збір супроводжуючих документів	листопад 2025 року	
7.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу та презентації до захисту роботи	грудень 2025 року	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Данило САДОВИЙ

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ольга РОДІНА

**РЕФЕРАТ**

**Тема:** «Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах кризи»

**Кваліфікаційна робота містить:** 88 с., 8 рис., 40 табл., 36 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи є система стратегічного управління розвитком ТОВ «Крафт Корпорейшн» в умовах кризи.

**Предмет дослідження** становлять теоретико-методичні засади, механізми та практичні інструменти стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах нестабільності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних підходів, аналіз стратегічних можливостей та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Крафт Корпорейшн» у кризових умовах.

**Методи дослідження** використані при написанні роботи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні методи, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, ризик-орієнтовані та сценарні методи оцінювання, графічний метод, метод стратегічного моделювання.

Досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління в умовах кризи, класифікацію кризових ситуацій та їх вплив на діяльність промислових підприємств. Проведено аналіз стратегічного потенціалу та системи управління ТОВ «Крафт Корпорейшн», оцінено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Удосконалено підходи до стратегічного управління розвитком, зокрема запропоновано систему оптимізації управлінських процесів, адаптивну модель стратегічного розвитку, механізм виходу на європейський ринок та методику оцінювання економічної ефективності реалізації обраної стратегії.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах економічних і політичних викликів.

#### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

**СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ  
УПРАВЛІННЯ, SWOT-АНАЛІЗ, PESTEL-АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНИЙ  
ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ**

#### **KEYWORDS**

**STRATEGY, ENTERPRISE DEVELOPMENT, CRISIS, ANTI-CRISIS  
MANAGEMENT, SWOT ANALYSIS, PESTEL ANALYSIS, STRATEGIC  
POTENTIAL, MANAGEMENT PROCESSES.**

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	7
1.1. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства.....	7
1.2. Класифікація кризових ситуацій та їх вплив на діяльність промислових підприємств.....	12
1.3. Методологічні підходи до формування стратегії в умовах нестабільності.....	19
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КРАФТ КОРПОРЕЙШН» В УМОВАХ КРИЗИ.....	27
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн»....	27
2.2. Моніторинг впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на розвиток ТОВ «Крафт Корпорейшн».....	39
2.3. Стратегічне оцінювання ефективності операційних процесів ТОВ «Крафт Корпорейшн».....	49
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «КРАФТ КОРПОРЕЙШН» В УМОВАХ КРИЗИ.....	59
3.1. Оптимізація процесів стратегічного управління розвитком ТОВ «Крафт Корпорейшн» в умовах кризи.....	59
3.2. Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства на основі виходу на європейський ринок.....	69
3.3. Оцінка економічної ефективності та ризиків реалізації стратегії у діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн».....	75
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	83

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах динамічного та нестабільного розвитку світової економіки та зокрема війни на території України, промислові підприємства функціонують під впливом постійних змін зовнішнього середовища, високої конкуренції, нестачі інвестиційних ресурсів, логістичних та енергетичних викликів, а також загроз, спричинених кризовими явищами в економіці та суспільстві. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах кризи стратегічне управління виконує роль ключового механізму підтримання стійкості підприємства, забезпечує збереження виробничого потенціалу, формує основу для оптимізації бізнес-процесів, удосконалення системи управління та підвищення ефективності функціонування.

Дослідження питань стратегічного управління розвитком підприємства присвячено праці вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема О. Віханського, А. Чандлера, М. Портера, О. Кузьміна, Г. Азаренкової, В. Тугая, М. Федіка, О. Яценко та інших. У роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів розкрито теоретичні та методологічні засади стратегічного менеджменту, особливості антикризового управління, методи формування стратегій у нестабільних умовах, підходи до оцінювання ефективності стратегічних рішень, проте питання практичної адаптації деяких інструментів до специфіки українських промислових підприємств потребують подальшого дослідження.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах кризи, а також розробка пропозицій щодо

удосконалення стратегічної системи управління розвитком ТОВ «Крафт Корпорейшн».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

1. Опрацювати теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком підприємства та з'ясувати їхню роль в умовах кризи.
2. Дослідити класифікацію кризових ситуацій та особливості їх впливу на діяльність промислових підприємств.
3. Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, стратегічні можливості та систему управління ТОВ «Крафт Корпорейшн».
4. Оцінити ефективність операційних процесів підприємства та визначити наявні проблеми й резерви розвитку.
5. Розробити пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства в умовах кризи.
6. Обґрунтувати стратегічні альтернативи та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єкт** дослідження – процес стратегічного управління розвитком підприємства в умовах кризи.

**Предмет** дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади стратегічного управління розвитком промислового підприємства та їх реалізація на прикладі ТОВ «Крафт Корпорейшн».

Методи дослідження, використані в роботі, включають: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, структурно-логічний аналіз, SWOT- та PESTEL-аналіз, методи статистичного аналізу, економічного моделювання, графічний метод, метод оцінювання ефективності стратегічних рішень.

Теоретико-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та іноземних учених зі стратегічного менеджменту та антикризового управління офіційна статистика, матеріали звітності ТОВ «Крафт Корпорейшн», аналітичні публікації та результати власних досліджень автора.

Апробація результатів дослідження представлених у кваліфікаційній роботі опубліковано у збірнику тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок. Робота містить 40 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел включає 36 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

#### **1.1. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства**

У сучасних умовах економічної турбулентності, коли ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, глобалізаційними процесами та швидким науково-технічним прогресом, питання ефективного стратегічного управління розвитком підприємства набуває особливої ваги. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, нестабільність валютних курсів, коливання попиту, зростання енергетичних і логістичних витрат, а також посилення міжнародної конкуренції змушують керівників підприємств шукати нові форми і методи управління. У даних умовах традиційні інструменти тактичного планування втрачають ефективність, а стратегічне управління стає ключовим чинником забезпечення стійкості та довготривалого розвитку. [3]

Стратегічне управління - це не просто сукупність формальних процедур планування або складання перспективних планів, передусім, комплексне бачення розвитку підприємства, що враховує його внутрішній потенціал і зовнішні виклики, поєднує аналітичні, організаційні, економічні та соціально-

психологічні аспекти управлінської діяльності. Як зазначає О. С. Віханський, стратегічне управління - це процес розроблення і реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації в умовах змінного. [5][6]

Інакше кажучи, стратегічне управління поєднує наукове передбачення, аналіз тенденцій розвитку ринку та практичну реалізацію стратегічних ініціатив у діяльності підприємства. У сучасній теорії менеджменту стратегічне управління розглядається як безперервний процес, що охоплює всі рівні управління - від вищого керівництва до окремих структурних підрозділів. Воно базується на принципах цілеспрямованості, адаптивності, гнучкості, інноваційності та зворотного зв'язку. Система передбачає постійне узгодження між ресурсним потенціалом підприємства та вимогами ринку, що дозволяє реагувати на кризові явища й уникати стратегічних помилок.

Розвиток підприємства у стратегічному контексті означає не лише кількісне зростання показників, а передусім якісні зміни у структурі, технологіях, корпоративній культурі, кадровому потенціалі й системі управління. Як зазначає А. Д. Чандлер, стратегія - це визначення довгострокових цілей підприємства, напрямів діяльності та розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення. [23] Стратегічне управління виступає інструментом реалізації місії підприємства шляхом узгодження його цілей із можливостями середовища.

Зміст стратегічного управління, на думку більшості вчених, доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних етапів, що утворюють логічну послідовність управлінського циклу, а саме:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища – етап, який є основою для прийняття ефективних стратегічних рішень. Підприємство повинно глибоко досліджувати фактори зовнішнього середовища (економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні), які впливають на його діяльність. Водночас не менш важливим є оцінювання внутрішніх ресурсів - виробничих потужностей, фінансових резервів, корпоративної культури та кваліфікації

персоналу. Саме поєднання зовнішнього та внутрішнього аналізу створює базу для формування реалістичної стратегії розвитку.

2.Формування стратегії – етап, на основі результатів аналітичного якого керівництво формулює місію підприємства, стратегічні цілі, бачення майбутнього стану організації та визначає основні напрями її розвитку. Місія є основою філософії бізнесу - вона окреслює, для чого існує підприємство, які потреби задовольняє і яку цінність створює для споживача. Цілі конкретизують місію та слугують критерієм оцінювання ефективності діяльності. На цьому етапі формується вибір типу стратегії - зростання, стабілізації, скорочення або диверсифікації. Правильно сформульована стратегія має бути не лише амбітною, а й досяжною, збалансованою за ресурсами та ризиками.

3.Реалізація стратегії – етап, який передбачає перетворення стратегічних рішень у конкретні управлінські дії. Реалізація включає розроблення планів, створення відповідних організаційних структур, систему мотивації персоналу, розподіл фінансових і матеріальних ресурсів, контроль за виконанням стратегічних завдань. Особлива роль належить людському фактору: ефективність реалізації стратегії залежить від рівня залученості, кваліфікації й мотивації працівників, через що на практиці підприємства часто створюють проєктні команди або стратегічні комітети, які відповідають за впровадження інновацій та узгодження дій усіх підрозділів.

4.Контроль і коригування стратегії. Навіть найкраща стратегія втрачає актуальність, якщо не здійснюється її систематичний моніторинг. Контроль дає змогу порівняти фактичні результати з плановими, визначити відхилення, встановити причини їх виникнення та своєчасно внести корективи.

У табл. 1.1 представлено основні функції стратегічного управління розвитком підприємства:

Таблиця 1.1

Основні функції стратегічного управління розвитком підприємства

Функція	Короткий опис	Значення для розвитку
---------	---------------	-----------------------

Стратегічний аналіз	Виявлення впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, SWOT- та PEST-аналіз	Забезпечує інформаційну основу для прийняття рішень
Планування і формування стратегії	Визначення бачення, місії, стратегічних цілей	Визначає напрям розвитку підприємства
Реалізація стратегії	Організація, мотивація персоналу, управління ресурсами	Перетворює стратегію на реальні дії
Контроль і оцінка	Вимірювання результатів, аналіз відхилень	Забезпечує зворотний зв'язок
Адаптація	Коригування дій з урахуванням змін зовнішнього середовища	Підвищує стійкість підприємства до кризи

Джерело: [1]

У кризових ситуаціях стратегічне управління набуває особливого, антикризового змісту, оскільки саме воно стає ключовим інструментом збереження життєздатності підприємства. На відміну від стабільного періоду, коли основна увага менеджменту спрямована на розвиток і нарощування конкурентних переваг, у кризовий період першочерговим завданням стає забезпечення виживання, адаптації та збереження потенціалу для подальшого зростання. Ефективне стратегічне управління повинно не лише передбачати загрози, але й формувати нові можливості, трансформуючи кризу у поштовх до оновлення.

Згідно з визначенням Тугая В. С., адаптивне стратегічне управління - це динамічний процес формування, реалізації та постійного коригування управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію впливу кризових факторів і створення умов для подальшого розвитку, що передбачає гнучку взаємодію всіх управлінських підсистем - планування, організації, мотивації, контролю та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. [20]

Надзвичайно важливо поєднувати довгострокове стратегічне бачення із короткостроковими тактичними заходами. Саме така комбінація дозволяє не втратити стратегічний орієнтир, навіть коли оперативна діяльність потребує швидких і нестандартних рішень. Стратегічне управління в кризовий період повинно виконувати роль «компасу», який не дозволяє підприємству діяти

хаотично, а спрямовує його розвиток у межах визначених пріоритетів і ресурсних можливостей.

Одним із найважливіших елементів стратегічного управління у кризовий період є створення системи раннього попередження, що являє сукупність аналітичних інструментів, які дозволяють відстежувати ключові показники ризику (фінансові, виробничі, ринкові, репутаційні) та заздалегідь виявляти негативні тенденції. На практиці такі системи реалізуються у вигляді моніторингових панелей, аналітичних моделей ризиків, стратегічних сценаріїв або навіть спеціальних кризових штабів. Їх метою є не лише виявлення проблем, а й моделювання кількох альтернатив розвитку подій, що дозволяє підприємству заздалегідь підготуватися до можливих наслідків.

Дослідження Монагана Б. переконливо доводить, що стійкі компанії під час кризи відрізняються здатністю зберігати стратегічний курс, навіть за умові різких змін у зовнішньому середовищі [30]. У свою чергу, що означає, що стратегічно орієнтовані підприємства не відмовляються від своїх довгострокових цілей, але коригують тактичні рішення, наприклад, оптимізують витрати, змінюють канали збуту, оновлюють продуктову політику чи реорганізують виробничі процеси. Стратегічне управління виступає не просто механізмом планування, а інструментом антикризової стабілізації.

В українських умовах значення стратегічного управління посилюється ще більше через специфіку національної економіки. Вітчизняні підприємства часто функціонують в умовах хронічної нестабільності, коли на господарську діяльність впливають політичні ризики, інфляційні процеси, зміни податкового законодавства, валютні коливання та військові чинники. В умовах сформованої ситуації стратегічне управління має враховувати обмеженість інвестиційних ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів і залежність від зовнішніх постачальників. Водночас воно повинно забезпечувати орієнтацію на інноваційний розвиток, енергоефективність, цифровізацію та глобальні стандарти управління.

Як зазначає Яценко О. В., лише системний підхід до стратегічного управління дозволяє досягнути балансу між ефективністю, інноваційністю та адаптивністю підприємства. [25] Як висновок - стратегічне управління в умовах кризи повинно бути не лише реактивним (спрямованим на подолання поточних проблем), а й проактивним - тобто формує передумови для майбутнього розвитку. Сучасні успішні компанії сприймають кризу не як загрозу, а як шанс для модернізації, диверсифікації та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Важливою особливістю стратегічного управління під час кризи є його людський аспект. Навіть найкраща стратегія не спрацює без залучення персоналу, формування корпоративної культури довіри й відповідальності. Підприємства, які будують комунікацію на принципах відкритості, підтримують ініціативність працівників і стимулюють командну взаємодію, значно швидше відновлюють стабільність після кризових потрясінь. Як висновок, у стратегічному управлінні людський капітал стає ключовим фактором гнучкості та стійкості організації.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегічне управління в умовах кризи є не лише інструментом планування діяльності, а комплексною системою забезпечення стійкого розвитку, здатною інтегрувати антикризові, інноваційні та адаптаційні механізми. Його ефективність визначається узгодженістю всіх управлінських рівнів, гнучкістю прийняття рішень, здатністю швидко мобілізувати ресурси та навчатися на власному досвіді.

## **1.2. Класифікація кризових ситуацій та їх вплив на діяльність промислових підприємств**

У сучасному світі, де економічна ситуація часто змінюється непередбачувано і нестабільно, промислові підприємства все частіше стикаються з кризовими ситуаціями, які можуть виникати з різних причин, мати різний характер, тривалість та інтенсивність. Унаслідок глобальної

економічної нестабільності, постійних змін у технологіях та міжнародній політиці підприємства зіштовхуються з новими викликами, що потребують швидких і ефективних відповідей. Тому важливість вивчення даних ситуацій та їх впливу на підприємства, зокрема на виробничі, фінансові та організаційні аспекти, є надзвичайно актуальною. Кризова ситуація може бути визначена як стан підприємства, що характеризується порушенням нормального функціонування через різноманітні зовнішні чи внутрішні фактори, які створюють загрозу для досягнення стратегічних цілей підприємства, призводять до зниження продуктивності, погіршення фінансових показників, а також соціальної напруги серед персоналу. [27]

Аналіз ситуацій та правильна класифікація є важливими аспектами стратегічного управління, оскільки дозволяють не лише адекватно оцінювати потенційні ризики, але й вибудовувати відповідні стратегії для подолання кризових явищ та мінімізації їхнього негативного впливу.

Розуміння природи кризових ситуацій, їх типів та можливих наслідків для підприємства стає критичним для тих компаній, які прагнуть не лише вижити в умовах економічної турбулентності, але й скористатися кризою для реалізації стратегічних змін і розвитку. Своєчасне виявлення кризових факторів, чітка оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства та розробка ефективних механізмів реагування можуть стати тим ключем, який дозволить компанії не тільки пройти через кризу, але й вийти з неї зміцненою та готовою до нових викликів. [24]

Кризова ситуація на підприємстві є комплексним явищем, яке виникає тоді, коли внутрішні ресурси або зовнішнє середовище не здатні забезпечити стабільне функціонування бізнесу, що може стосуватися факторів, як фінансова стабільність, виробничі процеси, якість продукції, а також соціально-психологічний клімат у колективі. Відсутність ефективного управління в такій ситуації може призвести до серйозних наслідків, серед яких - значні фінансові втрати, втрата ринкових позицій і навіть припинення діяльності підприємства. Така ситуація вимагає термінових заходів щодо вирішення проблем та

здійснення стратегічного планування для мінімізації втрат і відновлення стабільності. [29]

Враховуючи специфіку кожної конкретної кризи, важливо здійснювати комплексний підхід до їх вирішення, що передбачає як оперативні, так і стратегічні дії. Неправильна оцінка або відсутність реагування на кризу можуть призвести до того, що підприємство втратить можливість повернутися до нормального функціонування.

Кризи зазвичай носять динамічний характер, тому їх наслідки можуть бути дуже важкими для прогнозування. Взаємодія зовнішніх факторів (зміни на ринку, економічні санкції, політична нестабільність), а також внутрішніх процесів підприємства (організаційна структура, фінансова стійкість або управлінські рішення) роблять кризові ситуації складними і багатофакторними. Зовнішні фактори взаємопов'язані, і тому необхідно враховувати кожен з них під час розробки стратегії виходу з кризи.

Для більш ефективного управління кризовими ситуаціями важливо правильно класифікувати їх за кількома ключовими критеріями, що дозволяє визначити джерела кризи, оцінити її масштаби, а також вибрати стратегії для її подолання. Класифікація може бути здійснена за різними ознаками, такими як джерело виникнення, тривалість, масштаб впливу та характер наслідків, що представлена у табл. 1.2:

Таблиця 1.2

## Класифікація криз за джерелом виникнення

Вид кризи	Характеристика	Приклади факторів
Зовнішні кризи	Виникають через зміни, що відбуваються поза підприємством і на які воно не може впливати.	Економічні потрясіння (інфляція, падіння попиту, валютні коливання), політичні та соціальні зміни (санкції, зміни законодавства, війни), технологічні нововведення конкурентів.
Внутрішні кризи	Виникають через проблеми всередині самого підприємства.	Фінансові труднощі (нестача коштів, заборгованість), неефективне управління, організаційні конфлікти, технічні збої, старіння обладнання.
Комбіновані кризи	Виникають під впливом поєднання зовнішніх і	Економічний спад разом із високою заборгованістю підприємства, що призводить

внутрішніх факторів, які взаємно підсилюють один одного.	до фінансових труднощів або банкрутства.
--	--

Джерело: [29]

Кризи можуть виникати як через зовнішні фактори, що не залежать від підприємства, так і через внутрішні проблеми, пов'язані з управлінням чи фінансами. Найскладнішими є комбіновані кризи, оскільки вони поєднують вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, що взаємно посилюють негативний ефект і можуть призвести до глибокої дестабілізації підприємства. У табл. 1.3 представлена класифікація криз за тривалістю та масштабом впливу:

Таблиця 1.3

Класифікація криз за тривалістю та масштабом впливу

Вид кризи	Тривалість	Характеристика	Приклади
Короткострокові	Від кількох днів до кількох місяців	Тимчасові, локальні проблеми, що не охоплюють усю діяльність підприємства.	Збої з постачанням, сезонне зниження попиту, короткочасні ринкові зміни.
Середньострокові	Від 1 до 2 років	Мають суттєвий вплив на ключові функції підприємства, але не призводять до повної дестабілізації.	Зміни технологій, економічні труднощі, зміна споживчих переваг.
Довгострокові	Від кількох років	Системні, глибокі зміни, що змінюють стратегічний курс підприємства.	Структурні зміни в економіці, технологічні революції, геополітичні потрясіння.

Джерело:[36]

Тривалість і масштаб кризи визначають глибину її наслідків. Короткострокові кризи зазвичай не мають системного характеру й можуть бути подолані оперативними заходами. Середньострокові вимагають адаптації бізнес-процесів, тоді як довгострокові - стратегічної трансформації

підприємства. Чим довше триває криза, тим більших змін потребує організація для відновлення стабільності, що представлено у табл. 1.4:

Таблиця 1.4.

## Класифікація криз за характером впливу

Вид кризи	Характеристика	Приклади проявів
Функціональні кризи	Збої в основних операційних процесах підприємства, що порушують нормальний хід діяльності.	Порушення у виробництві, логістиці, фінансах.
Структурні кризи	Потребують змін в організаційній структурі або бізнес-процесах.	Необхідність реорганізації, скорочення витрат, перерозподіл ресурсів.
Системні кризи	Впливають не лише на підприємство, а й на галузь або економіку загалом.	Взаємопов'язані функціональні та структурні проблеми, що створюють ланцюговий ефект у ринку.

Джерело:[31]

Характер кризи визначає рівень її впливу на діяльність підприємства. Функціональні кризи зачіпають окремі операційні процеси, структурні - потребують змін у системі управління, тоді як системні мають найглибший характер і впливають не лише на підприємство, а й на галузь у цілому. Для ефективного реагування важливо вчасно визначити рівень проблеми та відповідно до нього обрати заходи стабілізації.

Необхідно розглянути вплив кризових ситуацій на промислові підприємства (табл. 1.5). Кризові ситуації мають багатогранний вплив на підприємства і можуть відобразитися на різних рівнях: фінансовому, організаційному, виробничому та соціальному. Кожен з аспектів має свої особливості і потребує окремого управлінського підходу.

Таблиця 1.5

## Види впливу криз на діяльність підприємства

Вид впливу	Характеристика	Основні наслідки
Фінансовий вплив	Зниження фінансової стабільності підприємства через нестачу обігових коштів, підвищення витрат або фінансові втрати.	Втрата ліквідності, ускладнення доступу до кредитів чи інвестицій.

Виробничий вплив	Порушення виробничих процесів, зменшення обсягів виробництва та погіршення якості продукції.	Збої у постачанні, зростання витрат, зниження продуктивності.
Організаційно-кадровий вплив	Виникає через неефективне управління, комунікаційні проблеми або відтік кадрів.	Зниження мотивації, кадрові втрати, соціальна напруга в колективі.
Маркетинговий вплив	Пов'язаний зі змінами на ринку: падінням попиту, зростанням конкуренції або втратою частки ринку.	Зниження конкурентоспроможності, потреба у зміні стратегії просування.
Соціальний вплив	Погіршення соціально-трудова умов, скорочення персоналу, напруга у взаєминах з громадою.	Погіршення іміджу підприємства, зростання соціального невдоволення.

Джерело:[28]

Кризи мають багатогранний вплив на діяльність підприємства - від фінансових і виробничих до соціальних аспектів. Найбільш критичними є фінансові та організаційно-кадрові наслідки, адже вони безпосередньо впливають на стабільність і здатність підприємства до відновлення. Для мінімізації негативних ефектів важливо впроваджувати системний підхід до антикризового управління, який охоплює фінансову, виробничу, кадрову та маркетингову сфери.

У табл. 1.6 можна детально розглянути функції стратегічного управління в умовах кризи, їх практичне значення для підприємства.

Таблиця 1.6

Функції стратегічного управління в умовах кризи та їх практичне значення для підприємства

Функція стратегічного управління	Суть функції в умовах кризи	Очікуваний ефект
Система раннього попередження	Моніторинг внутрішніх та зовнішніх ризиків, прогнозування кризових ситуацій	Зменшення негативного впливу кризових факторів, оперативне реагування

Аналіз ризиків і розробка сценаріїв	Оцінка фінансових, ринкових та організаційних загроз, моделювання альтернативних варіантів розвитку подій	Підвищення гнучкості підприємства та можливість адаптувати стратегію під різні умови
Гнучка реалізація стратегії	Можливість швидко коригувати тактичні дії, не відходячи від стратегічної мети	Збереження стратегічного курсу та конкурентоспроможності
Контроль і коригування	Постійна оцінка ефективності впроваджених заходів та внесення змін до стратегії	Оптимізація ресурсів, підвищення ефективності управління
Забезпечення адаптивності підприємства	Впровадження інновацій, оптимізація бізнес-процесів та кадрового потенціалу	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх викликів

Джерело: [15]

Таблиця демонструє ключові функції стратегічного управління в умовах кризи та їх практичне значення для підприємства. У кризових ситуаціях особливо важливим є створення системи раннього попередження, яка дозволяє своєчасно виявляти загрози та оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. [19]

Наступним важливим аспектом є аналіз ризиків та розробка сценаріїв розвитку подій, що дозволяє підприємству моделювати різні варіанти розвитку ситуації та підготувати адаптивні стратегії для збереження стабільності та конкурентоспроможності. [24]

Гнучка реалізація стратегії забезпечує можливість швидко коригувати тактичні дії, не відходячи від визначених стратегічних цілей, що є критично важливим під час кризових коливань. Контроль і коригування, як показано в таблиці, дозволяє постійно оцінювати ефективність заходів, виявляти відхилення від плану та своєчасно вносити необхідні зміни, що сприяє оптимальному використанню ресурсів підприємства

Окрему увагу варто приділити забезпеченню адаптивності підприємства через впровадження інноваційних рішень, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток кадрового потенціалу, що підвищує стійкість компанії до кризових факторів та дозволяє ефективно конкурувати на ринку.[21]

Класифікація кризових ситуацій є практичним інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє: своєчасно виявляти джерело та характер кризи; оцінювати масштаби впливу на різні функціональні блоки підприємства; формувати пріоритети для антикризових заходів; розробляти адаптивні стратегії для зменшення негативних наслідків та використання криз для трансформації.

Як висновок, класифікація кризових ситуацій допомагає підприємствам системно оцінювати ризики, планувати дії та підвищувати стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Залежно від типу кризи визначаються пріоритетні напрями управлінського втручання, що дозволяє не лише мінімізувати збитки, але й використовувати кризу як фактор стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

### **1.3. Методологічні підходи до формування стратегії в умовах нестабільності**

У сучасному світі, де економічне середовище стає дедалі більш динамічним і непередбачуваним, формування стратегії розвитку підприємства потребує методологічного обґрунтування. Методологія стратегічного управління - це система наукових принципів, підходів і методів, що забезпечують логіку побудови, реалізації та корекції стратегії в умовах ризику й невизначеності. Вона поєднує як філософію управління (підходи), так і інструментарій реалізації (методи). Як висновок, підхід визначає «як мислити», а метод - «як діяти» у процесі формування стратегії.

У процесі стратегічного управління підприємства в умовах нестабільності спочатку визначаються методологічні підходи, які задають рамки і принципи мислення - системність, гнучкість, адаптивність, цифровізацію. Далі ці підходи реалізуються через конкретні методи: аналітичні, сценарні, ризик-орієнтовані, цифрові та соціальні інструменти управління. Такий перехід дозволяє забезпечити послідовність між теорією і практикою - від концептуального бачення до практичного механізму реалізації стратегії.

В цьому контексті розглянемо основні методологічні підходи, які використовуються для формування стратегії в умовах нестабільності.

-Системний підхід, який розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що взаємодіє з динамічним зовнішнім середовищем. [3] Він базується на взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів, інтеграції управлінських процесів і прогнозуванні можливих сценаріїв змін.

Методи, що випливають із системного підходу, включають SWOT-, PESTLE-аналіз, побудову моделей «підприємство – середовище», а також цифровий моніторинг із використанням ERP-систем та аналітичних платформ.

Метод SWOT передбачає поділ чинників на чотири групи: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Він поєднує результати аналізу внутрішнього середовища (strengths, weaknesses) із характеристикою зовнішніх факторів (opportunities, threats). Такий підхід дає змогу повною мірою оцінити конкурентоспроможність підприємства, визначити потенціал його розвитку та сформулювати стратегічні пріоритети. [14]

Сильні сторони (Strengths) - це внутрішні характеристики підприємства, які забезпечують конкурентні переваги: високий рівень компетентності персоналу, інноваційні технології, якість продукції, логістичні можливості, позитивна репутація тощо. Сильні сторони дозволяють підприємству ефективно реагувати на ринкові зміни та використовувати можливості зовнішнього середовища.

Слабкі сторони (Weaknesses) - внутрішні недоліки, що стримують розвиток компанії: обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень

автоматизації, низька диверсифікація ринків збуту, недосконалі управлінські процеси. Виявлення слабких сторін є необхідним для формування програм їх усунення та підвищення ефективності діяльності.

Можливості (Opportunities) - позитивні зовнішні фактори, що можуть бути використані підприємством для розширення ринку, покращення конкурентної позиції, впровадження інновацій. До можливостей можуть належати економічні тенденції, технологічні зміни, державні програми підтримки, нові ринкові ніші.

Загрози (Threats) - негативні зовнішні чинники, що створюють ризики для діяльності підприємства. До них можуть відноситись конкуренція, нестабільність економічного середовища, зміни законодавства, коливання валют, зростання вартості ресурсів. Ідентифікація загроз сприяє розробці антикризових заходів та стратегій мінімізації ризиків. [17]

Важливим етапом проведення SWOT-аналізу є не лише формування списку факторів, але й їх подальша інтерпретація. На основі матриці SWOT підприємство може сформулювати такі типи стратегій:

SO-стратегії - використання сильних сторін для реалізації можливостей;

WO-стратегії - усунення слабких сторін шляхом використання зовнішніх можливостей;

ST-стратегії - використання сильних сторін для мінімізації загроз;

WT-стратегії - зменшення негативного впливу слабких сторін і загроз. [34]

Як висновок, SWOT-аналіз є універсальним інструментом, який забезпечує інтегральну оцінку позиції підприємства на ринку, допомагає виявити потенціал розвитку та визначити пріоритетні напрями стратегічних змін.

Проактивний підхід орієнтований на випереджувальні дії - підготовку до можливих криз і створення внутрішніх резервів стійкості. Його методи включають диверсифікацію, R&D-інвестиції, ризик-менеджмент і створення стратегічних запасів ресурсів.

Адаптивний підхід, навпаки, спрямований на швидке реагування на непередбачувані зміни - зокрема, через мобілізацію внутрішніх ресурсів, гнучке планування та цифрову трансформацію процесів. Його реалізація здійснюється через сценарне моделювання, адаптивні KPI та дашборди оперативного контролю. [21]

У табл. 1.7 розписано порівняння системного та адаптивного підходів до стратегічного управління

Таблиця 1.7

Порівняння системного та адаптивного підходів до стратегічного управління

Параметр	Системний підхід	Адаптивний підхід
Основна мета	Досягнення довгострокових цілей через планування	Збереження гнучкості та швидке реагування на зміни
Пріоритет	Детальне стратегічне планування	Оперативне прийняття рішень та адаптація
Часова перспектива	Довгострокова	Коротко- та середньострокова
Роль ризику	Мінімізація ризиків шляхом стабільного планування	Активне управління ризиками та використання їх як драйверів змін
Інструменти	SWOT-аналіз, бюджетування, стандартні KPI	Сценарне планування, адаптивні KPI, цифровий моніторинг

Джерело: [5]

Як показує аналіз у таблиці 1.7., системний підхід орієнтований на стабільність і детальне планування, тоді як адаптивний підхід забезпечує гнучкість та швидке реагування на зовнішні шоки. У сучасних умовах нестабільності, особливо в кризових ситуаціях, адаптивний підхід дозволяє підприємству підтримувати стратегічний курс і одночасно коригувати тактичні рішення, що підтверджують дослідження Федіка М. та Іуткіної А..

Формування адаптивної стратегії в умовах нестабільності є багаторівневим процесом, що поєднує аналітичні, прогностичні та управлінські інструменти. Його мета - забезпечити здатність підприємства швидко реагувати

на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи ефективність і конкурентоспроможність. Узагальнена послідовність основних етапів цього процесу наведена в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

## Етапи формування адаптивної стратегії в умовах нестабільності

Етап	Основні завдання	Інструменти та методи
1. Аналіз середовища	Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів впливу	SWOT, PESTLE, фінансовий аналіз, Big Data
2. Формування альтернативних сценаріїв	Розробка кількох сценаріїв розвитку підприємства	Сценарне планування, «what-if» моделі
3. Визначення стратегічних цілей	Пріоритети в умовах ризику та обмежених ресурсів	KPI, стратегічні карти, матриці пріоритетів
4. Реалізація стратегії	Виконання заходів і мобілізація ресурсів	Проекти, програми, цифрові системи управління
5. Контроль та адаптація	Оцінка ефективності та внесення змін	Балансована система показників, дашборди, системи раннього попередження

Джерело:[8]

Представлена інформація у табл. 1.8 демонструє, що формування адаптивної стратегії є багатоетапним процесом. Особливістю сучасних методологій є інтеграція цифрових технологій та систем аналітики, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати вплив кризових факторів.[22]

Сценарне планування та аналіз ризиків як методологічна основа  
Сценарне планування - це практична реалізація системного й адаптивного підходів, що забезпечує моделювання альтернативних майбутніх ситуацій. Воно дозволяє створювати оптимістичні, базові та песимістичні сценарії, оцінювати ризики й розробляти стратегії реагування.

Методологічно підхід поєднує аналіз ризиків, побудову матриць ймовірності/впливу, KPI-моніторинг і створення стратегічних резервів. Він дає

змогу підприємству не лише передбачати потенційні загрози, а й знаходити точки зростання навіть у кризові періоди.[9]

Цифровий підхід і методи управління даними. Інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління перетворює традиційні підходи на інноваційні методи аналізу та прогнозування. За даними Фоміної О., ризик-орієнтоване стратегічне управлінське облікування, побудоване на Big Data, машинному навчанні та дашбордах, підвищує точність прогнозів і швидкість прийняття рішень.

Методологічно цифровізація поєднує аналітичні методи з інструментами стратегічного контролю, створюючи умови для управління в реальному часі.[13]

Ресурсний підхід і стратегія потенціалу. Ресурсний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як функцію ефективного використання та розвитку внутрішніх ресурсів. Згідно з Дядюком М., ключем до стійкості є гнучкість економічної системи й технологічна автономія.

Методи реалізації цього підходу - ресурсний аудит, оптимізація фінансових і людських ресурсів, розвиток інноваційного потенціалу та стратегічне управління компетенціями персоналу.[7]

Стейкхолдерський і культурний підходи. Методологія стратегічного управління включає й соціальний вимір - участь стейкхолдерів у розробці й реалізації стратегії. У кризових умовах успішне управління базується на ефективній комунікації, довірі, корпоративній культурі підтримки та мотивації персоналу. Методи цього підходу - опитування зацікавлених сторін, формування командних стратегічних сесій, впровадження систем управління знаннями.[2]

Методи оцінювання та впровадження стратегії. На завершальному етапі методологія стратегічного управління передбачає використання інструментів оцінки результативності: збалансованої системи показників (BSC), карти стратегічних цілей, систем раннього попередження Вони забезпечують безперервний моніторинг реалізації стратегії та її адаптацію до змін зовнішнього середовища.[11]

Проведений огляд показує, що формування стратегії в умовах нестабільності потребує комплексного методологічного підходу, який поєднує різні концепції управління - системну, проактивну та адаптивну. Вони не існують окремо, а утворюють єдину логічну структуру, в якій системний підхід забезпечує розуміння взаємозв'язків між підприємством і зовнішнім середовищем, проактивний - орієнтує на попередження ризиків, а адаптивний - дозволяє швидко реагувати на зміни.

Узагальнюючи розглянуті джерела, можна зробити висновок, що ключовою умовою ефективності сучасної стратегії є поєднання аналітичних методів і цифрових технологій, які забезпечують швидке отримання достовірної інформації, прогнозування сценаріїв і оперативну корекцію дій. Саме тому адаптивна стратегія сьогодні спирається не лише на класичні методи аналізу (SWOT, PESTLE), але й на Big Data, системи бізнес-аналітики, дашборди та моделі сценарного планування, які формують основу цифрового стратегічного управління.

Крім того, важливу роль відіграє ресурсно-орієнтований підхід, що розглядає гнучке використання людського, технологічного й фінансового потенціалу як головний чинник стійкості бізнесу, що підтверджують висновки Дядюка і Білецького, які підкреслюють роль внутрішнього потенціалу, корпоративної культури й комунікації стейкхолдерів у забезпеченні антикризової стійкості.

Методологія сучасного стратегічного управління в умовах нестабільності не зводиться до одного підходу - вона є інтегрованою системою, де поєднуються стратегічне бачення, управління ризиками, цифрові технології та адаптивні механізми реагування на зміни.

На мою думку, в умовах постійної нестабільності найефективнішими є саме адаптивні та проактивні підходи, оскільки вони дозволяють підприємству не просто реагувати на кризу, а передбачати її та використовувати як можливість для оновлення. Сучасне стратегічне управління має ґрунтуватися на

даних, аналітиці та швидкій цифровій комунікації, що робить процес планування більш гнучким і реалістичним.

Ефективна стратегія в умовах нестабільності - це динамічний, інтегрований процес, який передбачає постійне навчання, моніторинг середовища, аналіз ризиків і готовність до змін. Саме такий підхід дозволяє підприємствам не лише виживати, а й розвиватися у кризових умовах.

### **Висновки до розділу 1**

Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах кризи є процесом, що поєднує аналітичні, планувальні та контрольні функції, спрямовані на досягнення довгострокової стійкості. Методологічна база стратегічного управління формується на основі системного, процесного та ситуаційного підходів, які дозволяють розглядати підприємство як відкриту динамічну систему, здатну адаптуватися до зовнішніх змін. Методологія стратегічного управління передбачає поєднання наукових принципів (комплексності, гнучкості, адаптивності) з практичними методами аналізу, прогнозування, планування та контролю.

У процесі дослідження було визначено, що кризові ситуації можуть мати фінансовий, виробничий, організаційно-кадровий, маркетинговий і соціальний вплив. Так, кризові ситуації не лише створюють загрози для стабільності підприємства, а й формують нові умови для пошуку внутрішніх резервів і підвищення ефективності управління. Антикризове управління розглядається як складова стратегічного менеджменту, спрямована на мінімізацію ризиків, відновлення стійкості та забезпечення довгострокового розвитку.

Сучасна методологія стратегічного управління в кризових умовах базується на інтеграції кількох взаємопов'язаних підходів: системного, що забезпечує цілісність аналізу підприємства та його середовища; проактивного і адаптивного, які дають змогу поєднати передбачення ризиків із гнучкістю реагування; сценарного, що дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій і оцінювати наслідки управлінських рішень.

У результаті аналізу встановлено, що ефективне стратегічне управління підприємством у кризових умовах повинно поєднувати теоретичну методологію (системність, гнучкість, адаптивність) із практичними методами стратегічного планування, ризик-менеджменту, сценарного аналізу та цифрового моніторингу, що забезпечує не лише виживання підприємства під час криз, а й створює передумови для його інноваційного розвитку, зміцнення конкурентних позицій і формування нових стратегічних переваг у посткризовий період.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КРАФТ КОРПОРЕЙШН» В УМОВАХ КРИЗИ**

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн»**

ТОВ «Крафт Корпорейшн» є одним із провідних підприємств України у сфері виробництва та реалізації пластикових ємностей і успішно працює на ринку понад 15 років. За останні два роки попит на продукцію компанії суттєво зріс завдяки підвищенню її конкурентоспроможності та освоєнню нових ринків збуту. Товариство з обмеженою відповідальністю «КРАФТ КОРПОРЕЙШН» було зареєстроване 1 березня 2012 року.

Виробниче об'єднання KRAFT охоплює кілька напрямів діяльності, спрямованих на створення продукції високої якості відповідно до міжнародних стандартів, зокрема у сфері виробництва пластикових ємностей. Як сучасний завод-виробник, ТОВ «Крафт Корпорейшн» активно впроваджує науково-технічні розробки та забезпечує відповідність своєї продукції суворим вимогам якості.

Завдяки широкому спектру діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн» виконує велику кількість функціональних завдань, що охоплюють усі етапи - від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Основні напрямки діяльності підприємства наведено в табл. 2.1, складеній на основі зібраних та проаналізованих даних про роботу всіх секторів компанії.

Таблиця 2.1

#### Основні функції у компанії ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Основні функції	Допоміжні функції
Фінансові	Логістика
Бухгалтерський та управлінський облік і оподаткування	Управління
Пошук співробітництва	Закупка вхідних матеріалів
Маркетинг	Визначення якості продукту
Розширення асортименту	Контрольна функція
Виробництво	Інвентаризація

Один з відділів спеціалізується на створенні пластикових ємностей згідно з індивідуальними замовленнями, який включає конструкторську службу, відділ проектування та виробничий відділ, які разом забезпечують реалізацію проектів на найвищому рівні, враховуючи усі вимоги та побажання клієнтів.[12]

Організаційна структура ТОВ «Крафт Корпорейшн» відображає чіткий розподіл управлінських функцій та відповідальності між основними підрозділами (рис. 2.1). На верхньому рівні управління знаходиться директор, який координує діяльність п'яти ключових відділів: логістичного, постачання, виробничого, відділу продажів та бухгалтерії. Така модель забезпечує раціональний поділ функцій і дозволяє підрозділам ефективно виконувати свої операційні завдання. Кожен відділ має визначених виконавців, що сприяє підвищенню контрольованості бізнес-процесів та покращенню управлінської комунікації. Представлена структура дозволяє підтримувати стабільність роботи підприємства та оптимізувати прийняття рішень у межах відповідних напрямів діяльності.

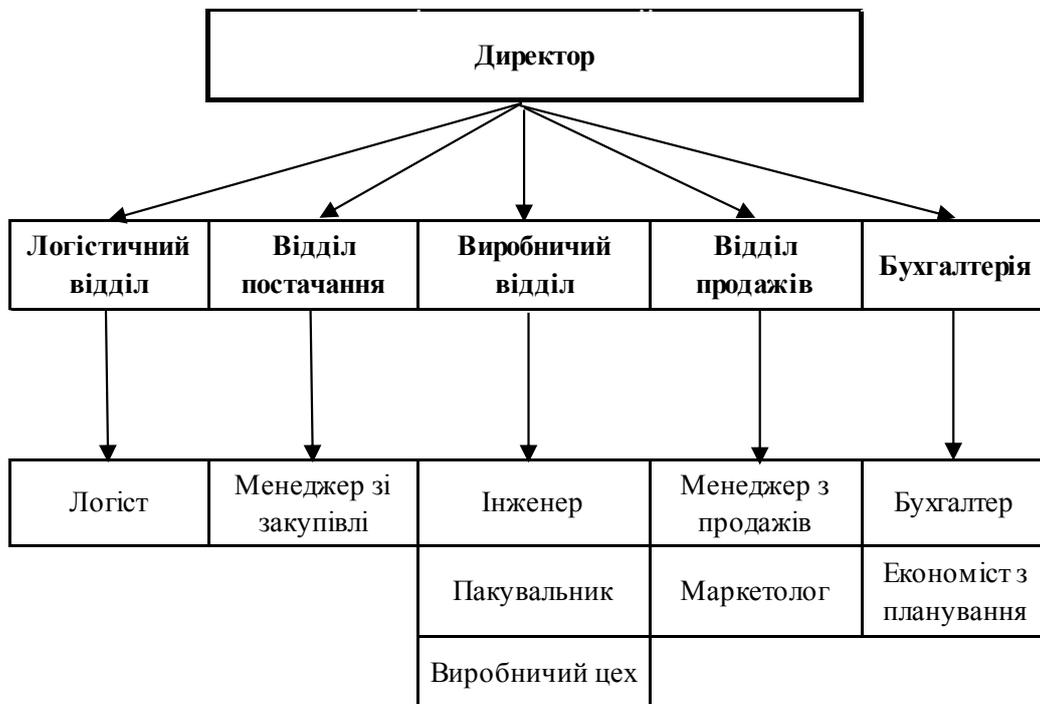


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Джерело:[10]

Організаційна структура демонструє логічну та збалансовану систему взаємодії між основними функціональними підрозділами компанії. Вертикальний підпорядкований зв'язок забезпечує централізоване управління, водночас зберігаючи гнучкість роботи окремих відділів. Наявність відповідальних спеціалістів у кожному підрозділі сприяє підвищенню якості

виконання операційних завдань та ефективності внутрішніх процесів. Така структура є придатною для зростання компанії, адже дозволяє розширювати функціональні напрямки без порушення системності управління та забезпечує організовану підтримку ключових бізнес-функцій. У табл. 2.2 представлена основна продукція компанії:

Таблиця 2.2

Основна продукція ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Різновиди продукції	Задовільняють потреби	Можливі об'єми, види	Сфери зацікавленості
Ємності АГРО	Перевезення води, добрив та інших хімічних речовин	2 м <sup>3</sup> – 10 м <sup>3</sup>	Фермерські господарства
Стаціонарні ємності	Зберігання та перевезення харчових і хімічних речовин	10 л – 30 м <sup>3</sup>	Фермерські господарства, будівельні організації, компанії хімічної та іншої промисловості, пересічні громадяни
Ємності конусні з мішалкою	Зберігання, змішування сипучих та рідких речовин	200 л – 20 м <sup>3</sup>	Фермерські господарства, компанії хімічної промисловості
Ємності Dragon	Зберігання харчових та хімічних речовин під землею	2м <sup>3</sup> – 30 м <sup>3</sup>	Фермерські господарства, компанії хімічної промисловості
Будиночки для теляти	Розведення рогатої худоби	3 розміри	Фермерські господарства
Ємності для риби	Утримання та перевезення риби, раків	2 м <sup>3</sup> – 6 м <sup>3</sup>	Фермерські господарства (зокрема рибні господарства)
Ємності для каналізації	Зберігання, очищення відходів	320 л – 20 м <sup>3</sup>	Будівельні організації, пересічні громадяни
Декоративні вироби	Облагодження садів, парків, приміщень, приватних помешкань	Понад 50 найменувань	Дизайнерські організації, ресторани, готелі, відпочинкові комплекси, пересічні громадяни.

Джерело:[10]

ТОВ «Крафт Корпорейшн» здійснює свою діяльність у двох регіонах України. У Львівській області розташоване офіс-представництво та невеликий склад площею 100 м<sup>2</sup>, тоді як головний офіс у місті Дніпро об'єднує основні виробничі потужності та головний склад площею 500 м<sup>2</sup>.

Основною метою діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн» є досягнення гармонійного балансу між власними бізнес-цілями та потребами споживачів.

ТОВ «Крафт Корпорейшн» зосереджена на розробці та виробництві високоякісних пластикових виробів, що відповідають суворим міжнародним вимогам. У своїй роботі вона приділяє особливу увагу впровадженню науково-технічних інновацій та постійному вдосконаленню стандартів якості продукції.

Фінансова динаміка ТОВ «Крафт Корпорейшн» у 2020–2024 рр. демонструє загальне зростання ключових показників, однак розвиток підприємства відбувався в умовах підвищених ризиків та нестабільності, пов'язаних із війною в Україні. Попри наявну кризу та зміни ринку, компанії вдалося збільшити дохід на 42,48 %, активи - на 82,62 %, що свідчить про здатність підтримувати інвестиційний потенціал і адаптуватися до зовнішніх викликів. Чистий прибуток також зріс порівняно з 2020 роком, хоча його коливання в окремі роки відображають вплив нестабільного середовища, зокрема логістичних обмежень та зниження купівельної спроможності клієнтів.

Зростання зобов'язань підтримує розширення діяльності, проте потребує уважного контролю в умовах кризи. Скорочення чисельності працівників вказує на оптимізацію витрат та перебудову операційних процесів, необхідних для збереження стійкості бізнесу в період військових ризиків. Загалом підприємство демонструє витривалість і здатність продовжувати розвиток, хоча подальше зростання значною мірою залежатиме від стабілізації зовнішнього середовища та ефективності антикризових заходів. Динаміка фінансових показників ТОВ «Крафт Корпорейшн» представлена у табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020 (+/-), тис. грн	2024 до 2020 (%)
Дохід, тис. грн	23 952,90	31 449,40	25 342,40	28 885,50	34 121,90	10 169,00	42,48%
Чистий прибуток, тис. грн	1 007,10	1 626,40	904,3	2 958,90	1 506,10	499	49,54%
Активи, тис. грн	9 538,80	12 526,10	15 391,00	14 501,70	17 420,50	7 881,70	82,62%
Зобов'язання, тис. грн	4 950,50	6 311,40	9 885,90	6 467,70	8 888,30	3 937,80	79,58%
Кількість працівників, осіб	–	23	22	22	18	Н/д	Н/д

Джерело:[10]

Дані, наведені в табл. 2.3., відображають динаміку ключових фінансово-економічних показників підприємства протягом п'яти останніх років. Аналіз показників дає змогу оцінити тенденції розвитку ТОВ «Крафт Корпорейшн», рівень ефективності управління фінансами, а також фінансову стійкість і прибутковість діяльності.

Для більш глибокої оцінки фінансової стійкості ТОВ «Крафт Корпорейшн» доцільно проаналізувати співвідношення чистого прибутку та доходу в динаміці, що дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство перетворює отриманий дохід на прибуток, а також оцінити рівень витрат і їхній вплив на кінцевий фінансовий результат. У період 2020–2024 рр. на діяльність компанії суттєво впливали зовнішні ризики, що могли спричинити коливання маржинальності та зміну структури витрат. Саме тому аналіз динаміки рентабельності є важливим для розуміння внутрішніх резервів підвищення ефективності та чинників, які стримують зростання прибутку. У цьому контексті порівняння чистого прибутку до доходу, наведене на рис. 2.2, дає змогу виявити ключові тенденції та проблемні аспекти в управлінні фінансовими результатами підприємства.

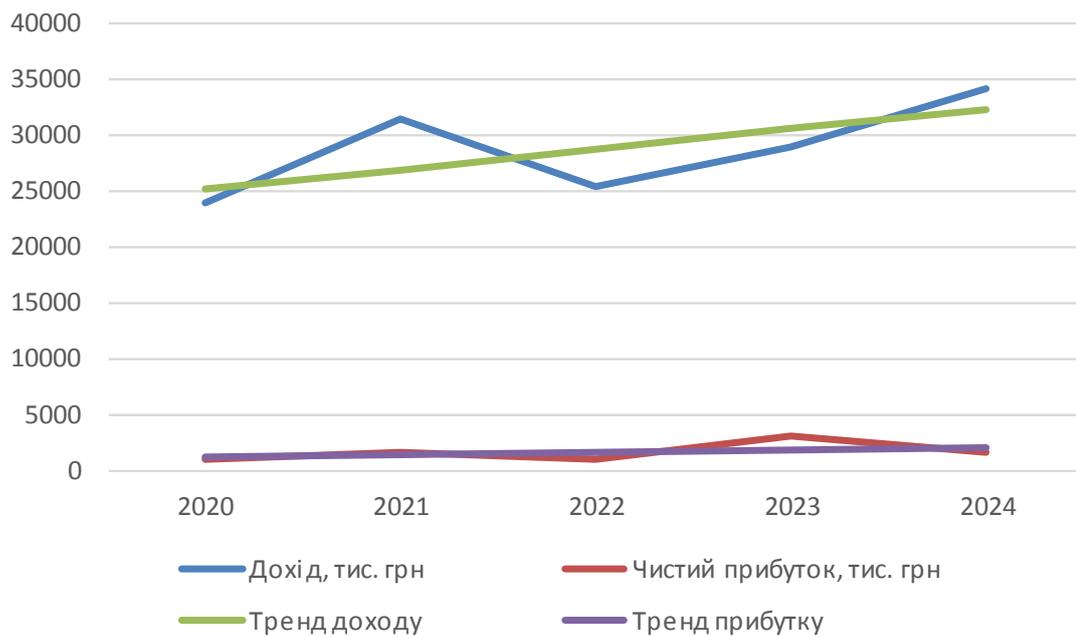


Рис. 2.2. Порівняння чистого прибутку до доходу ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Джерело:[10]

Завдяки візуалізації порівняння чистого прибутку до доходу ТОВ «Крафт Корпорейшн» у рис. 2.2. можна визнати, що витрати компанії коливаються сильніше, ніж доходи, є проблеми з контролем собівартості або неефективність окремих напрямів у кризові роки, також свідчить про залежність від зовнішніх факторів (ціни на матеріали, логістика, коливання попиту) та зміну внутрішніх витрат.

За період 2020-2024 рр. спостерігається зростання доходу підприємства на 10 169 000 грн або на 42,5 % (з 23 952 900 грн у 2020 році до 34 121 900 грн у 2024 році). Найвищий приріст відбувся у 2023–2024 рр. (+18,1 %), що свідчить про відновлення попиту після часткової стагнації 2022 року, спричиненої війсьними діями та логістичними труднощами на території України.

Показник чистого прибутку характеризується коливаннями, а саме у 2021 році він становив 1 626 400 грн, у 2022 році знизився до 904 300 грн (-44,4 %). Проте у 2023 році зріс майже втричі - до 2 958 900 грн. У 2024 році прибуток

зменшився до 1 506 100 грн, що пояснюється зростанням цін на сировину та транспорт, а також підвищенням енерговитрат.

Загалом рентабельність продажів у 2024 році становила 4,41 %, що відповідає середньому рівню по галузі пластикового виробництва, що свідчить про помірну прибутковість діяльності та стабільний грошовий потік.

Активи підприємства протягом аналізованого періоду зросли з 9 538 800 грн у 2020 році до 17 420 500 грн у 2024 році, тобто на 82,6 %. Зростання активів свідчить про інвестування у розширення матеріально-технічної бази - закупівлю нового обладнання, оновлення виробничих ліній та розвиток інфраструктури.

Зобов'язання також зросли з 4 950 500 грн до 8 888 300 грн (+79,6 %), проте динаміка є пропорційною збільшенню активів що означає, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» підтримує раціональну структуру балансу та помірний рівень фінансового ризику.

Коефіцієнт автономії (співвідношення власного капіталу до активів) у 2024 році можна визначити як:

$$\text{Кавт} = (17\,420\,500 - 8\,888\,300) / 17\,420\,500 = 0,49$$

Як висновок - майже половина активів профінансована власним капіталом, підприємство має достатній рівень фінансової незалежності.

Аналіз продуктивності праці. Продуктивність праці визначимо як відношення доходу до кількості працівників.

$$2024 \text{ рік: } 34\,121\,900 / 18 = 1\,895\,661 \text{ грн на одного працівника,}$$

$$2023 \text{ рік: } 28\,885\,500 / 22 = 1\,313\,886 \text{ грн/особу.}$$

Зростання продуктивності на 44 % за рік свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, автоматизацію виробництва та оптимізацію процесів управління персоналом.

ТОВ «Крафт Корпорейшн» демонструє стійку позитивну тенденцію розвитку, зокрема:

- стабільне зростання доходу (у середньому на 8–10 % щороку);
- помірне коливання прибутку через зовнішні економічні чинники;

- ефективне управління активами й зобов'язаннями;
- зростання продуктивності праці, що свідчить про покращення управління виробничими ресурсами.

Загалом ТОВ «Крафт Корпорейшн» у 2020–2024 рр. підвищило свій фінансово-економічний потенціал, зберігаючи стабільність у складних ринкових умовах. Підприємство є фінансово стійким, прибутковим і має значний потенціал для подальшого розширення виробництва та виходу на нові ринки.

Незважаючи на кризову ситуацією у країні, спричиненою війною та неперервний конкурентний тиск, ТОВ «Крафт Корпорейшн» використовує ефективне управління та стратегічне планування для перетворення цього тиску в стимул для подальшого розвитку та досягнення нових висот.

Основною операційною діяльністю ТОВ «Крафт Корпорейшн» є виробництво різноманітної продукції. ТОВ «Крафт Корпорейшн» самостійно забезпечується сировиною, паливом та комплектуючими для виробництва, включаючи їхню сумісність з іншими витратами, які входять у загальну собівартість продукції.

Загалом асортимент продукції налічує понад 150 стандартних позицій, а саме ємності для стаціонарного зберігання, перевезення, підземні та ємності з конусним дном. Крім того, ТОВ «Крафт Корпорейшн» постійно розширює свій асортимент, удосконалюючи технології виробництва та впроваджуючи нові інженерні рішення для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для проведення ABC та XYZ аналізів обрано 20 позицій, включаючи по 5 ємностей з кожної з груп товарів. Інформація щодо витрат на виробництво ємностей за 2024 рік систематизована в табл. 2.4.

## Витрати на придбання товарних запасів організації ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Найменування виробу	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Витрати за рік (грн)	Частка в загальній сумі (%)
Ємність 200 л	3457.1	1287.8	2905.9	567	9450	1,00
Ємність 400 л	1945.9	4791	952.3	771.8	9730	1,03
Ємність 2000 л	5921.6	5291.7	1590	7912.9	23823	2,53
Ємність 5000 л	10458.2	7634.1	8492.8	5239	36698	3,89
Ємність 10000 л	7235.1	0	11942.2	18939.8	43835	4,65
«Колодязь» 320 л	10181.03	9022.42	9196.64	5747.88	20414	2,17
«Колодязь» 900 л	16723.7	43218.2	0	9526	79988	8,48
«Колодязь» 1150 л	3397	4682.8	9374.2	5593.1	26404	2,80
«Колодязь» 1410 л	16936.2	8352.9	14936.9	0	46260	4,91
«Колодязь» 1670 л	9034.24	2377.24	2505.52	2748.8	19164	2,03
Dragon 2000 л	2871.9	0	0	19292	25488	2,70
Dragon 4300 л	9758.2	5834.1	11492.8	4739.3	36698	3,89
Dragon 6900 л	3859.46	3244	4368.14	17964	33851	3,59
Dragon 12000 л	6295.9	41953.2	21845	11938.7	94337	10,01
Dragon 22500 л	32176.2	16942.9	28419.5	24194.2	117 003	12,41
АГРО 2000 л	5284.1	9481.5	18925.9	12943.1	53630	5,69
АГРО 3000 л	8239.8	14291.5	0	18245.9	46900	4,97
АГРО 5000 л	39466.2	16210.8	8801.92	34930.7	114320	12,13
АГРО 6000 л	0	15738.5	27389.1	8776.2	59689	6,33
АГРО 10000 л	10095.1	9325.7	0	19939.8	45265	4,80

Джерело:[10]

Представлена табл. 2.4 дає змогу простежити динаміку витрат упродовж кожного кварталу та визначити вироби, що потребують найбільших фінансових ресурсів. Завдяки порівнянню показників за рік можна оцінити стабільність витрат і виявити продукцію, яка є найбільш затратною для підприємства. Такі дані є важливою основою для аналізу економічної ефективності окремих позицій асортименту. Інформація таблиці також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат та формування виробничої програми.

На підставі даних про річні витрати за основними видами продукції ТОВ «Крафт Корпорейшн» побудовано кругову діаграму (рис. 2.3), що наочно

відображає питому вагу кожної групи виробів та дозволяє зробити висновки щодо сформованої товарної структури підприємства.

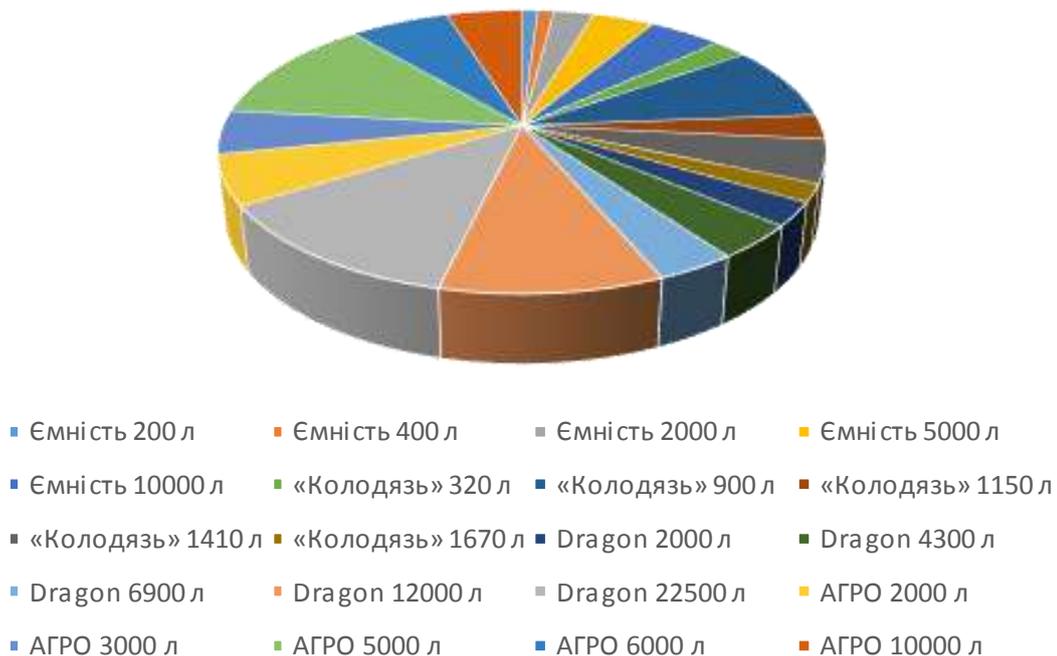


Рис. 2.3 Частка витрат на придбання товарних запасів для виробництва ємностей в загальній сумі ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Джерело:[10]

Наступним етапом дослідження є проведення ABC- та XYZ-аналізів. ABC-аналіз є методом оцінки асортименту товарів, що ґрунтується на принципі Парето: близько 20% товарів забезпечують 80% загальної ефективності, тоді як решта 80% товарів формують лише 20% результату. Підхід дозволяє визначити внесок кожного товару у загальний прибуток підприємства та систематизувати товари за категоріями для більш ефективного управління. Використання ABC-аналізу значно скорочує час, необхідний для контролю та управління асортиментом.[26]

Основною метою є розподіл товарів на три групи за їхньою значущістю:

Група А – найважливіші товари (80% ефекту);

Група В – товари середньої значущості (15% ефекту);

Група С – найменш значущі товари (5% ефекту).

ABC аналіз дозволяє зосередити увагу на ключових та стратегічно важливих товарах, одночасно спрощуючи управління менш значущим асортиментом.

XYZ-аналіз, у свою чергу, оцінює стабільність виробництва конкретних товарів або процесів, зокрема виробництво ємностей на замовлення клієнтів. За допомогою цього методу продукція класифікується за коефіцієнтом варіації:

X (0–10%) – стабільне виробництво;

Y (10–25%) – виробництво зі змінною стабільністю;

Z (25% і більше) – дуже нестабільне виробництво.[16]

XYZ-аналіз є ефективним інструментом для уточнення та оптимізації управління запасами і виробничими процесами, оскільки дозволяє класифікувати продукцію за рівнем стабільності та передбачуваності, що сприяє більш раціональному плануванню ресурсів залежно від характеристик виробництва.

Застосування цього підходу допомагає підприємству своєчасно реагувати на коливання попиту, мінімізувати надлишкові запаси та уникати дефіциту продукції. Крім того, результати XYZ-аналізу є корисними для вдосконалення системи закупівель, прогнозування виробничих обсягів та підвищення загальної ефективності логістичних процесів.

У таблиці 2.5 наведено одночасний аналіз виробництва ємностей у ТОВ «Крафт Корпорейшн» за методами ABC та XYZ. Крім того, у таблиці представлені розрахунки коефіцієнта варіації, що визначається за формулою 2.1:

$$V \sigma = \sigma / \bar{x} * 100\% \quad (2.1)$$

Де  $\sigma$ -стандарт відхилення за 4-ма кварталами;

X-сума витрат за квартал.

Таблиця 2.5.

Аналіз виробництва ємностей на підприємстві ТОВ «Крафт Корпорейшн»  
за ABC-XYZ-методами

Найменування одиниці товарних запасів	Витрати за рік (грн)	Накопичувальна частка %	V σ	Група за XYZ- методом	Група за ABC- методом
Dragon 22500 л	117003	12,41	23,54	Y	A
Dragon 12000 л	94337	22,41	34,12	Z	A
АГРО 5000 л	114320	33,21	30,56	Z	A
Колодязь 900 л	79988	43,02	8,04	X	A
АГРО 2000 л	53630	49,35	18,22	Y	A
Колодязь 1410 л	46260	55,04	10,53	Y	B
АГРО 3000 л	46900	60,01	22,14	Y	B
Dragon 5000 л	36698	64,92	15,27	Y	B
Dragon 4300 л	36698	69,72	19,48	Y	B
Ємність 10000 л	43835	74,37	44,12	Z	B
АГРО 6000 л	59689	80	25,18	Z	B
Колодязь 1150 л	26404	84	25,73	Z	C
Dragon 6900 л	33851	88	35,21	Z	C
Ємність 5000 л	36698	91	18,97	Y	C
Колодязь 320 л	20414	95,93	14,21	Y	C
Dragon 2000 л	25488	99	60,12	Z	C
Ємність 2000 л	23823	99,77	43,12	Z	C
Ємність 400 л	9730	100	68,34	Z	C
Ємність 200 л	9450	100	53,21	Z	C
АГРО 10000 л	45265	100	28,71	Z	C

Комплексний ABC- та XYZ-аналіз у табл. 2.5 показав суттєву відмінність у стабільності виробництва та значущості окремих товарних позицій. До найбільш стабільної групи X увійшли ємності для зберігання 200 л та 400 л, що характеризуються рівномірними обсягами виробництва. Група Y включає продукцію зі змінною динамікою, зокрема ємності 5000 л, 2000 л та підземні резервуари Dragon 4300 л.

Найбільш нестабільною виявилася група Z, куди потрапили підземні ємності Dragon 12000 л, Dragon 22500 л і великі моделі АГРО.

За результатами ABC-аналізу найбільшу важливість мають товари групи А: Колодязь 900 л, Колодязь 1410 л, Dragon 12000 л, Dragon 22500 л та АГРО 5000 л. Продукція середньої значущості групи В включає ємності 5000 л, 2000 л, Dragon 6900 л та Колодязь 1150 л. Найменший вплив на діяльність компанії мають товари групи С, такі як ємності 200 л, 400 л та окремі моделі Колодязь 1670 л. Таке поєднання результатів дає цілісне уявлення про структуру асортименту та коливання виробничих обсягів.

## **2.2. Моніторинг впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на розвиток ТОВ «Крафт Корпорейшн»**

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища розвиток будь-якого підприємства залежить від здатності ефективно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх чинників. Для забезпечення сталого зростання ТОВ «Крафт Корпорейшн» здійснює систематичний моніторинг середовища функціонування, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, можливості та формувати стратегічні напрями розвитку.

Основними методами дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх чинників є SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкурентного середовища (модель Портера) та оцінка внутрішнього потенціалу підприємства.[34]

Одним із найпоширеніших інструментів дослідження зовнішніх чинників є PESTEL-аналіз. Його суть полягає в оцінюванні політичних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників, що впливають на стратегічні орієнтири підприємства.

У табл. 2.6 проведено аналіз зовнішнього середовища (PESTEL) ТОВ «Крафт Корпорейшн»:

Таблиця 2.6

## Аналіз зовнішнього середовища (PESTEL) ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу (1–5)	Зважена оцінка
<b>Політичні</b>			
Військовий стан, ризики логістики	0,4	5	2
Державні програми підтримки МСП	0,3	4	1,2
Зміни законодавства та регуляторної політики	0,3	4	1,2
<b>Економічні</b>			
Інфляція та зростання цін на енергоносії	0,4	5	2
Коливання валютного курсу	0,3	4	1,2
Зниження купівельної спроможності	0,3	4	1,2
<b>Соціальні</b>			
Міграційні процеси, нестача робочої сили	0,3	4	1,2
Підвищення попиту на вітчизняну продукцію	0,2	4	0,8
Демографічні тенденції	0,1	3	0,3
<b>Технологічні</b>			
Цифровізація та автоматизація виробництва	0,4	5	2
Необхідність оновлення техніки	0,3	4	1,2
Поширення ERP/CRM/WMS систем	0,3	4	1,2
<b>Екологічні</b>			
Посилення вимог до екологічності виробництва	0,3	4	1,2
Потреба використання екологічної або вторинної сировини	0,2	4	0,8
Переробка відходів та контроль над викидами	0,2	3	0,6
<b>Правові</b>			
Посилення податкових вимог	0,3	4	1,2
Митні бар'єри та регулювання імпорту	0,2	4	0,8
Необхідність відповідності стандартам ЄС	0,3	4	1,2

Військовий стан та державні програми підтримки бізнесу створюють одночасно ризики і можливості для підприємства. З одного боку, підвищуються ризики перебоїв у постачанні сировини та логістичних ланцюгах. З іншого боку, підприємство може скористатися державними грантами та спрощеним

оподаткуванням малих підприємств для підтримки своєї діяльності, що знижує фінансовий тиск та сприяє розвитку виробництва. Коливання курсу валют, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності клієнтів безпосередньо впливають на собівартість продукції та маржинальність продажів. Підприємству необхідно оптимізувати витрати та підвищувати ефективність виробництва для збереження конкурентоспроможності. Також важливо контролювати закупівельні ціни та планувати фінансові резерви на випадок різких економічних коливань.[27]

Міграційні процеси та підвищений попит на вітчизняну продукцію створюють додаткові можливості для розширення ринку збуту, особливо серед локальних клієнтів. Підприємство може розробляти нові канали продажів, зокрема для роздрібного та онлайн-сегментів, та орієнтуватися на підвищення лояльності місцевих споживачів. Активна цифровізація та розвиток автоматизації виробництва формують потребу у впровадженні сучасних технологій, ERP- та WMS-систем, що вимагає інвестицій у модернізацію виробництва, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження ефективного контролю за ресурсами і запасами. Інвестиції у технології дозволять підвищити продуктивність та знизити витрати на виробництво. [18]

Підвищені вимоги до екологічності виробництва та переробки полімерів зумовлюють необхідність переходу на вторинну сировину та екологічні матеріали, що потребує додаткових витрат на закупівлю безпечної сировини та обладнання для переробки, але водночас створює конкурентні переваги та позитивний імідж компанії на ринку. Удосконалення податкового законодавства та митні бар'єри при експорті збільшують потребу у юридичному супроводі та дотриманні міжнародних стандартів, зокрема ЄС. Підприємство повинно адаптувати внутрішні процедури відповідно до нових нормативів, що підвищує адміністративні витрати, але водночас забезпечує безперешкодний вихід на експортні ринки.

Вплив факторів PESTEL на діяльність ТОВ «Крафт Корпорейшн» є комплексним: політичні та економічні чинники створюють ризики, соціальні та

технологічні – можливості для розвитку, а екологічні та правові фактори формують вимоги до інвестицій та стандартизації процесів. Ефективне управління цими факторами дозволяє підприємству знизити ризики, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У стратегічному менеджменті важливою складовою процесу планування є діагностика стратегічних позицій підприємства, яка здійснюється за допомогою різних методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним із найбільш поширених інструментів комплексної оцінки є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що дозволяє узагальнити ключові фактори впливу та визначити стратегічні напрями розвитку організації.[4]

Для ефективного стратегічного планування ТОВ «Крафт Корпорейшн» важливо оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства. SWOT-аналіз ТОВ «Крафт Корпорейшн» проведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока якість продукції, сертифікованої за міжнародними стандартами.	1. Відсутність спеціалізованого HR-відділу.
2. Сучасне виробниче обладнання, власні патенти.	2. Обмежені ресурси для масштабного маркетингу.
3. Розвинена дилерська мережа в Україні.	3. Висока залежність від постачальників полімерної сировини.
4. Гнучка система управління запасами.	4. Недостатня автоматизація аналітики продажів.
5. Позитивна репутація на ринку, стабільні клієнтські зв'язки.	5. Відсутність диверсифікації фінансових джерел.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення експорту до країн ЄС.	1. Інфляція та валютні коливання.
2. Впровадження «зелених» технологій виробництва.	2. Військові ризики та нестабільність логістики.
3. Розвиток електронної комерції та онлайн-продажів.	3. Підвищення конкуренції у сегменті пластикової тари.
4. Партнерство з аграрними та промисловими підприємствами.	4. Можливі зміни митного законодавства при експорті.
5. Участь у державних програмах підтримки МСП.	5. Зростання цін на полімери та енергоносії.

З проведеного SWOT-аналізу видно, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» має значні конкурентні переваги, зокрема високу якість продукції, сучасне обладнання та міцні клієнтські зв'язки. Водночас існують внутрішні слабкі сторони, які потребують уваги, такі як обмежені маркетингові ресурси та відсутність спеціалізованого HR-відділу. Серед зовнішніх можливостей ТОВ «Крафт Корпорейшн» може використати розширення експорту, впровадження «зелених» технологій і розвиток онлайн-продажів, тоді як основні загрози пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та коливанням цін на сировину. Такий аналіз створює основу для формування ефективних стратегій розвитку.

Для формування карти стратегічних груп на ринку виробників полімерних ємностей необхідно порівняти ключові параметри, які визначають конкурентоспроможність підприємств. До даних параметрів належать якість продукції та виробнича потужність компаній, оскільки саме вони напряду впливають на спроможність підприємства задовольняти попит, утримувати клієнтів та ефективно конкурувати. У табл. 2.8 наведено порівняльну таблицю між ТОВ «Крафт Корпорейшн» та основними конкурентами галузі.

Таблиця 2.8

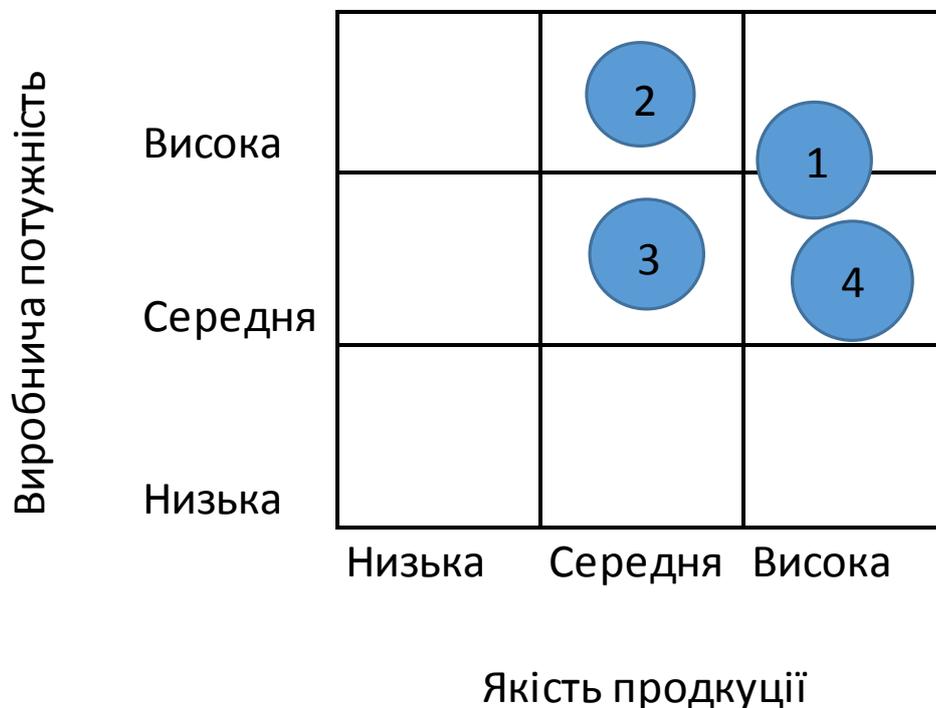
Співвідношення якості продукції та виробничої потужності ТОВ «Крафт Корпорейшн»

№	Підприємство	Якість продукції	Виробнича потужність
1	ТОВ «Крафт Корпорейшн»	Висока	Середньо-висока
2	ТОВ «УкрХімПласт»	Середня	Висока
3	ЧП «Європласт»	Середня	Середня
4	ТОВ «ВКФ Пласт Бак»	Висока	Середня

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» займає сильну позицію на ринку полімерних ємностей, оскільки поєднує високу якість продукції з достатніми виробничими потужностями, що дозволяють виконувати замовлення у визначені строки.

Серед конкурентів вирізняється УкрХімПласт, який має найбільші виробничі потужності, однак поступається Крафту якістю продукції. Пласт Бак демонструє аналогічний рівень якості, але має дещо нижчі можливості з виробництва. Європласт займає середню позицію в обох параметрах, що робить його конкурентом з обмеженим впливом.

Для оцінювання стратегічного становища підприємства доцільно використовувати матричні моделі, що дозволяють наочно відобразити взаємозв'язок між ключовими параметрами діяльності. У даному випадку проведено аналіз позиціонування продукції ТОВ «Крафт Корпорейшн» за двома критеріями: рівнем виробничої потужності та якістю продукції. Модель дає змогу визначити сильні сторони окремих видів продукції, порівняти їх між собою та окреслити перспективи подальшого розвитку. Розміщення чотирьох позицій продукції в матриці (рис. 2.4) дозволяє сформулювати загальне уявлення про конкурентоспроможність підприємства, ефективність використання виробничих ресурсів і стратегічні напрямки удосконалення.



Примітка: 1. ТОВ «Крафт Корпорейшн»; 2. ТОВ «УкрХімПласт»; 3. ЧП «Європласт»; 4. ТОВ «ВКФ Пласт Бак»

Рис. 2.4 Карта стратегічних груп конкурентів виробників пластикових ємностей ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Результати аналізу свідчать, що більшість продукції підприємства належить до сегменту високої якості, що є вагомою конкурентною перевагою. При цьому вироби ТОВ «Крафт Корпорейшн» і ТОВ «ВКФ Пласт Бак» характеризуються не лише високими стандартами якості, але й достатнім рівнем виробничих потужностей, що забезпечує стабільність постачань та можливість швидкого реагування на зростання попиту. Позиції ТОВ «УкрХімПласт» та ЧП «Європласт», хоча й демонструють високу або середню якість, потребують удосконалення з точки зору використання виробничих потужностей, що може стримувати їх подальший розвиток. У цілому матриця дозволила визначити, які продукти мають потенціал для нарощування обсягів виробництва, а які – потребують оптимізації ресурсів або модернізації виробничих процесів, створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на посилення стратегічних позицій ТОВ «Крафт Корпорейшн» в умовах зростаючої конкуренції та кризових викликів.

Для визначення стратегічних можливостей розвитку підприємства важливим є аналіз конкурентного середовища та оцінка ключових факторів успіху (КФУ), що визначають позиції компанії порівняно з основними гравцями ринку. Таблиця 2.9 відображає результат порівняльної оцінки ТОВ «Крафт Корпорейшн» та трьох конкурентів - «УкрХімПласт», «Європласт» та «Пласт Бак» - за найбільш значущими факторами: якістю продукції, ціновою конкурентоспроможністю, швидкістю виконання замовлень, виробничими потужностями, рівнем інновацій і асортименту, маркетинговою активністю.

Таблиця 2.9

## Оцінка КФУ основних конкурентів ТОВ «Крафт Корпорейшн»

КФУ	Вага	ТОВ «Крафт Корпорейшн»	ТОВ «УкрХімПласт»	ЧП «Європласт»	ТОВ «ВКФ Пласт Бак»
Якість продукції	0,2	4	3	3	4
Цінова конкуренто	0,15	4	4	3	3

спроможність					
Швидкість виконання замовлень	0,15	3	3	2	3
Виробничі потужності	0,1	3	4	3	3
Рівень інновацій та асортимент	0,15	4	3	3	3
Маркетинг та бренд	0,1	3	2	3	2
Логістика та доставка	0,15	3	3	2	3

Аналіз КФУ показує, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» займає доволі сильні позиції на ринку завдяки високій якості продукції, інноваційному підходу та належному рівню організації логістики. ТОВ «Крафт Корпорейшн» також демонструє високу цінову конкурентоспроможність, що є важливою перевагою в умовах кризи та зростання цінової чутливості споживачів. Хоча за деякими параметрами конкуренти, зокрема «УкрХімПласт», мають вищі оцінки щодо виробничих потужностей, загальний профіль «Крафт Корпорейшн» залишається збалансованим і стійким.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що підприємство має достатній потенціал для подальшого зміцнення конкурентних позицій. Основними напрямками вдосконалення можуть бути посилення маркетингової складової, розширення асортименту та модернізація окремих виробничих процесів. У комплексі створюються передумови для підвищення ефективності управління та формування стійкої стратегії розвитку на ринку в умовах економічної нестабільності.

Для оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Крафт Корпорейшн» на ринку пластикових ємностей необхідно визначити рівень впливу ключових факторів успіху (КФУ), які визначають ефективність діяльності підприємств галузі. Порівняльна оцінка дозволяє зіставити основні параметри роботи компанії з показниками прямих конкурентів і визначити, у яких сферах підприємство має переваги, а які потребують удосконалення.

Табл. 2.10 представлена для аналізу найважливіших характеристик, що формують ринкову позицію виробників: якість продукції, цінова конкурентоспроможність, швидкість обробки замовлень, рівень інновацій, виробничі можливості, маркетингову активність та організацію логістики. З урахуванням ваги кожного фактора проведено розрахунок зведених оцінок конкурентів, що дає змогу комплексно оцінити їхні можливості та визначити відносну силу позицій ТОВ «Крафт Корпорейшн» у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.10

## Порівняльна оцінка КФУ конкурентів ТОВ «Крафт Корпорейшн»

КФУ	Вага фактора	Крафт	Сума балів	УкрХім Пласт	Сума балів	Євро пласт	Сума балів	Пласт Бак	Сума балів
Якість продукції	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Цінова конкурентоспроможність	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Швидкість виконання замовлень	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Виробничі потужності	0,1	4	0,4	3	0,4	3	0,3	3	0,3
Рівень інновацій та асортимент	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Маркетинг та бренд	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Логістика та доставка	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Разом	–		3,5		3,15	–	2,7	–	3

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» демонструє найкращий сумарний результат - 3,50, що свідчить про стійку конкурентну позицію підприємства на ринку. Основними перевагами компанії є висока якість продукції, конкурентоспроможні ціни, достатній рівень інновацій та збалансована логістична система.

Другу позицію займає «УкрХімПласт» із результатом 3,15, що забезпечено їхніми сильними виробничими потужностями, проте ТОВ «Крафт Корпорейшн» поступається у сфері маркетингу та інновацій. «Пласт Бак» має середній показник 3,00 і демонструє стабільні результати, хоча й не є лідером за жодним із критеріїв. Найнижчий результат отримав «Європласт» - 2,70, що свідчить про відставання компанії за ключовими факторами успіху, зокрема швидкістю виконання замовлень та логістикою.

ТОВ «Крафт Корпорейшн» має найбільш збалансований набір конкурентних переваг і значний потенціал для стратегічного розвитку навіть в умовах кризових процесів на ринку. Результати таблиці можуть слугувати основою для формування управлінських рішень, спрямованих на зміцнення ринкової позиції підприємства.

Порівняльна оцінка ключових факторів успіху (КФУ) конкурентів дозволяє визначити ринкові позиції ТОВ «Крафт Корпорейшн» у відношенні до основних гравців галузі та виявити сфери, де підприємство має переваги або потребує вдосконалення. Аналіз семи основних КФУ - якості продукції, ціни, швидкості виконання замовлень, виробничих потужностей, інноваційності, маркетингу та логістики - дає можливість сформувати комплексний конкурентний профіль компанії. Побудована лепесткова діаграма (рис. 2.5) узагальнює ці показники та забезпечує наочне зіставлення сильних і слабких сторін кожного підприємства.

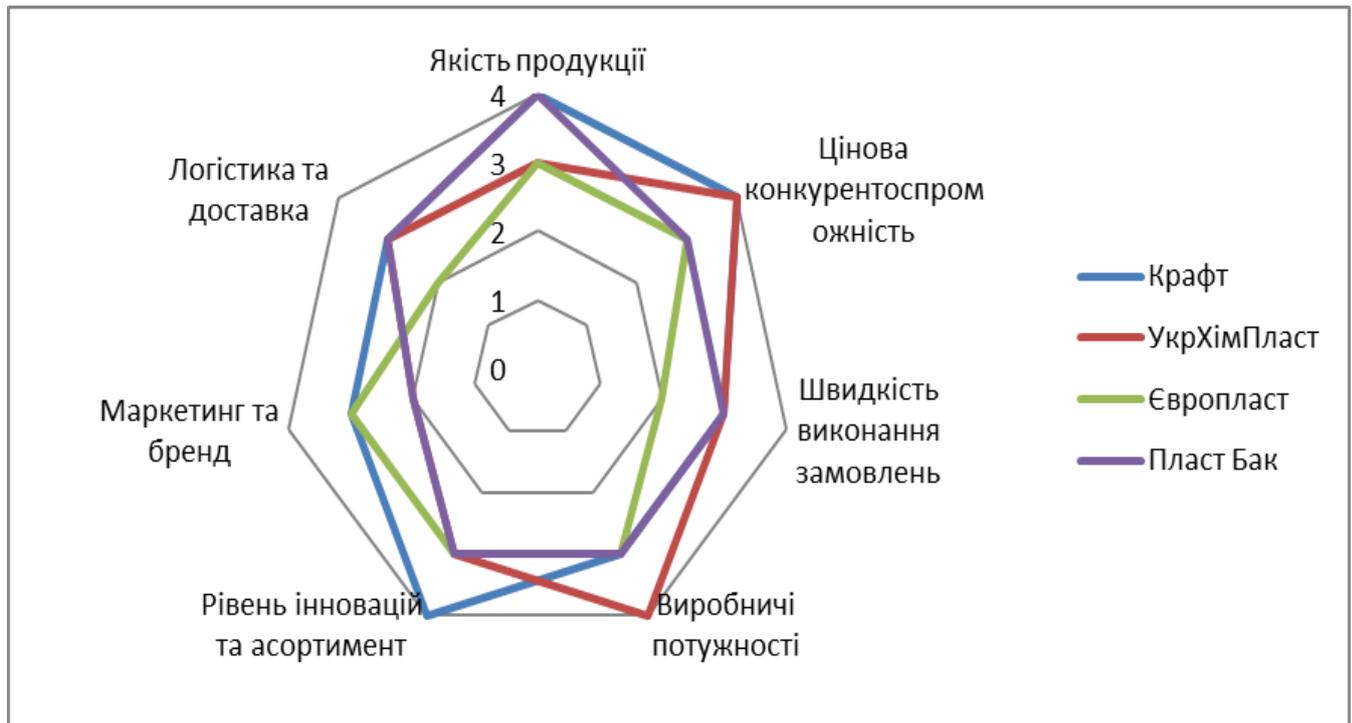


Рис. 2.5 Порівняння КФУ конкурентів ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Результати порівняльної оцінки показали, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» має найвищу сумарну конкурентну оцінку серед аналізованих підприємств, вирізняючись якістю продукції, інноваційністю та збалансованими виробничими характеристиками. Водночас для подальшого зміцнення позицій компанії доцільно посилити маркетингову діяльність та оптимізувати логістичні процеси. Лепесткова діаграма підтверджує відносну рівномірність конкурентного профілю підприємства та вказує на потенційні напрями стратегічного розвитку.

### **2.3. Стратегічне оцінювання ефективності операційних процесів ТОВ «Крафт Корпорейшн»**

Для ТОВ «Крафт Корпорейшн» стратегічне управління має особливе значення, оскільки забезпечує стабільний розвиток компанії, ефективне використання ресурсів та адаптацію до викликів зовнішнього середовища.

Аналіз системи стратегічного управління дозволяє визначити, наскільки узгоджено працюють усі рівні менеджменту підприємства, чи відповідають його цілі сучасним тенденціям ринку, та чи здатне ТОВ «Крафт Корпорейшн» гнучко реагувати на зовнішні ризики.

Для забезпечення ефективного розвитку ТОВ «Крафт Корпорейшн» важливо розмежувати стратегічні та тактичні цілі, оскільки вони виконують різні управлінські функції та формують загальну траєкторію діяльності підприємства. Табл. 2.11 узагальнює їх зміст та показники результативності ТОВ «Крафт Корпорейшн».

Таблиця 2.11

## Стратегічні і тактичні цілі ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Тип цілей	Зміст	Показники результативності
Стратегічні цілі	Довгострокові напрями розвитку підприємства (розширення ринку, модернізація виробництва, підвищення конкурентоспроможності)	Частка ринку, рентабельність, обсяг продажів, інноваційність, розвиток продуктового портфеля
Тактичні цілі	Коротко- і середньострокові завдання для підтримки та реалізації стратегічних орієнтирів	Виконання планів виробництва, зниження витрат, оперативні КРІ, рівень виконання замовлень

Стратегічні цілі визначають довгостроковий напрям розвитку компанії, тоді як тактичні забезпечують практичну реалізацію обраної стратегії. Узгодженість цілей підвищує ефективність управління та забезпечує стабільне функціонування підприємства.

Оцінювання ступеня досяжності цілей дозволяє визначити реалістичність планів підприємства та виявити потенційні бар'єри у їх реалізації. Таблиця подає коротку характеристику основних цілей ТОВ «Крафт Корпорейшн» з позиції їх виконання. У табл. 2.12 представлена оцінка ступеня досяжності цілей у діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Таблиця 2.12

Оцінка ступеня досяжності цілей у діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Ціль	Оцінка (1–5)	Коментар
Збільшення обсягів виробництва	4	Реалістично за умови наявності сировини та стабільного попиту
Розширення ринку збуту	3	Потрібні інвестиції у маркетинг та логістику
Оптимізація витрат	5	Має високий потенціал реалізації завдяки внутрішнім резервам
Підвищення якості продукції	4	Потребує модернізації обладнання та контролю якості
Автоматизація процесів	4	Можлива поетапно, залежить від капіталовкладень

Аналіз показує, що частина цілей є цілком досяжною за умови оптимального використання ресурсів, тоді як інші потребують додаткових інвестицій та організаційних змін. Такий підхід дає можливість раціонально розподілити ресурси та підвищити ефективність стратегічного планування.

Організаційна структура ТОВ «Крафт Корпорейшн» є функціональною, що передбачає розподіл обов'язків за напрямками діяльності: виробництво, фінанси, збут, логістика, маркетинг, технічне обслуговування. Головну роль у прийнятті стратегічних рішень відіграє генеральний директор, який координує роботу комерційного директора, головного інженера, керівника відділу планування та бухгалтерії.

Структура забезпечує ефективну комунікацію між підрозділами та швидке прийняття управлінських рішень. Водночас у процесі розвитку компанії виявлено певні обмеження - відсутність стратегічного комітету та недостатня гнучкість у горизонтальній взаємодії між підрозділами.

Для досягнення ефективних результатів у плануванні та управлінні виробництвом та проектами, важливо використовувати організаційно-технічні моделі, а також створювати мережі у вигляді сітьових графіків, які повинні чітко відображати динаміку всіх процесів виробництва, охоплювати діяльність всіх учасників та охоплювати весь період часу життєвого циклу проекту. У табл. 2.13 наведені операції, що відбуваються в ТОВ «Крафт Корпорейшн».

Таблиця 2.13

Операції, що відбуваються в ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Крок	Код операції	Опис операції
1	A	Закупівля сировини, комплектуючих і палива для ротомашин
2	B	Доставка вхідної сировини на територію виробництва
3	C	Перевірка документів, оплата замовлення
4	D	Розкладання комплектуючих і сировини на складі
4,1	E	Перевірка на брак та відповідність замовленню
5	F	Пошук потенційних замовників, рекламування
6	G	Отримання замовлення, виставлення рахунку клієнту
7	H	Підготовка сировини до відлиття тари
8,1	I	Створення креслення нестандартної ємності
8,2	J	Відлиття ємностей у печах
8,3	K	Обробка ємностей від залишків пластику
8,4	L	Встановлення комплектуючих, запаковування
9	M	Доставка готового товару на склад
10	N	Зберігання на складі до моменту замовлення
11	O	Перевірка ємностей на дефекти/брак
12	P	Пошук перевізника для клієнта
13,1	R	Укомплектування, перевірка кількості та комплектації
13,2	S	Завантаження та відправка продукції клієнту
13,3	T	Укомплектування машини для складу-представництва
14	U	Отримання підтвердження та документів від клієнта

Джерело:[10]

Для підвищення ефективності виробничого процесу ТОВ «Крафт Корпорейшн» важливо визначити послідовність і тривалість виконання операцій. Такий аналіз дозволяє планувати ресурси, оптимізувати час виробництва та виявляти критичні точки, де можливі затримки або перевитрати часу. Табл. 2.14 відображає основні операції, їх тривалість та взаємозалежності між ними.

Таблиця 2.14

Послідовність та тривалість виконання операцій в ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Операції	Тривалість операції (у годинах)	Попередня операція
A	1,50	***
B	3,00	A
C	0,50	A,B
D	1,00	B,C
E	0,50	D
F	1,00	D

G	0,50	E,F
H	0,75	F,E
I	3,00	G
J	0,75	G,I,H
K	0,30	I
L	0,45	J,K
M	0,20	L
N	36,00	M
O	0,25	N
P	1,50	G
R	1,00	O,P
S	1,00	R
T	3,00	N
U	0,25	T,S

Після того, як була складена таблиця 2.14, що містить інформацію про послідовність операцій та їх тривалість у ТОВ «Крафт Корпорейшн», можна використовувати ці дані для створення сітьового графіка та визначення критичного шляху. На основі отриманих показників стає можливим встановити логічні зв'язки між окремими етапами виробничого процесу та оцінити потенційні резерви часу, які можуть бути використані для оптимізації виконання робіт. Це дозволяє підвищити точність планування та уникнути затримок, що можуть виникати у разі зміни умов виробництва або ресурсного забезпечення. Для обчислення цього показника необхідно враховувати найбільш пізні терміни виконання кожної операції, враховуючи як найкоротший, так і найдовший час, необхідний для завершення кожної операції. На рис. 2.6 можна зазначити графічне відображення сітьового графіка, яке ілюструє залежності та послідовність операцій.

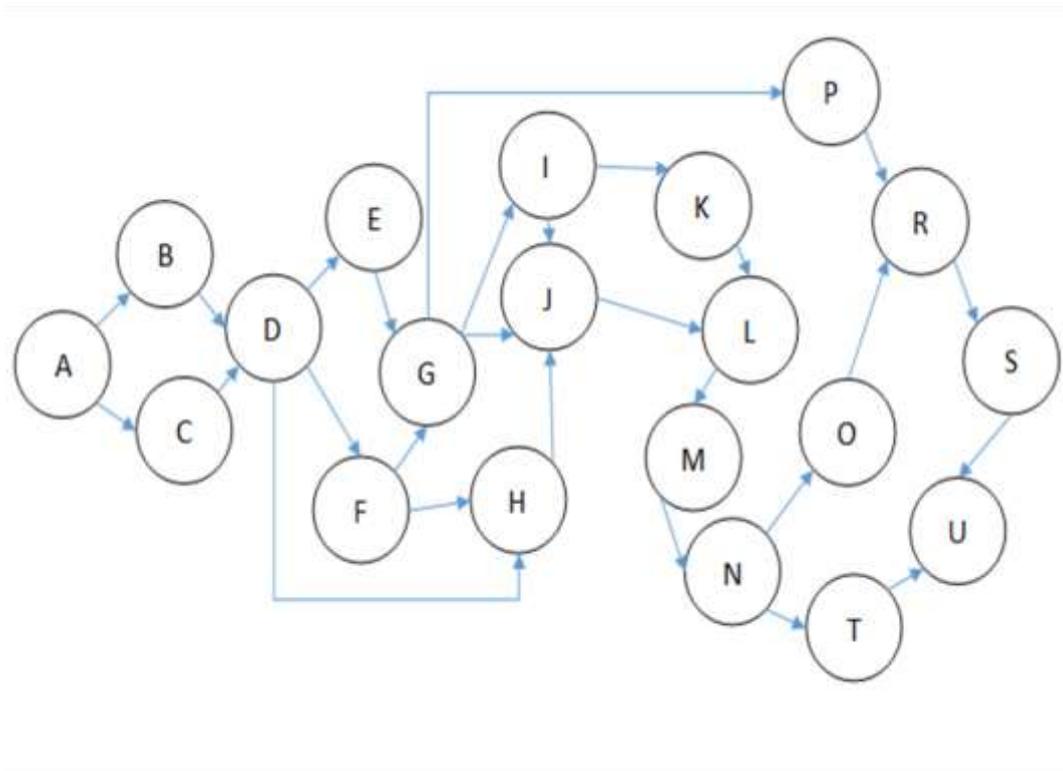


Рис. 2.6 Сітьовий графік операцій у ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Джерело:[10]

З використанням сітьового графіка ми можемо визначити потенційний критичний шлях та його тривалість. Шлях включає операції E, F, G, H, J, L, M, N, R і U, і враховує умови, що комплектуючі вже наявні на складі, клієнт замовив стандартну ємність та готовий забрати її своїм транспортом негайно, якщо вона буде виготовлена протягом найближчих 3 годин. Довжина цього критичного шляху становить 9,9 годин.

Застосування сітьового планування, методу критичного шляху та PERT-аналізу в діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн» є важливим елементом оцінки якості стратегічного управління, оскільки ці інструменти дозволяють дослідити ефективність процесів, їхню узгодженість та здатність підприємства досягати стратегічних цілей у визначені строки.

У межах стратегічного управління ці методи відіграють кілька ключових функцій, що описані у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

## Оцінка узгодженості роботи підрозділів ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Підрозділ	Залежні операції	Виявлені проблеми	Вплив на стратегічне управління
Виробництво	H, I, J, K	Затримки через структурні вузькі місця	Потребує оптимізації навантаження
Логістика	M, S, T	Залежність від складу та виробництва	Потрібні гнучкі графіки та digital-координація
Склад	D, N, O	Висока дисперсія операції N	Потребує автоматизації та точного планування
Збут	F, G	Час реакції впливає на тривалість критичного шляху	Важливо посилювати координацію із виробництвом
Бухгалтерія/документи	C, U	Можливі дрібні затримки	Потребує цифрового документообігу

Аналіз узгодженості роботи підрозділів у табл. 2.15 свідчить про наявність вузьких місць та залежностей, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації стратегічних цілей ТОВ «Крафт Корпорейшн». Так, виробництво потребує оптимізації навантаження через структурні затримки, логістика та збут залежать від синхронізації з виробничими процесами, а склад і документообіг вимагають цифрової автоматизації. Ці фактори підкреслюють необхідність інтегрованого стратегічного управління, орієнтованого на підвищення узгодженості операцій та скорочення часу реагування між підрозділами.

Для ефективного стратегічного управління ТОВ «Крафт Корпорейшн» важливо оцінити реальну операційну спроможність компанії. Це дозволяє зіставити стратегічні цілі з фактичними можливостями виробничих та сервісних процесів, виявити розриви та визначити пріоритети для оптимізації. Таблиця 2.16 відображає ключові показники ефективності та аналітичні висновки щодо їх відповідності стратегічним завданням.

Таблиця 2.16

## Оцінка реальної операційної спроможності ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Стратегічна ціль	Показник /	Фактичні дані	Аналітичний висновок
------------------	------------	---------------	----------------------

	опис		
Швидкість обслуговування клієнтів	Бажаний строк виконання замовлення	9 годин	Ціль стратегічно правильна, але потребує оцінки реалістичності
Стабільність виробничого циклу	Фактичний критичний шлях	9,9 годин	Поточні можливості не повністю відповідають стратегічним очікуванням
Конкурентна перевага за оперативністю	Порівняння бажаного та фактичного часу	Фактичний час > стратегічної цілі	Є потреба в оптимізації процесів критичного шляху
Узгодженість стратегії та ресурсів	Відповідність стратегічних цілей операційним можливостям	Частково відповідає	Потрібна адаптація стратегії до наявних ресурсів або модернізація

Оцінка реальної операційної спроможності компанії у табл. 2.16 показує, що фактичні показники обслуговування клієнтів та виробничого циклу не завжди відповідають стратегічним цілям. Виявлена розбіжність між бажаним та фактичним часом виконання замовлень свідчить про потребу у вдосконаленні критичного шляху та адаптації стратегії до наявних ресурсів. Для досягнення конкурентних переваг компанії необхідне стратегічне управління, яке поєднує оптимізацію процесів, цифровізацію та гнучке планування ресурсів.

На основі проведеного аналізу критичного шляху та операційної спроможності ТОВ «Крафт Корпорейшн» визначено ключові проблемні процеси, що сповільнюють виробництво та знижують ефективність управління. Табл. 2.17 містить стратегічні рекомендації щодо оптимізації процесів, підвищення продуктивності та зменшення непродуктивних витрат.

Таблиця 2.17

Стратегічні рекомендації щодо оптимізації критичного шляху та підвищення ефективності управління ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Проблемна операція / напрям	Виявлена проблема (за результатами PERT та CPM)	Стратегічна рекомендація	Очікуваний ефект

N – Тривале зберігання (36 год)	Найбільша дисперсія (51,3611), затримка процесу	Скоротити час зберігання, впровадити FIFO/LEAN та стандартизувати складські операції	Зменшення тривалості критичного шляху, зниження непродуктивних витрат
L – Обробка ємностей	Висока операційна навантаженість, затримки через ручну працю	Автоматизація обробки (обрізання швів, запаковування)	Підвищення швидкості виробництва, зменшення помилок
M – Переміщення продукції на склад	Неоптимальна логістика всередині виробництва	Впровадити внутрішньовиробнич у логістику (конвеєри, штабери, маркування потоків)	Скорочення часу переміщення та підвищення продуктивності
R – Контроль комплектації	Висока ймовірність людських помилок	Впровадження цифрового контролю, QR-ідентифікації партій	Підвищення точності замовлень і скорочення часу комплектації
Стратегія виробництва та сервісу	Лише 12 % вірогідності завершити проект за 9 год	Переглянути обіцяні строки або інвестувати в розширення виробництва	Узгодженість між декларованими та реальними можливостями
Організаційна структура	Функціональна модель створює затримки у взаємодії	Створити стратегічний комітет, посилити горизонтальні зв'язки	Зростання гнучкості управління
Планування ресурсів	Нестабільність у плануванні персоналу, запасів, обладнання	Впровадити систему прогностного планування (APS)	Підвищення ефективності використання ресурсів

Запропоновані заходи, такі як автоматизація операцій, впровадження внутрішньовиробничої логістики, цифрового контролю та систем прогностного планування, дозволяють скоротити тривалість критичного шляху та підвищити точність і стабільність виробничих процесів. Реалізація стратегічних рекомендацій сприятиме більш узгодженому плануванню ресурсів, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів і загальній ефективності управління підприємством.

## Висновки до розділу 2

Було здійснено комплексний аналіз стратегічних можливостей розвитку та системи управління ТОВ «Крафт Корпорейшн» в умовах кризи. Дослідження засвідчило, що попри складну макроекономічну ситуацію, військові ризики, логістичні обмеження, підприємство демонструє стабільність, адаптивність та потенціал до подальшого зростання.

Фінансовий аналіз за 2020–2024 рр. виявив стійку позитивну динаміку основних показників: дохід зріс на 42,48 %, активи - на 82,62 %, чистий прибуток - на 49,54 %. Незважаючи на коливання прибутковості, ТОВ «Крафт Корпорейшн» демонструє здатність підтримувати фінансову стійкість та інвестиційний потенціал. Зростання продуктивності праці та оптимізація персоналу свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів і модернізацію виробництва.

Проведені ABC- та XYZ-аналізи дозволили оцінити структуру асортименту, визначивши стратегічно важливі товарні позиції та ступінь стабільності їх виробництва. Встановлено, що група А формує основну частину витрат і є ключовою для забезпечення фінансових результатів, тоді як група Z потребує підвищення передбачуваності виробничих процесів. Це створює базу для оптимізації складських запасів і планування виробництва.

Моніторинг зовнішнього середовища за PESTEL-методом показав наявність значних ризиків (воєнні дії, інфляція, нестабільність попиту), але й суттєвих можливостей - зростання попиту на українську продукцію, цифровізацію виробничих процесів, держпрограми підтримки МСП та перспективи експорту. SWOT-аналіз підтвердив, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» має значні сильні сторони, серед яких висока якість продукції, сучасні технології та міцні клієнтські зв'язки. Основні слабкості пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації, маркетинговими обмеженнями та відсутністю HR-підрозділу.

Дослідження конкурентного середовища засвідчило, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» займає одну з провідних позицій на ринку завдяки поєднанню високої якості продукції, збалансованих виробничих потужностей та

конкурентних цін. Порівняльна оцінка ключових факторів успіху вказує на перевагу підприємства над основними конкурентами, що створює передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій.

Аналіз операційних процесів та сітьове моделювання показали, що критичний шлях виробництва становить 9,9 годин, що не повністю відповідає стратегічним цілям компанії щодо швидкості обслуговування клієнтів. Виявлено низку вузьких місць: затримки на етапі складського зберігання, ручні операції обробки продукції, потреба в цифровізації контролю комплектації. Надані стратегічні рекомендації з оптимізації критичного шляху підтверджують можливість суттєвого скорочення виробничого циклу та підвищення операційної ефективності.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» має достатній фінансовий, виробничий та стратегічний потенціал для подальшого розвитку навіть в умовах кризових явищ. Підприємство характеризується високим рівнем адаптивності, конкурентоспроможності та здатністю до стратегічної модернізації. Подальший прогрес можливий за рахунок цифровізації процесів, оптимізації операційного ланцюга, розширення експортних напрямів і підсилення маркетингової активності. Такі заходи дозволять підприємству не лише укріпити позиції на внутрішньому ринку, а й забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «КРАФТ КОРПОРЕЙШН» В УМОВАХ КРИЗИ**

### **3.1. Оптимізація процесів стратегічного управління розвитком ТОВ «Крафт Корпорейшн» в умовах кризи**

Ефективність стратегічного управління у сучасних умовах визначає конкурентоспроможність промислових підприємств і їхню здатність адаптуватися до кризових подій. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» має достатній виробничий і фінансовий потенціал, проте зіткнулося з рядом викликів, серед яких: нестабільність зовнішнього середовища, наявність внутрішніх операційних вузьких місць, обмежена маркетингова активність, недостатня автоматизація ряду бізнес-процесів, залежність від постачальників полімерної сировини та часткова дискоординація роботи підрозділів.

Крім того, результати SWOT-аналізу та оцінка ключових факторів успіху порівняно з конкурентами засвідчили, що підприємство має значні переваги в якості продукції та виробничій стабільності, однак потребує системного удосконалення стратегічного менеджменту, щоб зберегти і розвинути конкурентні переваги. Зокрема, критичний шлях виробництва тривалістю 9,9 годин, виявлені операційні затримки та обмеження в логістичних процесах вимагають цілеспрямованих коригувальних дій.

Відповідно, оптимізація процесів стратегічного управління ТОВ «Крафт Корпорейшн» повинна передбачати формування комплексної системи, спрямованої на підвищення гнучкості, адаптивності та скоординованості управлінських рішень. Розроблено комплекс рекомендацій, що охоплюють стратегічний аналіз, постановку цілей, організаційні зміни, операційну оптимізацію та підсилення конкурентних позицій підприємства.

На основі аналізу діяльності підприємства можна виокремити кілька ключових аспектів, що визначають актуальність перегляду та удосконалення системи управління (табл. 3.1).

## Ключові проблеми системи стратегічного управління ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Проблема	Сутність проблеми / Прояви
Наявність стратегічних орієнтирів, але недостатня формалізація процесів	Відсутня єдина система стратегічних показників (KPI).
	Немає регулярного моніторингу ризиків і зовнішніх факторів впливу.
	Процес ухвалення стратегічних рішень не стандартизований.
	Домінує реактивний підхід замість проактивного.
Нерівномірний розвиток функціональних сфер	Сильні сторони: висока якість продукції (0,8), інноваційність (0,6).
	Слабкі позиції: маркетинг (0,2), логістика (0,45), швидкість виконання замовлень (0,45).
	Низька адаптивність організаційної структури.
	Потреба у стратегічному вирівнюванні процесів.
Зростаючі ризики в операційній діяльності	Ризики перебоїв у постачанні поліетилену.
	Енергетичні обмеження та високе навантаження на виробниче обладнання (ротомашини).
	Зростання логістичних витрат.
	Зростає потреба у страхуванні виробничих циклів.
	Підвищена невизначеність попиту.
Відставання у цифровій трансформації	Частина облікових операцій виконується вручну.
	Відсутність централізованої ERP-системи.
	Дані між підрозділами не інтегровані (виробництво - склад - продажі).
	Низька швидкість управлінської аналітики.

Аналіз ключових проблем системи стратегічного управління ТОВ «Крафт Корпорейшн» свідчить про те, що підприємству необхідно комплексно переглянути підходи до планування, координації та контролю своєї діяльності. Незважаючи на наявність окремих сильних сторін (висока якість продукції, інноваційність та розвинені виробничі потужності) ТОВ «Крафт Корпорейшн» стикається з низкою системних викликів, які стримують її стратегічний розвиток та знижують конкурентоспроможність у кризових умовах.

Насамперед потребує удосконалення процес стратегічного планування, зокрема формалізація цілей, впровадження чітких KPI, регулярний моніторинг ризиків та перехід до проактивного прийняття управлінських рішень. Також важливим є вирівнювання функціональних підсистем, що передбачає посилення маркетингової діяльності, оптимізацію логістики, скорочення часу виконання замовлень та підвищення адаптивності організаційної структури.

Зростаючі операційні ризики потребують створення системи ризик-менеджменту, диверсифікації постачальників сировини, впровадження енергоефективних рішень та підвищення стійкості виробничих процесів. Важливим стратегічним пріоритетом є й подолання цифрового відставання - автоматизація облікових операцій, інтеграція даних між підрозділами та розвиток управлінської аналітики.

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Крафт Корпорейшн» має здійснити комплексну трансформацію системи стратегічного управління, спрямовану на підвищення передбачуваності, ефективності та гнучкості діяльності підприємства.

Проведений у розділі 2 зовнішній і внутрішній аналіз свідчить, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» оперує в середовищі високої невизначеності, у якому саме швидкість реакції та якість аналітичної інформації визначають можливості підприємства до зростання. Водночас аналіз показав, що діюча система стратегічного аналізу компанії здебільшого має епізодичний характер, що ускладнює прийняття своєчасних управлінських рішень.

З урахуванням результатів PESTEL-аналізу (інфляція, валютні коливання, зміни у законодавстві, логістичні обмеження), компанії необхідно впровадити систему раннього попередження, яка забезпечує оперативне виявлення: коливань попиту за регіонами; змін цін на полімерну сировину; ризиків перебоїв у транспортній інфраструктурі; ймовірності зриву постачань; змін у нормативних актах щодо експортних операцій, які застосовуються провідними промисловими компаніями ЄС і дозволяють мінімізувати кризові наслідки завдяки попередженню.

У табл. 3.2 узагальнює ключові проблеми на різних етапах стратегічного аналізу й визначає напрями їх удосконалення, які є необхідними для підвищення якості управлінських рішень та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення стратегічного аналізу ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Етап	Проблема	Рекомендація
Стратегічний аналіз	Фрагментарність аналізу	Впровадити систему раннього попередження ризиків
Оцінка внутрішніх резервів	Недостатня деталізація ABC/XYZ	Створити регулярний аналіз асортименту
PESTEL-моніторинг	Епізодичність	Запровадити щомісячний моніторинг факторів

Удосконалення системи стратегічного аналізу ТОВ «Крафт Корпорейшн» передбачає впровадження більш структурованих, регулярних і комплексних підходів до збору та обробки інформації. Найважливішим кроком є запровадження системи раннього попередження ризиків, що дозволить компанії переходити від реактивного до проактивного управління. Також необхідно налагодити регулярний ABC/XYZ-аналіз асортименту, що сприятиме більш ефективному управлінню запасами та оптимізації товарної політики. Крім цього, систематичний PESTEL-моніторинг - не епізодичний, а щомісячний - забезпечить своєчасне виявлення змін у макросередовищі та допоможе підвищити стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити аналітичну якість стратегічного планування, забезпечити кращу контрольованість процесів і створити основу для формування більш адаптивної та ефективної стратегії розвитку компанії.

Було досліджено досяжність стратегічних цілей компанії. Частина з них є достатньо реалістичними («оптимізація витрат», «підвищення якості продукції»), інші потребують додаткових ресурсів або змін у структурі підприємства. Тому їх необхідно системно актуалізувати, перевизначити та прив'язати до конкретних показників.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Крафт Корпорейшн» є запровадження чіткої, вимірюваної та прозорої системи ключових показників ефективності (KPI). Проведений аналіз показав, що низка стратегічних цілей підприємства є сформульованою достатньо загальною, а їх реалізація не завжди супроводжується вимірюваними

результатами. Унаслідок цього виникають труднощі із контролем виконання стратегій, координацією підрозділів і оцінюванням успішності управлінських рішень.

Для усунення недоліків пропонується впровадити систему КРІ, яка забезпечить: перехід від декларативного формулювання цілей до конкретних кількісних завдань; встановлення відповідальних осіб за виконання кожного показника; визначення періодичності оцінювання та системи контролю; узгодження КРІ між усіма підрозділами через єдині стандарти.

Зокрема, для цілей «збільшення обсягів виробництва», «оптимізація витрат», «підвищення якості продукції» та «автоматизація процесів» доцільно розробити такі групи показників:

Операційні КРІ (тривалість виробничого циклу, час проходження критичного шляху, рівень браку, коефіцієнт завантаження обладнання).

Фінансові КРІ (рентабельність продукції, собівартість одиниці продукції, відхилення фактичних витрат від планових).

Маркетингові КРІ (обсяг реалізації за сегментами, відсоток утримання клієнтів, кількість нових дилерів).

Кадрові КРІ (плинність кадрів, рівень продуктивності, виконання планів підвищення кваліфікації).

Впровадження КРІ допоможе зробити цілі більш конкретними й зрозумілими, а також полегшить контроль їх виконання. Це також дозволить керівництву бачити реальний стан справ і приймати рішення на основі фактичних показників. Крім того, це створить передумови для запровадження системи мотивації персоналу, прив'язаної до досягнення ключових стратегічних показників.

За результатами аналізу встановлено, що існує певна дискоординація в роботі окремих підрозділів ТОВ «Крафт Корпорейшн», що негативно впливає на швидкість прийняття рішень, ритмічність виробництва та ефективність реалізації стратегічних планів. Найвиразніше такі проблеми спостерігаються у зв'язці «виробництво - склад - логістика» та «виробництво - документообіг».

Необхідне формування міжфункціональних команд, які повинні включати представників виробництва, логістики, збуту, відділу закупівель та бухгалтерії. Їхня функція - спільна розробка планів виробничих програм, прогнозів попиту, графіків постачань і планів відвантажень, що дозволить: мінімізувати інформаційні розриви; уникнути затримок між етапами операційного циклу; підвищити точність внутрішнього планування.

Доцільно запровадити щотижневі оперативні наради, під час яких керівники підрозділів аналізуватимуть виконання планів, можливі відхилення та потребу у коригувальних діях, що підвищить оперативність управління та забезпечить швидку реакцію на внутрішні та зовнішні змін.

Для підвищення рівня узгодженості пропонується здійснити низку заходів, спрямованих на зміцнення внутрішньої координації підприємства (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

#### Оптимізація системи стратегічних цілей ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Стратегічна ціль	Проблема	Напрямок удосконалення
Збільшення виробництва	Вузькі місця у логістиці	Оптимізація складу та маршрутизації
Розширення ринку	Недостатня маркетингова активність	Цифровий маркетинг + експорт
Автоматизація	Обмежені інвестиції	Поетапне впровадження MES-системи

Аналіз стратегічних цілей ТОВ «Крафт Корпорейшн» показує, що їх реалізація стримується низкою внутрішніх проблем, пов'язаних переважно з логістикою, маркетинговою активністю та недостатнім рівнем автоматизації виробництва. Оптимізація системи стратегічних цілей, наведена в таблиці 3.3, демонструє необхідність узгодженого підходу до розвитку підприємства, коли кожна стратегічна мета супроводжується конкретними напрямками удосконалення.

Для збільшення виробництва пріоритетом стає усунення логістичних «вузьких місць» шляхом удосконалення складування та маршрутизації потоків. Розширення ринку можливе за рахунок активізації маркетингової діяльності,

зокрема використання цифрових інструментів та орієнтації на експортні можливості. Автоматизація виробництва потребує поетапного впровадження MES-системи, що підвищить контрольованість процесів, якість даних та оперативність управлінських рішень.

Запропоновані напрями удосконалення створюють основу для підвищення узгодженості дій підприємства, зміцнення його стратегічної стійкості та забезпечення системного розвитку в умовах зростаючої конкуренції та кризових ризиків.

Наступним, на що необхідно звернути увагу, це - удосконалення операційної діяльності в контексті стратегічного управління. Аналіз операційних процесів та моделювання критичного шляху (9,9 год) дозволили виявити низку системних обмежень, що стримують ефективність діяльності підприємства. Узагальнені результати подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Ключові операційні проблеми ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Ключовий аспект	Суть виявленої проблеми
Складська логістика	Перевантаження складу; надмірне накопичення проміжних запасів
Комплектація	Наявність ручних операцій, відсутність цифрової фіксації дій працівників
Контроль виробничих етапів	Відсутність автоматизованого контролю параметрів формування та робочих операцій
Виробничо-логістична взаємодія	Затримки між завершенням виробництва та відвантаженням
Інформаційні системи	Обмежена інтеграція документообігу та слабка цифровізація між підрозділами

Виявлені вузькі місця вказують на потребу в комплексній модернізації операційних процесів. Для підвищення продуктивності та скорочення часу виконання замовлень пропонується впровадити низку організаційних та технічних заходів.

Одним із ключових напрямів удосконалення є оптимізація критичного шляху - від початку виробничого циклу до відвантаження готової продукції. Запропоновані зміни дають змогу зменшити тривалість процесу з 9,9 до 8,0

годин шляхом: автоматизації складського зберігання (WMS-система, сканери штрихкодів); цифровізації контролю комплектації (використання QR-кодів); синхронізації графіків виробництва та логістики; ліквідації простоїв після полімерного формування виробів.

Для наочного представлення результатів аналізу критичного шляху виробничого процесу побудовано діаграму «Оптимізація критичного шляху» (рис. 3.1), яка відображає порівняння тривалості основних етапів до та після впровадження запропонованих заходів. Графік дозволяє чітко простежити, на яких стадіях виробничого циклу ТОВ «Крафт Корпорейшн» спостерігаються найбільші затримки, а також оцінити потенціал скорочення часу виконання замовлень за рахунок автоматизації, синхронізації та цифровізації ключових операцій. Візуальне порівняння чинного та оптимізованого шляху є важливим елементом обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення операційної діяльності.



Рис. 3.1 Оптимізація критичного шляху ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Рис. 3.1 демонструє, що оптимізація критичного шляху дає змогу суттєво скоротити тривалість основних етапів виробничого процесу. Найбільш помітний ефект досягається на стадіях виробництва та складування, де автоматизація операцій та зменшення простоїв дозволяють знизити тривалість робіт на 15–25%. Також позитивні зміни спостерігаються у процесі комплектації завдяки впровадженню цифрових інструментів контролю. У

сукупності запропоновані заходи забезпечують скорочення загального критичного шляху з 9,9 до 8,0 годин, що підвищує швидкість виконання замовлень та конкурентоспроможність підприємства. Діаграма підтверджує ефективність обраних напрямів модернізації операційних процесів та обґрунтовує їх подальше впровадження.

Підвищення маркетингової активності є одним із найважливіших напрямів зміцнення ринкових позицій підприємства. Оскільки ринок полімерних виробів характеризується високою конкуренцією та значною чутливістю до цінових коливань, набуває особливого значення здатність компанії формувати довгострокові відносини з клієнтами, підтримувати широку інформаційну присутність і активно працювати з дилерськими мережами. Розширення цифрового маркетингу шляхом активного використання SEO-просування, таргетованої реклами (Google Ads, Facebook Ads), створення промоційних майданчиків та реалізація інтегрованих комунікацій дозволять збільшити видимість бренду та забезпечити стабільний приплив нових клієнтів. Важливо також інтегрувати CRM-систему, що підтримуватиме процеси управління взаєминами з клієнтами, дозволяючи аналізувати поведінкові дані, формувати персоналізовані пропозиції та здійснювати чіткий облік історії співпраці.

Не менш вагомим напрямом посилення конкурентоспроможності є модернізація логістичної системи. Проведений операційний аналіз засвідчив наявність вузьких місць у сфері складської логістики та організації транспортних процесів, що призводить до збільшення часу виконання замовлень і створення пікових навантажень у періоди сезонного зростання попиту. Підвищення ефективності логістики можливе завдяки оптимізації внутрішніх маршрутів переміщення продукції, більш тісній інтеграції складських операцій з виробничими планами, а також запровадженню системи GPS-контролю транспорту, що забезпечить прозорість та прогнозованість доставок. Доцільним є впровадження WMS-системи для автоматизації

складських операцій, яка дозволить усунути надмірні тимчасові затримки, знизити ймовірність помилок та забезпечити точний облік продукції.

Окремим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності виступає розвиток інноваційної складової діяльності підприємства. Сфера виробництва полімерних ємностей швидко еволюціонує, і бізнес, який не інвестує у технологічне оновлення, ризикує втратити лідерські позиції. ТОВ «Крафт Корпорейшн» доцільно активізувати інноваційні процеси шляхом модернізації виробничого обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій, використання розумних систем контролю параметрів лиття. Такі інновації дають можливість зайняти вищу цінову нішу, підвищити маржинальність продукції та задовольнити запити сучасних споживачів, для яких важлива технологічність та інтегрованість виробів у цифрове середовище.

У таблиці 3.5 представлено порівняння ключових проблем та рекомендації їх вирішення:

Таблиця 3.5

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Проблемні аспекти діяльності	Характер виявлених недоліків	Стратегічні рішення	Очікуваний результат
Недостатня маркетингова активність	Низька частка цифрових каналів; нерозвинена дилерська мережа	Розширення digital-маркетингу, запуск SEO, Google Ads; впровадження CRM	Зростання обсягу продажів, збільшення бази клієнтів, підвищення впізнаваності бренду
Логістичні обмеження	Перевантаження складу, затримки доставки	Оптимізація маршрутів, інтеграція складу з виробництвом, GPS-контроль	Скорочення часу виконання замовлень, зменшення витрат і втрат
Обмежена інноваційність	Застаріле обладнання; відсутність нових продуктових ліній	Модернізація техніки, впровадження енергозбереження, запуск Smart-продукції	Підвищення маржинальності, розширення асортименту, вихід на нові сегменти
Нерівномірне завантаження виробництва	Збої у плануванні; ручні операції	Автоматизація, MES-система, синхронізація роботи	Вирівнювання виробничих потоків, зниження простоїв

		підрозділів	
Нестача управлінської аналітики	Епізодичний аналіз, відсутність системи КРІ	Впровадження КРІ, аналітичного центру, сценарного планування	Підвищення якості рішень, стабільність розвитку

Аналіз стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності, поданих у табл. 3.5, показує, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» має значний потенціал для розвитку, який може бути реалізований через системні зміни в ключових функціональних сферах. Визначені проблеми - маркетингова пасивність, логістичні обмеження, недостатній рівень інноваційності, нерівномірне завантаження виробництва та нестача управлінської аналітики - є характерними для підприємств, що працюють в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності.

Запропоновані стратегічні рішення охоплюють як організаційні, так і технологічні аспекти розвитку компанії. Розширення цифрового маркетингу та впровадження CRM сприятимуть збільшенню клієнтської бази та впізнаваності бренду. Оптимізація логістики дозволить знизити витрати та скоротити час виконання замовлень. Модернізація обладнання та запуск інноваційної продукції відкривають можливості для виходу на нові ринкові сегменти. Впровадження MES-системи та автоматизація процесів забезпечать стабільність виробничих потоків та зменшення простоїв. Формування системи КРІ та створення аналітичного центру підвищать обґрунтованість управлінських рішень.

### **3.2. Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства на основі виходу на європейський ринок**

В умовах зростаючої конкуренції та структурних змін на українському ринку стратегічний розвиток ТОВ «Крафт Корпорейшн» потребує переорієнтації на зовнішні ринки, зокрема на ринки країн Європейського

Союзу. Європейський ринок характеризується високою платоспроможністю, стабільністю законодавчих норм, значною ємністю у сфері пластикової тари, побутових виробів та декоративної продукції. Водночас вихід на ринки ЄС вимагає суттєвої адаптації бізнес-процесів, модернізації продукції відповідно до стандартів, зміни маркетингової стратегії та формування нової логістичної моделі.

Для ухвалення стратегічного рішення щодо європейської експансії необхідно оцінити можливі альтернативи розвитку, їх привабливість, ресурсну забезпеченість та потенційні ризики. Стратегічний аналіз дозволяє визначити оптимальну модель виходу: пряма експортна діяльність, відкриття представництва або виробничого підрозділу, стратегічне партнерство з місцевими дистриб'юторами чи диверсифікація продуктового портфеля для конкретних європейських сегментів.

Здійснений у попередніх розділах SWOT-аналіз показав, що підприємство має низку сильних сторін, які дозволяють розглядати міжнародну експансію як реалістичну альтернативу: наявність широкої лінійки продукції, достатні виробничі потужності, фінансова стабільність, позитивна репутація та досвід роботи з іноземними клієнтами. Водночас існують обмеження - зношеність частини обладнання, необлаштована система міжнародної логістики, нестача фахівців з міжнародного маркетингу та недостатній рівень брендингу.

Для визначення доцільності виходу підприємства на ринок ЄС було проведено оцінку ключових чинників, які впливають на привабливість міжнародної експансії. У табл. 3.6 наведено найважливіші параметри, їх значення для ТОВ «Крафт Корпорейшн» та інтегральну оцінку впливу.

Таблиця 3.6

## Порівняльна оцінка чинників привабливості європейського ринку

Чинник	Значення для ТОВ «Крафт Корпорейшн»	Оцінка (1–5)	Коментар
Ємність ринку	Висока, стабільний попит	5	Ринок перевищує український у 12–15 разів
Рівень конкуренції	Високий	3	Наявні сильні місцеві

			бренди
Регуляторні вимоги	Жорсткі	2	Потрібна сертифікація EU standards
Логістична доступність	Висока	4	Близькість до Польщі, Чехії, Словаччини
Маржинальність продуктів	Вища за українську	5	Рентабельність може зрости на 20–35%
Ризики	Помірні	3	Коливання цін на енергоносії, бюрократія

Підсумкова оцінка (3,7 бала) свідчить, що європейський ринок є достатньо перспективним для підприємства. Основними перевагами є велика ємність та висока маржинальність, а ключовими викликами - регуляторні вимоги та конкурентний тиск.

На основі аналізу зовнішніх можливостей та внутрішнього потенціалу було сформовано табл. 3.7, де описані чотири стратегічні альтернативи.

Таблиця 3.7

#### Стратегічні альтернативи виходу ТОВ «Крафт Корпорейшн» на ринки ЄС

Альтернатива	Сутність	Переваги	Недоліки
A1.Прямий експорт у країни ЄС	Продаж продукції через партнерів-дистриб'юторів	Низькі початкові витрати; мінімальні ризики	Обмежений контроль над брендом
A2.Відкриття представництва в Польщі	Реєстрація дочірньої компанії/офісу	Сильніша позиція на ринку, краща логістика	Великі витрати, податкові зобов'язання
A3. Стратегічне партнерство з європейськими компаніями	Кооперація для спільних продажів або виробництва	Доступ до ринку і технологій	Залежність від партнера
A4.Створення нового продукту під вимоги ЄС	Розробка екологічної, біорозкладної чи дизайнерської лінійки	Висока маржинальність, унікальність	Потребує інвестицій у R&D

Порівняння альтернатив показує, що кожна з них має як сильні, так і слабкі сторони. Найперспективнішими виглядають моделі, які забезпечують прямий доступ до ринку та посилюють конкурентні переваги підприємства.

Для об'єктивного вибору найефективнішої стратегії було проведено багатокритеріальну оцінку альтернатив (табл. 3.8). Метод вагових коефіцієнтів

дозволяє визначити, яка модель забезпечує найкраще співвідношення інвестицій, ризиків і стратегічного ефекту.

Таблиця 3.8

Оцінка стратегічних альтернатив для ТОВ «Крафт Корпорейшн» за ваговою моделлю

Критерій	Вага	A1	A2	A3	A4
Фінансова доступність	0,25	5	3	4	2
Ринковий потенціал	0,2	4	5	5	5
Ризики	0,15	4	3	3	2
Стратегічний ефект	0,25	3	5	4	5
Інноваційність	0,15	2	3	3	5

Розрахунок зважених балів:

$$A1 = 3,85$$

$$A2 = 4,00$$

$$A3 = 3,85$$

$$A4 = 4,10$$

Найвищу зважену оцінку отримала стратегія A4 - створення інноваційної продукції під вимоги ринку ЄС. Її перевага полягає у високому стратегічному ефекті та можливості виходу в преміальний сегмент.

Для оцінки економічного потенціалу виходу на ринок ЄС було побудовано прогноз обсягів експорту (табл. 3.9) за трьома моделями розвитку: прямий експорт, відкриття представництва та інноваційна стратегія.

Таблиця 3.9

Прогноз обсягів експорту продукції ТОВ «Крафт Корпорейшн» до ЄС  
(тис. грн)

Рік	Пряма експортна модель	Представництво в Польщі	Інноваційна продукція (A4)
2025	5 200	7 900	9 800
2026	6 500	11 200	14 600
2027	7 800	15 400	19 900

На основі розрахункових даних (табл. 3.9) сформовано діаграму (рис. 3.2), що відображає можливу динаміку розвитку за трьома сценаріями: прямий експорт, відкриття представництва у Польщі та впровадження інноваційної стратегії виробництва. Така візуалізація дозволяє чітко побачити різницю у потенційному темпі зростання та визначити найбільш перспективний вектор діяльності.

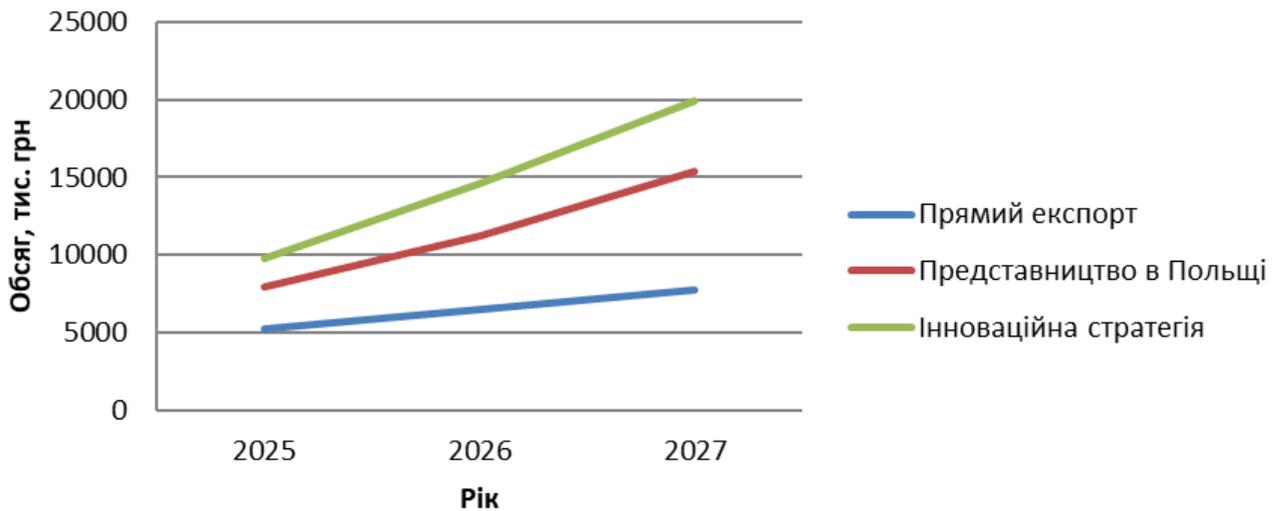


Рис. 3.2 Прогноз динаміки можливих обсягів експорту продукції ТОВ «Крафт Корпорейшн» до ЄС

Графічний аналіз показує, що всі три сценарії демонструють зростання обсягів експорту, однак найвищі результати забезпечує інноваційна стратегія (А4). Її темпи зростання суттєво випереджають інші варіанти й дозволяють досягти найбільшого економічного ефекту протягом прогнозованого періоду, що підтверджує доцільність орієнтації підприємства на модернізацію продукції та вихід у преміальні європейські сегменти.

Стратегія А4 потребує модернізації виробничого обладнання, сертифікації CE, REACH, EU Plastics Regulation, розроблення екологічної або дизайнерської лінійки (полімери з домішками PLA, біопластик), розширення відділу маркетингу та формування нової логістичної моделі.

Основні ризики, які можуть виникнути: затримка сертифікації, можлива нестача інвестицій, конкуренція зі сторони європейських виробників.

Однак саме ця модель відкриває підприємству можливість виходу у преміальний сегмент, який забезпечує маржу на 30–40% вищу за традиційну тари.

Аналіз стратегічних можливостей ТОВ «Крафт Корпорейшн» демонструє, що одним із найбільш перспективних напрямів міжнародної експансії є вихід на ринок Європейського Союзу через створення представництва в Польщі. Проведене дослідження, а також дані аналітичних матеріалів щодо інвестиційного середовища Польщі підтверджують наявність вагомих переваг для українських виробників пластмасової продукції.[33]

Польща є територіально найближчим торговим партнером України, що забезпечує мінімізацію логістичних витрат та скорочення часу транспортування. Аналітичні огляди польських агентств розвитку підприємництва зазначають, що витрати на автотранспортні перевезення між Україною та Польщею належать до найнижчих серед країн ЄС. Згідно з даними Європейської асоціації переробників пластмас PlasticsEurope, ринок пластмасових виробів у Польщі демонструє стабільні темпи зростання у середньому 4–6% на рік, що забезпечує підвищений попит на нові види тари, побутові вироби та промислові полімерні рішення.[32]

Це формує сприятливі умови для експансії українських виробників, включно з ТОВ «Крафт Корпорейшн».

Також перевагою є сприятливий інвестиційний клімат Польщі: іноземні компанії можуть отримувати податкові стимули, підтримку у спеціальних економічних зонах та доступ до програм державного співфінансування інноваційних проектів. Згідно з рейтингами «Doing Business» та даними польського реєстру підприємств KRS, реєстрація представництва або підприємства у Польщі є однією з найпростіших процедур серед країн Європейського Союзу.[35]

Крім того, створення представництва у Польщі суттєво підсилює маркетингові й комунікаційні можливості: підприємство отримує прямий доступ до мережевих роздрібних операторів, легше адаптує продукцію до

специфічних вимог споживачів та швидше реагує на регуляторні зміни. Це дозволяє формувати сильніший бренд і покращувати післяпродажний сервіс, що має критичне значення для виходу на конкурентний ринок ЄС. У поєднанні із стратегією розроблення інноваційної продукції (A4) створення представництва у Польщі (A2) формує синергійний ефект. Орієнтація на екологічні та дизайнерські рішення відповідно до стандартів ЄС - CE, REACH, EU Plastics Regulation - дозволяє підприємству зайняти преміальний ринковий сегмент та отримувати підвищену маржу. Представництво ж забезпечує логістичні переваги, скорочує витрати та надає кращий доступ до каналів збуту.

Вихід на європейський ринок через створення представництва в Польщі та орієнтація на інноваційний розвиток продукції повинні стати ключовими напрямками стратегічної трансформації ТОВ «Крафт Корпорейшн». Це дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, модернізувати виробництво, сформувати стійкий експортний канал і забезпечити стабільний розвиток у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності та ризиків реалізації стратегії у діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн»**

Реалізація стратегії виходу на європейський ринок потребує глибокої оцінки її економічної доцільності, прогнозування фінансових результатів, аналізу потенційних ризиків та моделювання ключових показників ефективності. Далі буде проведено поглиблений аналіз економічних аспектів обраної комбінованої стратегії (A4 + A2), яка передбачає одночасний запуск інноваційної продукції та створення представництва у Республіці Польща.

В основу прогнозу покладені такі припущення:

- ринок ЄС забезпечує середній приріст попиту на 8–10% щороку;
- експортна ціна підприємства на 28–32% вища за внутрішню;
- валова рентабельність інноваційної продукції - 38–42%;
- маркетингові витрати в Польщі: 650–850 тис. грн/рік;

-логістичні витрати скорочуються на 20–25% завдяки розташуванню складу в Польщі;

-інфляція витрат: 7–8% щорічно;

-ставка дисконту - 14%.

Для визначення потенціалу зростання підприємства на європейському ринку було складено прогноз обсягів реалізації продукції на 2025–2029 роки (табл. 3.10). Прогноз охоплює зміни попиту, цінові переваги експорту та очікуваний приріст обсягів збуту.

Таблиця 3.10

Прогноз доходів від експорту ТОВ «Крафт Корпорейшн» у межах стратегії А4 + А2 (тис. грн)

Рік	Обсяг реалізації, тис. грн	Зростання, %	Прогнозний дохід
2025	9 800	–	9 800
2026	14 600	48%	14 600
2027	19 900	36%	19 900
2028	23 700	19%	23 700
2029	27 900	17%	27 900

Отримані дані показують суттєве та стабільне збільшення доходів підприємства. За чотири роки прогнозований обсяг реалізації зростає майже утричі, що підтверджує економічну доцільність виходу на ринок ЄС і свідчить про високу платоспроможність споживачів у цьому сегменті.

Для комплексної оцінки економічної ефективності стратегії, у табл. 3.11 визначено структуру витрат, які включають виробничу собівартість, логістичні витрати, маркетингову діяльність та витрати на функціонування представництва у Польщі.

Таблиця 3.11

Структура витрат ТОВ «Крафт Корпорейшн» за стратегією А4 + А2, тис. грн

Рік	Собівартість виробництва	Логістика та склад	Маркетинг	Управління представництвом	Загальні витрати
2025	5 900	1 100	600	820	8 420
2026	8 420	1 380	650	870	11 320

2027	10 700	1 640	700	930	13 970
2028	12 200	1 740	760	1 010	15 710
2029	14 100	1 880	820	1 070	17 870

Структура витрат свідчить про поступове зростання операційних затрат у міру розширення присутності на ринку ЄС. Водночас темпи зростання витрат є нижчими за темпи приросту доходів, що формує позитивний вплив на фінансовий результат.

На основі прогнозних доходів та витрат розраховано маржинальний прибуток і динаміку рентабельності за п'ятирічний період (табл. 3.12). Це дозволяє оцінити економічну результативність реалізації інноваційної стратегії та роботи представництва.

Таблиця 3.12

Маржинальний прибуток та операційний результат ТОВ «Крафт  
Корпорейшн», тис. грн

Рік	Дохід	Витрати	Маржинальний прибуток	Рентабельність, %
2025	9 800	8 420	1 380	14,10%
2026	14 600	11 320	3 280	22,50%
2027	19 900	13 970	5 930	29,80%
2028	23 700	15 710	7 990	33,70%
2029	27 900	17 870	10 030	35,90%

Показники демонструють впевнене зростання прибутковості: рентабельність операційної діяльності підвищується з 14% до майже 36%. Це підтверджує життєздатність стратегії та її здатність створювати довгострокову фінансову цінність.

Для аналізу економічної доцільності інвестицій у вихід на ринок ЄС складено прогноз грошових потоків, що враховує початкові інвестиції та подальші позитивні фінансові надходження від реалізації стратегії (табл. 3.13). Інвестиції складають 4 700 тис. грн (модернізація, сертифікація, відкриття представництва, маркетинг, запуск інноваційної лінійки).

Таблиця 3.13

## Грошові потоки (CF) ТОВ «Крафт Корпорейшн», тис. грн

Рік	Грошовий потік
2025	-4 700
2026	3 280
2027	5 930
2028	7 990
2029	10 030

Грошові потоки мають чітко позитивну тенденцію вже з другого року реалізації проекту. Значне зростання чистих надходжень у 2027–2029 роках свідчить про високу окупність інвестицій та привабливість стратегії для довгострокового розвитку.

Наступним етапом є розрахунок NPV, IRR і терміну окупності:

Розраховуємо чисту приведену вартість (NPV) за формулою 3.1:

$$NPV = -I_0 + \sum (CF_t / (1 + r)^t), t = 1 \dots n \quad (3.1)$$

де

NPV - чиста приведена вартість проекту, тис. грн;

CF<sub>t</sub> - грошовий потік у період t, тис. грн;

r - ставка дисконту;

t - номер періоду;

n - кількість періодів.

NPV=+12870 тис. грн

Далі знаходимо визначення внутрішньої норми рентабельності (IRR) за формулою 3.2:

$$\sum (CF_t / (1 + IRR)^t) = 0, t = 1 \dots n \quad (3.2)$$

де

IRR - внутрішня норма рентабельності, частки одиниці.

IRR=39–41%

Визначаємо строк окупності (PP) за формулою 3.3:

$$PP = \text{мінімальне } t, \text{ для якого } \sum CF_t \geq 0 \quad (3.3)$$

Окупність проекту  $\approx 1,9$  року

Проведена оцінка економічної ефективності інвестиційного проекту підтверджує його високу фінансову результативність та стратегічну доцільність для ТОВ «Крафт Корпорейшн». Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV = +12 870 тис. грн) свідчить про те, що сукупні дисконтовані надходження суттєво перевищують обсяг початкових вкладень. Це означає, що реалізація стратегії генерує реальний приріст вартості бізнесу та забезпечує підприємству фінансовий ефект, який буде зберігатися на всьому горизонті прогнозування.

Отримане значення внутрішньої норми рентабельності (IRR = 39-41%) значно перевищує рівень середньоринкової дохідності капіталу у виробничому секторі (12-15%) та перевищує ставку дисконту, застосовану в аналізі. Такий рівень IRR демонструє високу стійкість проекту до ризику погіршення зовнішніх умов: навіть у разі зменшення доходів або збільшення витрат проект залишатиметься інвестиційно ефективним.

Показник строку окупності (PP  $\approx$  1,9 року) свідчить про надзвичайно швидке повернення вкладених коштів. Для інвестицій у виробниче обладнання, міжнародну сертифікацію, логістичну інфраструктуру та вихід на ринок ЄС термін окупності менше двох років є практично оптимальним. Це дає змогу підприємству мінімізувати інвестиційні ризики та забезпечити ранній перехід до стабільного генерування прибутку.

Аналіз фінансових показників підтверджує, що реалізація стратегії виходу на європейський ринок у поєднанні зі створенням представництва в Польщі є економічно обґрунтованою та забезпечує значний потенціал зростання. Висока прибутковість, позитивний ефект у довгостроковій перспективі та прийнятний рівень ризиків роблять проект одним із найбільш перспективних напрямів стратегічного розвитку підприємства.

З метою оцінки стійкості стратегії до змін зовнішнього середовища проведено аналіз чутливості (табл. 3.14): розраховано, як зміна ключових параметрів вплине на чисту приведену вартість (NPV) проекту.

Таблиця 3.14

Аналіз чутливості NPV ТОВ «Крафт Корпорейшн» до змін критичних параметрів

Фактор	Зміна	NPV, тис. грн	Зміна NPV
Базове значення	-	12 870	-
Зниження ціни на 10%	-10%	8 320	-35%
Зростання собівартості на 15%	15%	9 050	-30%
Зниження попиту на 20%	-20%	7 450	-42%
Зростання витрат на логістику на 25%	25%	10 930	-15%

Результати засвідчують, що найбільший негативний вплив мають зниження ринкової ціни та попиту. Проте навіть за песимістичних сценаріїв NPV залишається додатним, що означає стабільність стратегії та її низьку вразливість до короткострокових коливань.

Для оцінки ризиків використано метод експертного зважування, де індекс ризику розраховується за формулою 3.4:

$$IR = \text{Ймовірність} \times \text{Вплив} \times \text{Коефіцієнт критичності} \quad (3.4)$$

(для стратегічних ризиків критичність = 1,4, для операційних = 1,0)

Для визначення основних загроз реалізації стратегії було проведено експертне оцінювання ризиків із урахуванням їх ймовірності та сили впливу (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Поглиблена матриця ризиків реалізації стратегії для ТОВ «Крафт Корпорейшн»

Ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Індекс ризику	Рівень
Валютні коливання	5	4	28	Критичний
Затримка сертифікації	3	4	16,8	Високий
Юридичні бар'єри в ЄС	2	4	11,2	Середній
Конкуренція в Польщі	3	3	12,6	Середній
Логістичні перебої	4	3	12	Середній
Дефіцит персоналу	2	3	6	Низький

Найбільш критичним є валютний ризик, який потребує активних інструментів страхування та хеджування. Інші ризики - сертифікаційні,

логістичні та конкурентні - перебувають на середньому рівні та можуть бути ефективно нейтралізовані за рахунок організаційних і технологічних рішень.

### **Висновки до розділу 3**

У межах третього розділу було комплексно обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ТОВ «Крафт Корпорейшн» у контексті виходу на ринок Європейського Союзу. Проведений аналіз дозволив сформулювати, порівняти та оцінити можливі стратегічні альтернативи, враховуючи тенденції розвитку індустрії пластмасових виробів, конкурентну позицію підприємства, бар'єри зовнішніх ринків та вимоги європейського регуляторного середовища. На основі поєднання методів стратегічної діагностики, матричних підходів та фінансового моделювання було визначено оптимальний вектор подальшого розвитку компанії.

Здійснено оцінку ключових факторів успіху та проведено порівняльне позиціонування ТОВ «Крафт Корпорейшн» відносно основних конкурентів галузі. Це дозволило виявити сильні сторони підприємства, зокрема стабільну якість продукції, достатні виробничі потужності та потенціал до інновацій. Водночас встановлено необхідність адаптації асортиментної політики й підвищення рівня технологічності виробництва, що стає критичним фактором для виходу на ринки ЄС.

Також було обґрунтовано стратегічні альтернативи розвитку та проведено їхню оціночну порівняльну характеристику. Серед можливих варіантів - прямий експорт, відкриття представництва у Польщі, інноваційний розвиток продукту або їхні комбінації. На основі зважування критеріїв стратегічного впливу, економічних результатів, ризиків та синергетичного ефекту було визначено, що найбільш ефективною є комбінована стратегія A4 + A2, яка передбачає модернізацію продукту відповідно до вимог європейських стандартів та створення представництва у Польщі для спрощення входження на ринок ЄС. Польща виявилася оптимальною точкою входу до ЄС завдяки економічній динаміці, географічній близькості, вигідним логістичним умовам та сприятливому регуляторному середовищу.

Здійснено розрахунок економічної ефективності обраної стратегії. Аналіз показав, що проект має високі фінансові показники: NPV становить +12 870 тис. грн, внутрішня норма рентабельності перебуває на рівні 39-41%, а термін окупності - менше двох років. Такі результати свідчать про значний потенціал створення доданої вартості, швидку компенсацію інвестиційних витрат і стійкість проекту до ризикових факторів. Додатково було розглянуто операційні, ринкові, логістичні та регуляторні ризики, встановлено способи їх мінімізації та сформовано рекомендації щодо ефективного впровадження стратегії.

Загалом результати третього розділу підтверджують, що ТОВ «Крафт Корпорейшн» має реальні передумови для успішної інтернаціоналізації бізнесу, а запропонована стратегія забезпечує фінансову, операційну та стратегічну обґрунтованість. Реалізація обраної моделі дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, диверсифікувати ринки збуту, підвищити інноваційну спроможність та створити стабільний довгостроковий канал виходу на ринок Європейського Союзу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах кризи на прикладі діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн».

У першому розділі опрацьовано теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком підприємства. Узагальнення наукових джерел щодо змісту поняття дозволило уточнити сутність стратегічного управління як безперервного, інтегрованого процесу формування й реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та адаптивності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що в кризових умовах стратегічне управління набуває виразного антикризового характеру, оскільки орієнтується не лише на розвиток, а й на збереження життєздатності підприємства, мінімізацію ризиків та формування резервів для відновлення зростання.

У роботі здійснено класифікацію кризових ситуацій за джерелами виникнення, тривалістю, масштабами та характером впливу на діяльність підприємства. Доведено, що кризові явища мають комплексний вплив на фінансову, виробничу, організаційно-кадрову та маркетингову сфери, а отже потребують системного підходу до управління. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованих методологічних підходів - системного, адаптивного, сценарного та ризик-орієнтованого - як основи формування ефективної стратегії розвитку в умовах кризи.

У другому розділі роботи була проведена діагностика стратегічних можливостей та оцінювання системи управління ТОВ «Крафт Корпорейшн». Проведений аналіз загальної характеристики діяльності ТОВ «Крафт

Корпорейшн», особливостей його організаційної структури, основних напрямів діяльності та позицій на ринку дозволив надати наступні висновки, що підприємство володіє значним виробничим і кадровим потенціалом, стабільними ринковими позиціями та достатнім рівнем гнучкості для адаптації до змін зовнішнього середовища.

У межах дослідження здійснено оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку підприємства із застосуванням PESTEL та SWOT-аналізу. Виявлено ключові загрози, пов'язані з макроекономічною нестабільністю, військово-політичними ризиками, коливаннями цін на ресурси та посиленням конкуренції, а також визначено внутрішні проблеми, що стримують розвиток підприємства. Водночас встановлено наявність суттєвих можливостей, зокрема вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту продукції та впровадження сучасних управлінських і виробничих технологій.

Оцінка ефективності операційних процесів ТОВ «Крафт Корпорейшн» засвідчила необхідність удосконалення системи управління за рахунок оптимізації бізнес-процесів, скорочення витрат і підвищення оперативності прийняття управлінських рішень. Отримані результати аналізу стали основою для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

У третьому розділі роботи запропоновано напрями вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Крафт Корпорейшн» в умовах кризи. Обґрунтовано доцільність впровадження адаптивної моделі стратегічного управління, яка поєднує довгострокові стратегічні цілі з можливістю коригування дій залежно від змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено оптимізації управлінських процесів, використанню системи ключових показників ефективності, сценарному плануванню та інструментам ризик-менеджменту.

Однією з ключових стратегічних альтернатив розвитку підприємства визначено вихід на європейський ринок збуту. Запропоновано механізм реалізації цієї стратегії, що включає адаптацію продукції до вимог ринку ЄС, оптимізацію логістичних процесів, посилення маркетингової політики та

формування партнерських відносин із європейськими контрагентами. Проведено оцінювання економічної ефективності реалізації запропонованих заходів, яке засвідчило потенційну можливість зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Крафт Корпорейшн» та інших промислових підприємств, що функціонують в умовах кризової нестабільності. Реалізація обґрунтованих заходів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління, зміцненню фінансової стійкості та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Підсумовуючи, слід зазначити, що стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах кризи має ґрунтуватися на системному аналізі, гнучкості управлінських рішень та постійному моніторингу зовнішнього середовища. Запропонований у роботі підхід дозволяє розглядати кризу не лише як загрозу, а і як можливість для стратегічного оновлення та подальшого сталого розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова, Г. М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. - 312 с.
2. Білецький, О. Crisis Management of Enterprises under War Conditions. - Харків : УжНУ, 2025. - 105 с.
3. Вербовський, І. Strategic Management in the Face of Risk and Uncertainty. - Житомир : Івано-Франківський державний університет, 2024.
4. Виханський О. С. Стратегічне управління Київ: Гардарики, 2019. - 296 с.
5. Виханський, О. С. Стратегічне управління: підручник. Київ: Наукова думка, 2020. 468 с.
6. Виханський, О. С. Стратегічне управління: підручник Київ: КНЕУ, 2018. - 420 с.
7. Дядюк, М. The Improving of Methodological Principles of Enterprise Competitiveness Management Under the Crisis. Харків: ХДТУ, 2016. 34 с.
8. Забеліна, Н. В., Кузьмін, О. Є. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності : монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2021. 284 с.
9. Іуткіна А. Crisis Management of Hotel Enterprises in Ukraine Based on Scenario Planning. Київ : Актуальні питання економічних наук, 2025. 68 с.
10. Інформаційні дані ТОВ «Крафт Корпорейшн». Фінансова звітність (витрати та доходи), 2020–2024 рр.
11. Комеліна О., Кранієв, В. Assessment of the Business Environment of Ukraine and Strategic Tasks of Enterprise Management in Martial Law. Полтава : ПП «Полтех-Поліграф», 2022. - 256 с.
12. Крафт Корпорейшн 2012–2025. URL: <https://kraft.dp.ua/uk>

13. Кузьмін О. Є., Липич, Л. Г., Мельник, О. Г. Ризик-орієнтований стратегічний менеджмент підприємства: концепції, моделі, інструменти : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2021. 284 с.
14. Кузьмін О. Є., Мельник, О. Г. Теорія та практика стратегічного управління. Львів : «Новий Світ–2000», 2020. 428 с.
15. Кузьмін О. Є., Мельник, О. Г. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : «Новий Світ–2000», 2020. - 392 с.
16. Маркетинговий аудит / С. В. Корягіна, М. В. Корягін. ABC-XYZ аналіз (практичний матеріал / підручні нотатки).
17. Прокопенко І. Ф. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. - 312 с.
18. Тимошенко О. І., Бондар, В. В. «Інноваційні технології в управлінні підприємствами в умовах цифровізації: ERP-системи і бізнес-аналітика» // Економіка та інноваційні технології, 2023. - 15(3).
19. Тугай В. С. Адаптивне стратегічне управління в умовах турбулентності : монографія. - Київ : КНЕУ, 2022. - 224 с.
20. Тугай В. С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах : монографія. - Київ : КНЕУ, 2024. - 252 с.
21. Федик М. Strategic management in times of crisis : adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine / монографія. Київ: NPU Press, 2024. - 192 с.
22. Фоміна О., Семенова, С., Мошковська О., Євдощак, В., Маначинська Ю. Risk-oriented Strategic Management Accounting in Ukraine. Вільнюс: Vilnius Tech Publishing, 2023. 11 с.
23. Чандлер, А. Д. Стратегія та структура : дослідження в історії промислових підприємств. - Харків : Інжек, 2016. - 368 с.
24. Яценко О. В. Стратегічне управління підприємством в умовах економічної нестабільності : підручник. - Київ : Центр учбової літератури, 2021. - 336 с.

25. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України : монографія. Черкаси : ЧДТУ, 2022. 312 с.
26. ABC і XYZ аналіз в Torgsoft. URL: <https://torgsoft.ua/articles/gid-po-torgsoft/abc-i-xyz-analiz-v-torgsoft>
27. Boiarko I.; Hrytsenko L.; Tverezovska O.; Saltykova, H.; Kyrychenko, K. War impact on the market value of the industrial complex enterprises of Ukraine // Business Perspectives. - 2023. - Vol. 21, Issue 1.
28. Fedyk M. Strategic management in times of crisis: adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine. *Philosophy and Governance*. 2024. № 3-4.
29. Ligonenko, L.; Andriichuk, V.; Chukhraieva, N.; Oliinyk, Y.; Svistun, A. Assessing the state of business energy resilience in the context of crisis management tasks in wartime. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. Forthcoming 2025.
30. Monahan, B. Strategic Corporate Crisis Management: Building an Unconquerable Organization. New York : Routledge, 2023. 310 p.
31. Ohrenych, Y. Theoretical and methodological principles of research of factors of influence on the effectiveness of crisis management of operational activities of industrial enterprises. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2022. No. 1(53).
32. PlasticsEurope. Plastics – the Facts 2023: An analysis of European plastics production, demand and waste data. Brussels : PlasticsEurope, 2023.
33. Polish Investment and Trade Agency. Report on logistics and investment attractiveness of Poland. Warsaw, 2023.
34. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2004. - 592 p.
35. World Bank. Doing Business 2020: Economy Profile. Poland. - Washington, DC : World Bank Group, 2020.

36. Zaika, Y. Innovative management of enterprises in anti-crisis conditions // International Science Journal of Management, Economics & Finance. - 2022. - Vol. 1, No. 5.