

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.02 – БКР. 2270 «С» 2024.12.14. 056 ПЗ

**МИХАЙЛОВСЬКОГО ДМИТРА ДЕНИСОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри менеджменту**  
**ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: «Стратегічне управління підприємством»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної програми**  
**д. е. н, професор**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Віра БУТЕНКО**

**Керівник бакалаврської**  
**кваліфікаційної роботи**  
**к. е. н.**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Мар'яна ДОБРІВСЬКА**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Дмитро МИХАЙЛОВСЬКИЙ**

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**ім. проф. Й. С. Завадського**

**к. е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

**«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту  
Михайловському Дмитру Денисовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Стратегічне управління підприємством»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «Монделіс Україна»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством.
2. Діагностика процесу стратегічного управління підприємством.
3. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

**Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ **Мар'яна ДОБРІВСЬКА**

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ **Дмитро МИХАЙЛОВСЬКИЙ**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Поняття про стратегію підприємства та стратегічне управління....	7
1.2. Проблеми стратегічного управління розвитком підприємства.....	15
1.3. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Монделіс Україна».....	26
2.2. Аналіз та оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Монделіс Україна».....	36
2.3. Аналіз системи стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна».....	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА».....	47
3.1. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна».....	47
3.2. Вплив чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна».....	53
ВИСНОВКИ .....	63
СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	67
ДОДАТКИ.....	72

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стратегічне управління підприємством є актуальною темою у сучасному бізнес-середовищі. Різноманітні зміни на ринку, такі як технологічні інновації, зростання конкуренції та зміни у споживацьких уподобаннях, змушують підприємства розглядати свою стратегію управління для досягнення конкурентних переваг.

Перше, що варто врахувати, це здатність стратегічного управління підприємством адаптуватися до змін у середовищі. Це означає не лише створення стратегії, але й її постійне оновлення та корекцію відповідно до змін на ринку, внутрішніх процесів та конкурентної ситуації.

Друге, важливе аспектом стратегічного управління - це розробка і реалізація візії та місії підприємства. Чітко сформульована візія дозволяє залучити команду до спільних зусиль та направити їхню енергію на досягнення стратегічних цілей. Третє, стратегічне управління також включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що допомагає розробити ефективну стратегію розвитку.

Отже, стратегічне управління підприємством є не лише актуальною, але й критично важливою темою для успішного функціонування у сучасному бізнес-середовищі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів стратегічного управління підприємством, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

— з'ясувати поняття про стратегію підприємства та стратегічне управління;

- розкрити проблеми стратегічного управління розвитком підприємства;
- визначити моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз та оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Монделіс Україна»;
- проаналізувати систему стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна»;
- проаналізувати вплив чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Об'єктом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління підприємством. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «Монделіс Україна».

**Методи дослідження.** Методичною та теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді теоретичних та концептуальних підходів до стратегічного управління); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріального апарату теми роботи); аналізу (при аналізі системи стратегічного управління, а також при визначенні чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління підприємством) та індукції (при формуванні висновків роботи). Спеціальні методи, що використовувалися при написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи: табличний та графічний (при

виявленні закономірностей та висвітленні результатів роботи); статистичний (при збиранні, зведенні, аналізі статистичних даних).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація «назва досліджуваного підприємства», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесів стратегічного управління підприємством, які сприятимуть підвищенню ефективності його діяльності.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на \_\_ сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить \_\_ таблиць і \_\_ рисунків. Список використаних джерел включає \_\_ найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Поняття про стратегію підприємства та стратегічне управління

Поняття стратегії підприємства та стратегічного управління відіграють ключову роль у сучасному бізнесі. Стратегія підприємства - це план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей та успіху на ринку. Вона включає в себе визначення місії, візії, цілей, стратегічних напрямків розвитку та способів досягнення конкурентної переваги.

Стратегічне управління, у свою чергу, охоплює процес розробки, впровадження і контролю стратегії підприємства. Це включає аналіз зовнішнього середовища (економічного, соціокультурного, політичного) та внутрішніх можливостей і обмежень організації. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси, прогнозувати зміни та адаптуватися до нових умов.

Успішне стратегічне управління передбачає встановлення чіткої спрямованості на цілі і результати, розробку стратегій, які враховують особливості ринку та конкурентне середовище, а також постійний моніторинг та корекцію стратегії з урахуванням змін у середовищі

Термін «стратегія» походить з давньогрецької мови і буквально означає «мистецтво управління». Цей термін широко використовувався у військовій сфері, а розуміння його значення в контексті управління та планування почало формуватися вже в античні часи. Сократ був одним з перших, хто використовував термін «стратегія», а його вживання продовжилося у подальших історичних періодах [33, с. 111].

Можна відзначити період між 400 та 320 роками до нашої ери як час, коли почав розвиватися підхід до довгострокового планування, і цей час також відзначається виникненням творів, присвячених стратегії. Наприклад,



відома книга Сунь-цзи «Мистецтво війни» з'явилася саме в цей період. Цей давньо китайський трактат став першим підручником з військової стратегії і тактики того часу, де вперше систематично сформульовано логіку планування військових операцій.

У Європі термін «стратегія» був перекладений у 18 столітті і використовувався переважно для опису військових операцій і конфліктів до середини 20 століття. Таким чином, можна підсумувати, що концептуально стратегія розвивалася переважно в контексті військової сфери та стосується різних культур і періодів історії [38, с. 37].

Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як гнучкий довгостроковий план дій з інноваційним спрямуванням і відповідним рівнем ризику. Ця стратегія базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, враховує людські чинники і вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів.

Основні характеристики стратегії розвитку підприємства включають (рис. 1.1):

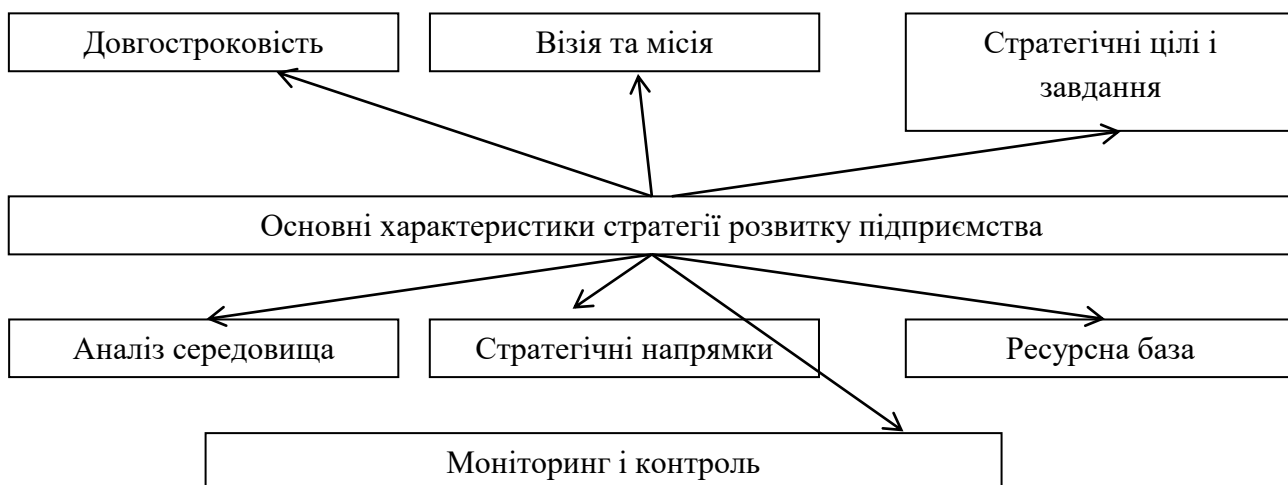


Рис. 1.1. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства\*

Примітка: \*Складено на основі [6]

1. Довгостроковість. Стратегія розвитку орієнтована на досягнення цілей та виконання місії підприємства в майбутньому, зазвичай на період від п'яти років і більше.

2. Візія та місія. Вона базується на визначенні візії (як підприємство бачить своє майбутнє) і місії (ціль, що визначає суть існування підприємства).

3. Стратегічні цілі і завдання. Це конкретні, вимірювані та досяжні цілі, які сприяють досягненню візії та місії.

4. Аналіз середовища. Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, з метою визначення можливостей та загроз.

5. Стратегічні напрямки. Визначення основних курсів діяльності, таких як розширення ринків, інновації, оптимізація виробництва тощо.

6. Ресурсна база. Визначення необхідних ресурсів (фінансових, людських, технологічних тощо) для реалізації стратегії.

7. Моніторинг і контроль. Система відстеження виконання стратегії, виявлення відхилень та внесення коректив для досягнення поставлених цілей [6, с. 176].

У табл. 1.1 наведено трактування сутності стратегії підприємства вітчизняними науковцями.

*Таблиця 1.1*

**Трактування сутності стратегії підприємства вітчизняними науковцями\***

Автор	Визначення
Гура О. Л., Бобівський В. А. [6]	процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення
Гудзь О.І. [5]	довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства
Борисюк О. В. [2]	це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми, і визначає такі правила: встановлення відносин організації з оточуючим середовищем та всередині підприємства
Струк, Н., Капраль, О [8]	як стратегічний напрям діяльності підприємства, і як довгостроковий план діяльності підприємства,

Примітка: \*Складено на основі [2, 5, 6, 8]

До стратегії підприємства справді висувається низка вимог, але в гіпердинамічних умовах сучасного бізнесу, перелік цих вимог може бути доповнений і розширений. Основні вимоги до стратегії розвитку підприємства також можуть включати:

1. Аналіз ризиків та управління ними. Урахування можливих ризиків і розробка стратегій їхнього управління для забезпечення стабільності та відповідності стратегії змінам у середовищі.

2. Фокус на клієнтів та ринку. Визначення потреб та вимог клієнтів, а також аналіз ринкових тенденцій для розробки стратегій, що відповідають попиту та забезпечують конкурентні переваги.

3. Цифрова трансформація. Використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

4. Сталість стратегії та її адаптація. Забезпечення гнучкості та здатності стратегії до адаптації залежно від змін у середовищі, технологічних та ринкових трансформацій [2, с. 161].

Окрім вже зазначених вимог, до формування стратегії підприємства також важливо включити такі аспекти:

1. Гнучкість і швидкість реагування. Стратегія повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін в економічній ситуації як всередині, так і за межами підприємства. Це дозволяє ефективно реагувати на нові умови і можливості.

2. Сфера діяльності і переваги. Стратегія повинна враховувати сферу діяльності, де підприємство може досягти конкурентних переваг, наприклад, за допомогою унікальності продукту, низьких витрат виробництва чи ефективного маркетингу.

3. Баланс конкурентних переваг. Важливо зберігати баланс між підтримкою власних конкурентних переваг і не завищенням їх до такого рівня, який ставив би під загрозу здатність підприємства досягати

прибутковості та ефективності. Також варто уникати заниження переваг конкурентів, щоб не втратити свої позиції на ринку.

4. **Наявність достатніх можливостей.** Стратегія повинна забезпечувати наявність достатніх можливостей у підприємства для виготовлення конкурентоспроможних товарів та послуг. Це включає в себе належні ресурси, технології та кваліфікований персонал.

Особливості стратегічного управління підприємством включають цілий комплекс аспектів, які визначають стратегічну позицію та розвиток компанії в довгостроковій перспективі. Ось деякі з найважливіших особливостей стратегічного управління:

1. **Довгострокове бачення.** Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу розвитку підприємства. Воно визначає основні напрямки і цілі на кілька років вперед, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність компанії у майбутньому.

2. **Системність.** Стратегічне управління розглядає підприємство як комплексну систему, де кожен елемент (стратегія, цілі, процеси) взаємозв'язаний та впливає на інші аспекти діяльності.

3. **Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.** Стратегічне управління вимагає постійного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на компанію. Це включає аналіз ринку, конкурентів, технологій, економічного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства.

4. **Орієнтація на конкурентні переваги.** Стратегічне управління спрямоване на створення та збереження конкурентних переваг компанії. Це включає розробку унікальних стратегій, які дозволяють відрізнитися від конкурентів і займати сильні позиції на ринку.

5. **Гнучкість і адаптивність.** В умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища стратегічне управління повинно бути гнучким і адаптивним до змін. Це означає, що стратегії та плани можуть змінюватися відповідно до нових умов і вимог ринку.

6. **Управління ризиками.** Стратегічне управління включає оцінку та управління ризиками, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це важливо для забезпечення стабільності і успішного розвитку компанії.

Відповідно до обраного напрямку, автори виділяють чотири типи стратегій розвитку: інноваційну; внутрішньофірмову; ринкову та інвестиційну.

У цілому підхід, описаний авторами, здається нам цілком вірним, однак виділення окремих фінансового та управлінського напрямів вважаємо недоцільним, їх можна об'єднати єдиним напрямом «потенціал підприємства», що водночас і значно розширяє значення даного напрямку розвитку:

1. **Інноваційна стратегія розвитку.** Цей тип стратегії акцентується на впровадженні новаторських ідей, технологій та продуктів. Основною метою є створення конкурентних переваг через постійну інноваційну діяльність. Інноваційна стратегія передбачає активне впровадження нових рішень і вирішення проблем, що дозволяє підприємству бути лідером у своїй галузі та відповідати змінам на ринку.

2. **Внутрішньофірмова стратегія розвитку.** Ця стратегія зосереджена на оптимізації внутрішніх процесів та управління ресурсами підприємства. Головною метою є підвищення ефективності та продуктивності внутрішніх операцій, зменшення витрат та підвищення якості продукції або послуг. Це може включати вдосконалення виробничих процесів, впровадження нових методів управління чи збільшення внутрішньої ефективності комунікації.

3. **Ринкова стратегія розвитку.** Цей тип стратегії спрямований на здобуття конкурентних переваг через активну роботу на ринку. Це включає в себе аналіз потреб клієнтів, розвиток маркетингових стратегій, позиціонування продукції чи послуг на ринку, а також розширення або диверсифікацію асортименту продукції. Метою ринкової стратегії є

збільшення обсягів продажів, збільшення частки ринку та підвищення впізнаваності бренду.

4. Інвестиційна стратегія розвитку. Ця стратегія передбачає активні інвестиції у різні аспекти діяльності підприємства, такі як нові технології, розширення виробничих потужностей, придбання нових компаній чи входження на нові ринки. Метою інвестиційної стратегії є створення додаткових можливостей для розвитку підприємства, збільшення його конкурентоспроможності та масштабів діяльності [37, с. 201].

Стратегічне управління - це системний підхід до управління, спрямований на формування та реалізацію довгострокових цілей та стратегій підприємства. Особливості стратегічного управління включають:

1. Довгостроковий план дій. Стратегічне управління орієнтоване на досягнення цілей в довгостроковій перспективі, зазвичай на період від п'яти років і більше. Це передбачає розробку та виконання планів, спрямованих на стійкий розвиток і успішні результати у майбутньому.

2. Системний підхід. Стратегічне управління використовує системний підхід, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства, включаючи внутрішні й зовнішні фактори, людські ресурси, фінанси, маркетинг, виробництво та інші.

3. Визначення місії. Стратегічне управління передбачає чітке визначення місії (ціль, що визначає суть існування підприємства) і візії (як підприємство бачить своє майбутнє), що визначає напрямки розвитку.

4. Аналіз середовища. Важливою особливістю є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що допомагає визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на стратегію розвитку.

5. Розвиток стратегій. Стратегічне управління включає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Це може включати в себе вибір стратегій росту, диверсифікації, конкурентної боротьби, партнерства та інші.

6. Керування змінами. Оскільки бізнес-середовище постійно змінюється, стратегічне управління вимагає здатності підприємства адаптуватися до нових умов, вчасно реагувати на зміни та впроваджувати корективи в стратегію.

Отже, стратегія підприємства та стратегічне управління є невід'ємними складовими успішного функціонування будь-якої організації в сучасному бізнес-середовищі. Вони допомагають підприємствам орієнтуватися у довгострокових цілях, реалізувати свою місію та візію, ефективно використовувати ресурси і адаптуватися до змін на ринку. Ці концепції стають ключовими факторами в успіху конкурентної боротьби та стабільному розвитку підприємств.

Отже, можна визначити стратегію підприємства як систему довгострокових напрямів інноваційного розвитку, планування дій та прийняття рішень, яка базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, встановленні відносин та визначенні цілей та стратегічних напрямів діяльності.

## **1.2. Проблеми стратегічного управління розвитком підприємства**

Розвиток підприємства є складним і багатограним процесом, що вимагає комплексного стратегічного управління. Однак існують певні проблеми, які можуть ускладнити або навіть перешкодити успішному розвитку підприємства через стратегічне управління. Наприклад, недостатня аналітичність при оцінці внутрішніх і зовнішніх факторів, нестабільність економічного середовища та нечітка візія майбутнього можуть призвести до неефективної стратегії розвитку. Тому вирішення цих проблем важливо для успішного стратегічного управління розвитком підприємства.

Проблеми стратегічного управління українськими підприємствами пов'язані з низкою факторів, включаючи:

1. Відсутність усвідомлення важливості стратегічного планування. Багато новостворених підприємств українського ринку зосереджені на вирішенні поточних проблем і не розуміють, що стратегічне планування є необхідним для досягнення бажаних результатів у майбутньому.

2. Відсутність ресурсів та кваліфікованого персоналу для стратегічного управління. Недостатній рівень кваліфікації керівників та менеджерів у плануванні та реалізації стратегій, а також недостаток фінансових ресурсів на стратегічні проекти, ускладнюють ефективне впровадження стратегій.

3. Ризик і невизначеність в економічному середовищі. Підприємства стикаються зі складністю та непередбачуваністю економічного середовища в Україні, що ускладнює стратегічне планування та вимагає гнучкості та швидкого реагування на зміни.

4. Недолік інструментів для стратегічного аналізу і прийняття рішень. Відсутність доступних і ефективних інструментів для аналізу ринку, конкурентного середовища, внутрішніх ресурсів та стратегічного прийняття рішень ускладнює розробку та впровадження стратегій розвитку.

5. Короткострокове мислення і підходи до управління. Деякі підприємства пріоритизують поточні завдання та короткостроковий прибуток, ігноруючи важливість довгострокових стратегій розвитку.

6. Необхідність удосконалення системи управління та контролю. Брак системи ефективного контролю та відслідковування реалізації стратегій може призвести до недосягнення запланованих цілей та неефективного використання ресурсів [30, с. 39].

Зарубіжний досвід, зокрема американський, підтверджує, що успішні підприємства регулярно розробляють свою стратегію розвитку. Основним завданням такого управління є забезпечення прибутку не лише у поточний період, але й у довгостроковій перспективі. На відміну від цього, стратегічні проблеми у вітчизняних підприємств частіше пов'язані з антикризовим



керуванням в умовах економічної нестабільності, ніж з нарощуванням прибутків через завоювання нових ринків.

Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах в основному можна звести до таких аспектів:

1. Фінансування. Висока частка позичкового капіталу може призвести до збільшення фінансового тиску та ризику неплатоспроможності у складних економічних умовах.

2. Постачання. Втрата постачальників або зміни в постачальній ланцюгу можуть значно ускладнити виробничий процес та поставки готової продукції.

3. Виробництво. Застарілі технології можуть знижувати конкурентоспроможність підприємства та його здатність до інноваційного розвитку.

4. Навчально-дослідницькі роботи та конструювання. Відсутність власних патентів та інтелектуальних власностей може ускладнити захист інновацій та перешкоджати розвитку нових продуктів.

5. Керування та організація. Негнучкий менеджмент та ієрархічна структура можуть утруднювати адаптацію до змін та швидке прийняття стратегічних рішень.

6. Персонал. Висока плинність та недостатня мобільність персоналу можуть ускладнювати збереження талановитих співробітників та розвиток внутрішніх кадрових резервів.

Стратегічне планування стає ефективним і практичним тільки при використанні відповідної технології, яка включає в себе:

1. Кваліфікацію та компетентність. Наявність кваліфікованих спеціалістів з розробки та впровадження стратегій є важливим фактором успіху.

2. Інформація та послідовність операцій. Ретельний аналіз інформації про послідовність операцій у процесі реалізації стратегічного планування дозволяє ефективно керувати процесом.

3. Взаємодія підрозділів підприємства. Регулювання механізму взаємодії між різними підрозділами підприємства сприяє забезпеченню єдиної стратегічної лінії.

4. Планування та контроль. Ефективне функціонування органів і планових служб у процесі складання та реалізації стратегічних планів є важливим елементом успішного стратегічного управління.

Функція контролю є ключовою у питанні стратегічного планування підприємницької діяльності. Через неї можна вчасно виявляти можливі неточності або проблеми роботи підприємства, коригувати управлінські дії та запобігати негативним наслідкам. На жаль, норм та вимог щодо функції контролю не завжди чітко прописані, і керівникам доводиться самостійно визначати, як краще контролювати виконання своєї стратегії та роботу підприємства в цілому.

Досвід функціонування систем стратегічного планування на найбільших фірмах Заходу підтвердив їх високу ефективність. Однак, головною причиною можливої низької ефективності стратегічного управління у деяких випадках є спроба його здійснення в рамках застарілих організаційних структур, без істотної перебудови форм і методів управління та систем контролю. Керівники середньої ланки часто акцентують увагу на досягненні поточних цілей та оперативному управлінні.

Розвиток стратегічного менеджменту в Україні є необхідною складовою формування ринкових відносин. Проте, проблема створення нового механізму управління полягає як у недостатньому теоретичному опрацюванні, так і у відсутності необхідної компетентності, практичних навичок і умінь у керівників і фахівців щодо стратегічного управління підприємством в умовах ринку.

Важливим завданням є розвиток стратегічного мислення у менеджерів-практиків та набуття знань щодо оперативного стратегічного управління для підвищення результативності роботи підприємства.

Загальний висновок полягає в тому, що стратегія розвитку підприємства є програмою змін, спрямованих на вирішення ключових завдань. Однак підприємствам часто доводиться зіткнутися з різними труднощами під час реалізації таких стратегій розвитку, зокрема:

1. Відсутність ефективної фінансової системи, яка дозволяє оцінити та контролювати фінансовий стан підприємства, прогнозувати загрозу банкрутства і уникати її за рахунок ефективної фінансово-економічної політики.
2. Слабка маркетингова служба, яка не може адекватно провести маркетингові дослідження ринку, оцінити кон'юнктуру ринку та провести ефективні маркетингові заходи щодо просування товару.
3. Низька якість продукції при відносно високих цінах на неї.
4. Швидке старіння асортименту продукції та повільна реакція на зміну попиту.
5. Незадовільна система управління, яка включає погану керованість, нечіткий розподіл функцій, зайву централізацію та повільну реакцію на зміни.
6. Недоліки виробництва, такі як дуже тривалий виробничий і фінансовий цикл, втрати, низька технологічна дисципліна та інші.
7. Недостатня інформованість працівників, особливо щодо цілей і задач підприємства.
8. Психологічна і професійна неготовність більшості керівників верхньої і середньої ланки до ефективної роботи в ринкових умовах.
9. Дефіцит фахівців з високою кваліфікацією, які володіють ефективними методами роботи в ринкових умовах та інші недоліки [18, с. 88].

Отже, проблеми стратегічного управління розвитком підприємства можуть включати недостатню аналітичність при оцінці факторів середовища, нестабільність економічної ситуації, нечітку візію майбутнього та недостатню адаптивність до змін. Ці проблеми можуть ускладнити формулювання ефективної стратегії розвитку та породжують ризики для успіху підприємства в конкурентному середовищі. Розв'язання цих проблем вимагає системного підходу до стратегічного управління, використання передових методів аналізу та постійного моніторингу змін у середовищі для адаптації стратегії.

Стратегія підприємства та стратегічне управління є невід'ємними складовими успішного функціонування будь-якої організації в сучасному бізнес-середовищі. Вони допомагають підприємствам орієнтуватися у довгострокових цілях, реалізувати свою місію та візію, ефективно використовувати ресурси і адаптуватися до змін на ринку. Ці концепції стають ключовими факторами в успіху конкурентної боротьби та стабільному розвитку підприємств.

### **1.3. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства**

Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства є ключовими інструментами для досягнення успішного розвитку організації в довгостроковій перспективі. Ці інструменти дозволяють ефективно планувати, розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на досягнення цілей підприємства. Однією з основних моделей стратегічного управління є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.

Крім того, популярною моделлю є аналіз П'яти сил конкуренції за Майклом Портером, який допомагає зрозуміти конкурентну ситуацію на ринку та визначити стратегічні напрямки розвитку. Також важливою є

матриця BCG для портфельного управління, яка допомагає визначити стратегії для різних бізнес-одиниць компанії в залежності від їхньої ринкової частки та темпів зростання. Використання цих моделей та методів сприяє розробці ефективних стратегій, а також допомагає підприємствам вирішувати стратегічні завдання в умовах змінного бізнес-середовища.

Моделі стратегічного управління є ключовим інструментом для досягнення успішності та стійкості в сучасних організаціях. Вони допомагають організаціям орієнтуватися на майбутнє, а не тільки реагувати на поточні проблеми, розвивати довгострокові плани та стратегії розвитку. Основна мета моделей полягає в аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, формуванні конкурентної переваги, ефективному використанні ресурсів та оцінці результатів реалізації стратегій. Ці моделі сприяють плануванню та координації дій, а також аналізу результатів і прийняттю коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей.

Існує багато моделей стратегічного управління розвитком підприємства, кожна з яких має свої особливості та переваги. Ось деякі з найвідоміших моделей (рис. 2.1).

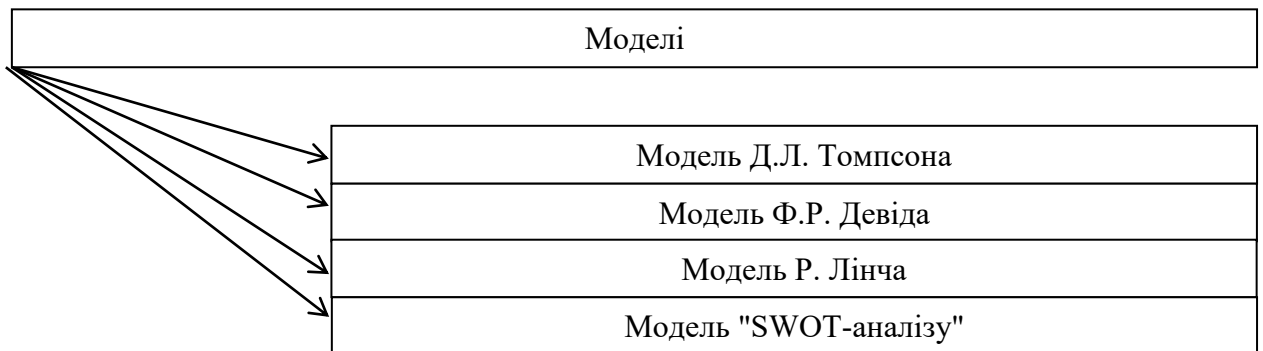


Рис. 1.2. Моделі стратегічного управління\*

Примітка: \*Складено на основі [15]

Модель стратегічного управління, запропонована Д.Л. Томпсоном, є однією з відомих та широко використовуваних у сфері бізнесу. Ця модель включає чотири основні етапи, кожен з яких має свої характеристики та

завдання. Основними етапами моделі є стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії та моніторинг і оцінка.

1. Стратегічний аналіз. На цьому етапі проводиться оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Це включає в себе аналіз сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз, що виникають зовні. Ціль на цьому етапі - зрозуміти, що впливає на успішність підприємства та які можливості та загрози можна використовувати або уникати.

2. Стратегічний вибір. На основі результатів стратегічного аналізу розробляються альтернативні стратегії. Керівництво обирає оптимальний шлях розвитку підприємства, враховуючи його місію, цілі та конкурентне середовище. На цьому етапі важливо узгодити стратегії з місією та цілями підприємства, а також врахувати ризики та можливості.

3. Реалізація стратегії. Після вибору стратегії необхідно розробити план дій для його впровадження. Це включає в себе розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб та створення системи контролю за виконанням плану. Важливо, щоб усі внутрішні структури і процеси підтримували реалізацію обраної стратегії.

4. Моніторинг і оцінка. На заключному етапі проводиться постійний моніторинг та оцінка результатів реалізації стратегії. Відбувається порівняння фактичних результатів з планованими цілями, виявлення відхилень та коригування стратегії при необхідності [15, с. 161].

Модель Фредеріка Р. Девіда є однією з важливих моделей стратегічного управління, яка включає три основні етапи: розробка стратегії, реалізація стратегії та оцінка результатів. Нижче подано більш детальний опис кожного етапу цієї моделі:

1. Розробка стратегії. На цьому етапі визначається місія та цілі підприємства, аналізуються зовнішнє та внутрішнє середовище, формулюється стратегія для досягнення цих цілей. Важливим елементом є проведення SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін

підприємства, а також можливостей та загроз у зовнішньому середовищі. Розробляються стратегічні напрями розвитку, визначається стратегічна політика організації.

2. Реалізація стратегії. На цьому етапі вживаються заходи для втілення стратегії в життя. Це може включати в себе планування бізнес-процесів, створення комунікаційної та координаційної систем, а також розподіл ресурсів. Створюються конкретні плани дій, відповідальність за виконання завдань розподіляється між відповідними підрозділами та працівниками.

3. Оцінка результатів. На фінальному етапі проводиться оцінка та аналіз результатів реалізації стратегії. Порівнюються фактичні результати з поставленими цілями та планами. Здійснюється коригування стратегій та планів на основі отриманих даних і висновків, щоб забезпечити більш ефективне досягнення цілей.

Модель Роберта Лінча в контексті стратегічного управління, як правило, відноситься до методів оцінки та аналізу стратегій інвестиційного портфеля. Роберт Лінч був відомий як успішний інвестор та менеджер фонду Fidelity Magellan, і його підходи до вибору акцій для інвестування стали основою для моделі Р. Лінча в стратегічному управлінні.

Основні принципи моделі Р. Лінча включають:

1. Інвестиції у прості компанії. Р. Лінч віддавав перевагу інвестуванню в прості компанії, які мають потенціал для зростання та розвитку в майбутньому. Його підхід полягав у виборі компаній зі стабільними фінансовими показниками та перспективними перспективами на ринку.

2. Аналіз фундаментальних даних. Ця модель віддавала значення фундаментальному аналізу компаній, такому як доходність, коефіцієнт заборгованості, рентабельність, потенціал ринку та інші показники. Цей аналіз допомагав визначати потенційну вартість акцій та їх придатність для інвестування.

3. Довгострокове інвестування. Модель Р. Лінча була спрямована на довгострокові інвестиції в компанії, які мали потенціал для стійкого зростання вартості акцій протягом тривалого періоду. Він уникав короткострокових спекуляцій та покладав акцент на стійкому розвитку компаній.

4. Активне управління портфелем. Р. Лінч відомий своїм активним управлінням портфелем, включаючи постійний аналіз та перебудову портфелю відповідно до змін на ринку та фундаментальних даних компаній.

Модель "SWOT-аналізу" є однією з ключових інструментів стратегічного управління, що використовується для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. SWOT є скороченням від Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

1. Сильні сторони. Це внутрішні позитивні аспекти або переваги підприємства, такі як сильний бренд, висока якість продукції, інноваційні технології, ефективне управління тощо. SWOT допомагає ідентифікувати та використовувати ці сильні сторони для формулювання стратегій розвитку.

2. Слабкі сторони. Це внутрішні негативні аспекти або обмеження підприємства, такі як низька рентабельність, нестабільність фінансів, обмежена ресурсна база, недостатня кваліфікація персоналу. SWOT допомагає виявити ці слабкі сторони для їх подальшого виправлення або компенсації.

3. Можливості. Це зовнішні фактори або обставини, які можуть стати вигідними для підприємства, такі як рост ринку, зміни у споживчому попиті, введення нових технологій тощо. SWOT допомагає визначити ці можливості для розробки стратегій, які використовують ці переваги.

4. Загрози. Це зовнішні негативні фактори або обставини, які можуть ускладнити діяльність підприємства, такі як зростання конкуренції, зміни в законодавстві, економічні кризи, зміна споживчого попиту тощо. SWOT допомагає виявити ці загрози для розробки стратегій з їх управління.



Отже, моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства є необхідними інструментами для досягнення успішного розвитку організації. Вони дозволяють систематизувати та аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, і розробляти ефективні стратегії відповідно до цих факторів. Використання цих моделей та методів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також дозволяє адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та досягати поставлених цілей і завдань. Такий підхід до стратегічного управління допомагає забезпечити стійкий та успішний розвиток підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Проблеми стратегічного управління розвитком підприємства можуть включати недостатню аналітичність при оцінці факторів середовища, нестабільність економічної ситуації, нечітку візію майбутнього та недостатню адаптивність до змін. Ці проблеми можуть ускладнити формулювання ефективної стратегії розвитку та породжують ризики для успіху підприємства в конкурентному середовищі. Розв'язання цих проблем вимагає системного підходу до стратегічного управління, використання передових методів аналізу та постійного моніторингу змін у середовищі для адаптації стратегії.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Монделіс Україна»

ПрАТ «Монделіс Україна» є великим гравцем на українському ринку продуктів харчування, спеціалізуючись на виробництві кондитерських виробів та снеків. Компанія має широку дистрибуційну мережу та високий рівень впізнаваності брендів. Організаційна структура підприємства дозволяє ефективно керувати виробництвом та маркетинговими стратегіями. "Монделіс Україна" активно розвивається на ринку, впроваджуючи нові технології та інноваційні підходи до бізнесу.

ПрАТ «Монделіс Україна» є ключовим українським учасником на ринку споживчих товарів FMCG та входить до міжнародної групи компаній Mondelez International, яка є найбільшим виробником шоколадних виробів, печива, цукерок та другим за обсягами виробником жувальної гумки у світі. Компанія має близько 1800 співробітників і визнана одним з найкращих роботодавців країни за результатами опитування "Ernst & Young". У сфері соціальної діяльності ПрАТ "Монделіс Україна" активно працює над сприянням активному способу життя та здоровому харчуванню через участь у волонтерських проектах та підтримку соціальних ініціатив для розвитку України.

ПрАТ «Монделіс Україна» є українським підприємством, що входить до групи компаній Mondelez International і представлене на ринку такими відомими брендами, як "Корона", "Milka", "Ведмедик «Барні»", OREO, TUC, "Belvita! З добрим ранком!", "ЛЮКС", DIROL, HALLS. Крім того, до складу ПрАТ "Монделіс Україна" входять Тростянецька шоколадна фабрика "Україна" та дочірнє підприємство ТОВ "Чіпси Люкс". Підприємство визнане

одним з лідерів у рейтингах найкращих роботодавців України за версією видання "Ділова столиця" 2019 року. Також, воно займає перше місце у номінації "Компанії з глобальним баченням" та увійшло до ТОП-10 у рейтингах "HR-інновації", "Найкраща корпоративна освітня програма в Україні" і "Найкращі корпоративні програми соціальної відповідальності" за версією журналу "Бізнес" у 2018 році.

У табл. 2.1 виконаємо аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

**Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.\***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				Абсолютне	Відносне %
Необоротні активи	2209488	1657679	2202804	-6684	-0,30
Оборотні активи	2041682	1421539	1929197	-112485	-5,51
Власний капітал	2433462	2128185	2522659	89197	3,67
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	42714	55435	44891	2177	5,10
Поточні зобов'язання і забезпечення	1774994	895598	1564451	-210543	-11,86
Середня кількість працівників	852	733	750	-102	-11,97
Чистий прибуток (збиток)	433365	-305277	404264	-29101	-6,72

Примітка: \*Складено на основі [41]

Давайте розглянемо детальний аналіз кожного показника діяльності ПрАТ "Монделіс Україна" за період з 2021 по 2023 роки:

1. Необоротні актив. Зниження в 2022 році та подальше зростання в 2023 році. Це може бути пов'язане з інвестиціями в нові технології або розширенням виробничих потужностей.

2. Оборотні активи. Видно значне зменшення в 2022 році та підвищення в 2023 році. Це може бути результатом оптимізації запасів та покращення управління оборотними активами (рис. 2.1).

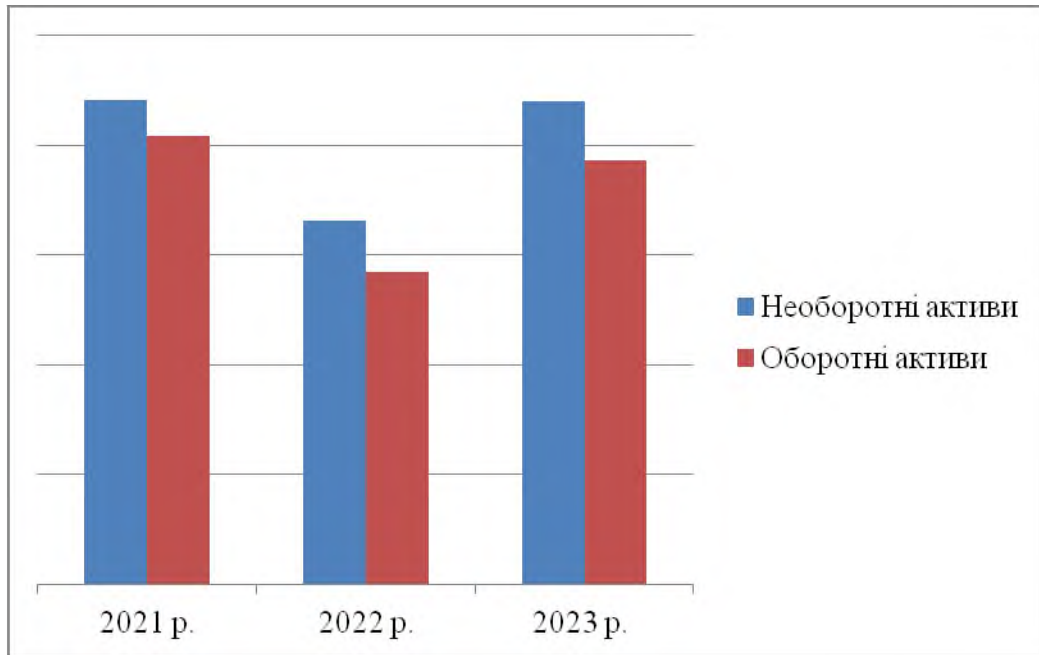


Рис. 2.1. Динаміка зміни майна ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Примітка: \*Складено на основі [41]

3. Власний капітал. Зростання в 2023 році свідчить про підвищення фінансової стабільності та можливо про власні інвестиції в розвиток підприємства (рис. 2.2).

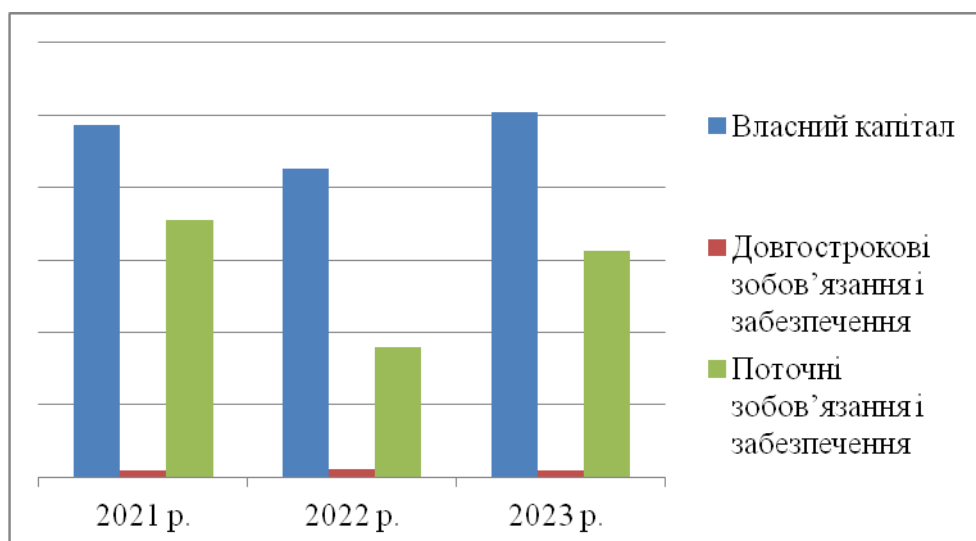


Рис. 2.2. Динаміка зміни джерел формування майна ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Примітка: \*Складено на основі [41]

4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення. Показник зростав впродовж періоду аналізу, що може свідчити про збільшення обсягу довгострокових фінансових зобов'язань для фінансування проектів. Поточні зобов'язання і забезпечення. Суттєва зміна в 2022 році та подальше зростання в 2023 році може бути результатом реструктуризації фінансових зобов'язань та оптимізації платіжних зобов'язань.

5. Середня кількість працівників. Зменшення в 2022 році та подальше незначне зростання в 2023 році може бути результатом оптимізації робочої сили та підвищення продуктивності.

6. Чистий прибуток (збиток). Від'ємний показник у 2022 році і підвищення в 2023 році. Це може бути результатом реформування стратегії бізнесу, зменшення витрат або підвищення прибутковості продукції.

Отже, можемо зробити висновок про те, що ПрАТ «Монделіс Україна» являється великим підприємством у виробництві кондитерських виробів.

У табл. 2.2 виконаємо оцінку показників майнового стану ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників майнового стану ПрАТ «Монделіс Україна»  
2021-2023 рр \***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				Абсолютне	Відносне %
Величина первісної вартості основних засобів	2553603	2024133	2357682	-195921	-7,67
Величина зносу основних засобів	780773	675835	746093	-34680	-4,44
Величина введених основних засобів	25633	425444	256110	230477	899,14
Величина виведених основних засобів	555103	91895	125400	-429703	-77,41
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,306	0,334	0,316	0,011	3,499
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,010	0,210	0,109	0,099	982,169
Коефіцієнт вибуття основних	0,217	0,045	0,053	-0,164	-75,532

засобів					
---------	--	--	--	--	--

Примітка: \*Складено на основі [41]

Давайте розглянемо аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» за період з 2021 по 2023 роки з табл. 2.2:

1. Коефіцієнт зносу основних засобів. Цей коефіцієнт збільшився на 3,499% в 2023 році відносно 2021 року, що може свідчити про зростання швидкості зносу основних засобів.

2. Коефіцієнт оновлення основних засобів. Значне збільшення цього коефіцієнта на 982,169% в 2022 році вказує на активний процес оновлення обладнання та засобів виробництва.

3. Коефіцієнт вибуття основних засобів. Відносне зменшення коефіцієнта вибуття на 75,532% в 2023 році свідчить про зменшення темпів вибуття застарілого обладнання (рис. 2.3).

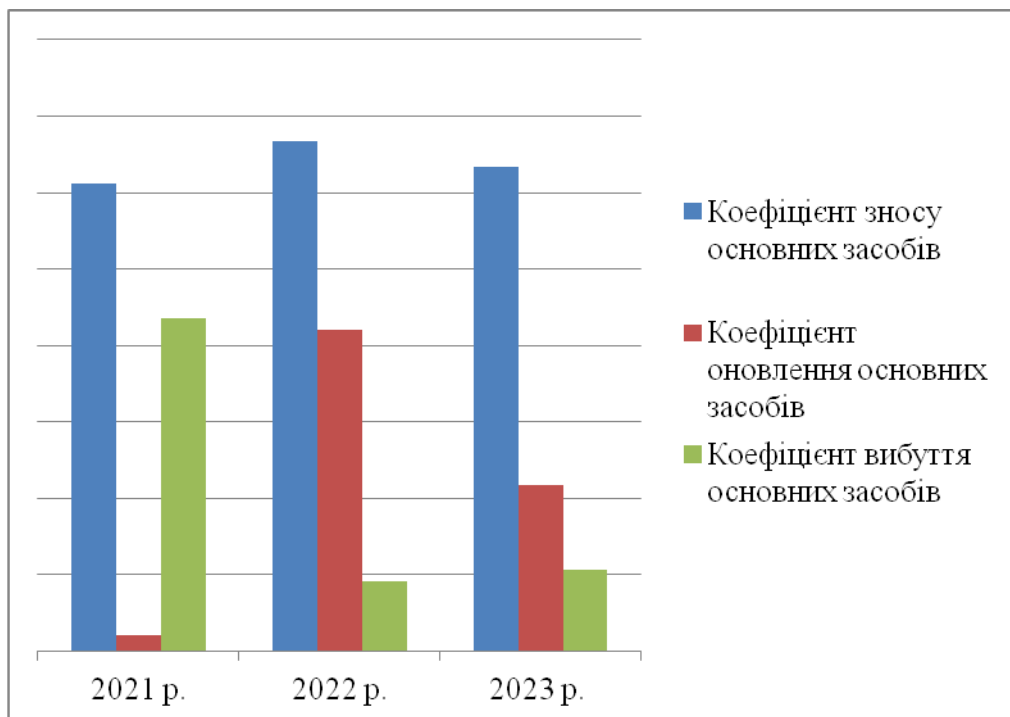


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Примітка: \*Складено на основі [41]

У табл. 2.3 виконаємо оцінку показників ліквідності ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.\***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				Абсолютне	Відносне %
Оборотні активи	2041682	1421539	1929197	-112485	-5,51
Запаси	683833	570548	746936	63103	9,23
Грошові кошти	292183	39291	152142	-140041	-47,93
Поточні зобов'язання	1774994	895598	1564451	-210543	-11,86
Коефіцієнт покриття	1,150	1,587	1,233	0,083	7,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,765	0,950	0,756	-0,009	-1,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,165	0,044	0,097	-0,067	-40,92

Примітка: \*Складено на основі [41]

Давайте проаналізуємо показники майнового стану ПрАТ "Монделіс Україна" за період з 2021 по 2023 роки з табл. 2.3 (рис. 2.4):

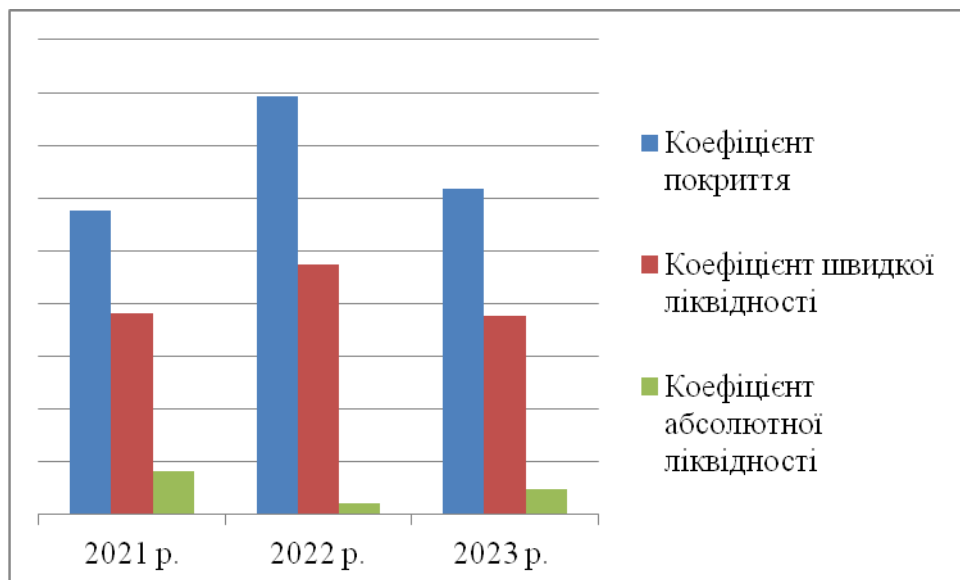


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників ліквідності ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Примітка: \*Складено на основі [41]

1. Коефіцієнт покриття. Підвищення на 7,21% в 2023 році свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства та здатність погашати свої зобов'язання.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності. Незначне зменшення на 1,21% в 2023 році вказує на стабільність ліквідності підприємства.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Зниження на 40,92% в 2023 році може свідчити про зменшення здатності покрити поточні зобов'язання грошовими коштами та ліквідними активами.

У табл. 2.4 виконаємо аналіз динаміки витрат ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки витрат ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.\***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				Абсолютне	Відносне %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7292108	2984380	4754415	-2537693	-34,80
Адміністративні витрати	275893	233073	227520	-48373	-17,53
Витрати на збут	448239	195643	295905	-152334	-33,98
Інші операційні витрати	21398	598360	343393	321995	1504,79
Фінансові витрати	10328	32579	31500	21172	205,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	99711	37165	94354	-5357	-5,37
Інші витрати	8206	414803	16425	8219	100,16
Всього витрат	8155883	4496003	5763512	-2392371	-29,33

Примітка: \*Складено на основі [41]

Давайте проаналізуємо динаміку витрат ПрАТ "Монделіс Україна" за період з 2021 по 2023 роки з табл. 2.4:

1. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Значне зменшення на 34,80% в 2023 році порівняно з 2021 роком свідчить про ефективність оптимізації виробничих процесів або зниження витрат на виробництво.



2. Адміністративні витрати. Зменшення на 17,53% в 2023 році може бути результатом оптимізації управлінських процесів та зменшення витрат на адміністративні потреби.

3. Витрати на збут. Суттєве зменшення на 33,98% в 2023 році може свідчити про ефективність стратегій збуту та зниження витрат на маркетинг та рекламу (рис. 2.5).

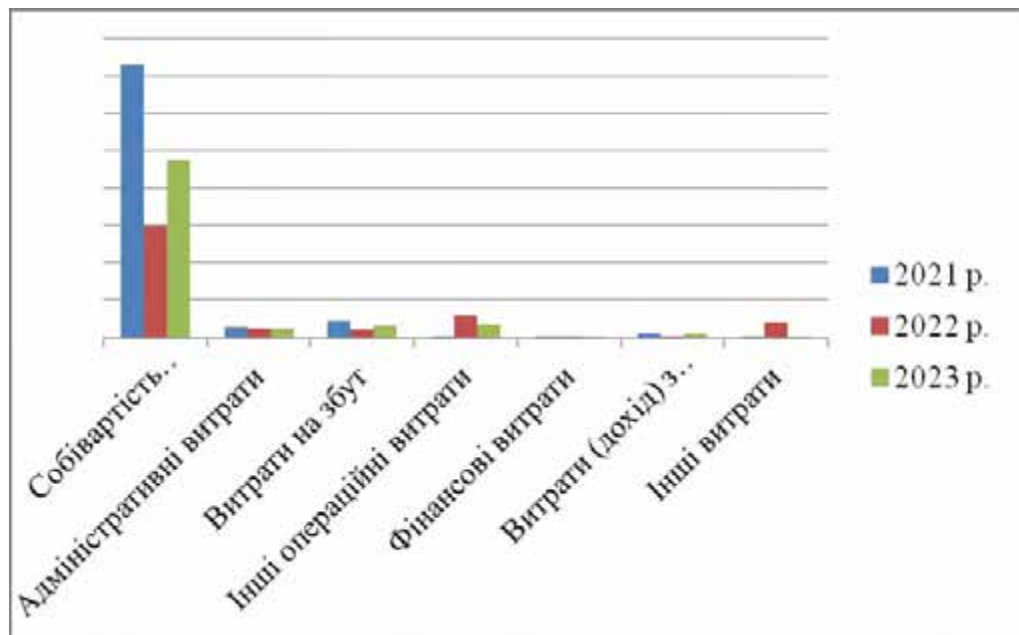


Рис. 2.5. Динаміка зміни витрат ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Примітка: \*Складено на основі [41]

4. Інші операційні витрати. Значне збільшення на 1504,79% в 2022 році та подальше зниження в 2023 році може бути результатом особливих факторів у витратах, наприклад, реорганізації бізнесу або інвестиційних проектів.

5. Фінансові витрати. Суттєве збільшення на 205,00% в 2023 році може бути пов'язане з більшим обсягом кредитування або фінансовими операціями.

6. Витрати (дохід) з податку на прибуток. Зменшення на 5,37% в 2023 році може бути результатом оптимізації податкової стратегії або змін у фінансовому плануванні.

7. Інші витрати. Суттєве збільшення на 100,16% в 2022 році та подальше зменшення в 2023 році може бути пов'язане з особливими операціями або переоцінкою активів.

У табл. 2.5 виконаємо аналіз динаміки доходів ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки доходів ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.\***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				Абсолютне	Відносне %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8506944	4063596	6017627	-2489317	-29,26
Інші операційні доходи	68495	179054	36354	-32141	-46,92
Інші фінансові доходи	340	636	1161	821	241,47
Всього	8575779	4243286	6055142	-2520637	-29,39

Примітка: \*Складено на основі [41]

Давайте проаналізуємо динаміку доходів ПрАТ "Монделіс Україна" за період з 2021 по 2023 роки з табл. 2.5 (рис. 2.6):

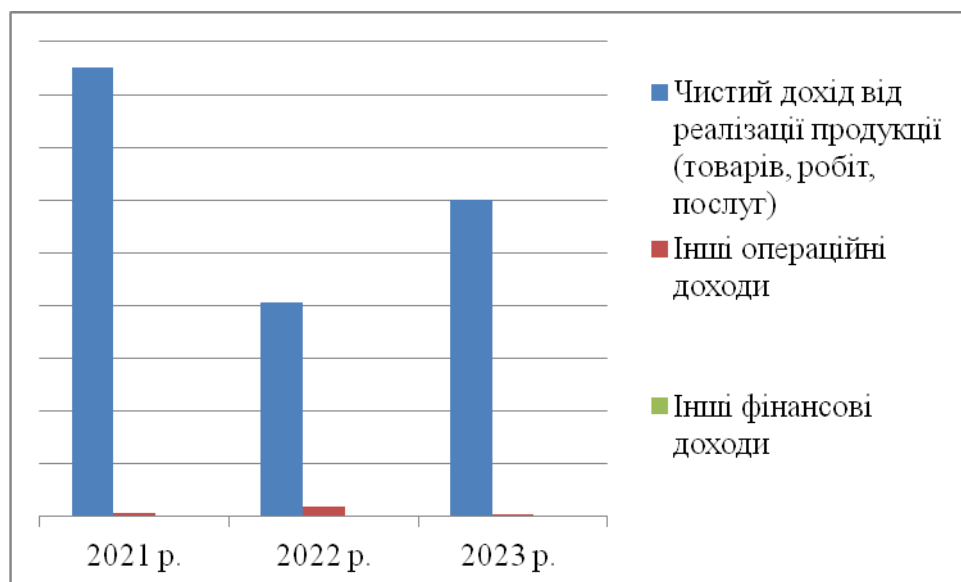


Рис. 2.6. Динаміка зміни доходів ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Примітка: \*Складено на основі [41]

1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Суттєве зменшення на 29,26% в 2023 році порівняно з 2021 роком може бути результатом зниження обсягів продажу або змін у ціновій політиці компанії.
2. Інші операційні доходи. Зменшення на 46,92% в 2023 році може бути пов'язане зі змінами в операційних діяльностях або стратегіями генерації додаткових доходів.
3. Інші фінансові доходи. Значне збільшення на 241,47% в 2023 році може бути наслідком інвестиційних операцій або інших фінансових активностей.
4. Всього доходів. Суттєве зменшення на 29,39% в 2023 році вказує на загальну тенденцію зниження доходів компанії за розглянутий період.

## **2.2. Аналіз та оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Монделіс Україна»**

Внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Монделіс Україна» відображає складну динаміку та вплив різноманітних чинників на діяльність компанії. У внутрішньому середовищі важливою складовою є ефективне управління ресурсами та персоналом, зокрема з урахуванням змін у розміщенні активів, зменшення обсягів виробництва та оптимізації витрат. Наприклад, зниження собівартості реалізованої продукції та підвищення фінансової стійкості можуть бути ключовими завданнями в умовах зниження доходів. Зовнішнє середовище, включаючи економічні, політичні та соціокультурні фактори, також має значний вплив. Наприклад, зміни в споживчих уподобаннях, зміни в законодавстві щодо оподаткування або торговельних умов можуть створювати як можливості, так і виклики для бізнесу.

У цьому контексті, важливою є адаптація стратегій та бізнес-моделі компанії до нових умов, розвиток інноваційних підходів у виробництві та

маркетингу, а також пошук нових ринків та сегментів споживачів. Ретельний аналіз конкурентного середовища та реагування на зміни на ринку є ключовими аспектами успішної стратегії у виробничій та торговельній діяльності ПрАТ «Монделіс Україна».

На ринку споживчих товарів FMCG в Україні спостерігається активний розвиток, зокрема, збільшується виробництво, а споживачам потрібні нові види кондитерських виробів. Галузь відзначається швидким реагуванням на зростання попиту шляхом розширення асортименту без перерв у виробництві.

У стабільні умови економіки спостерігається зростання попиту на дорогі продукти, які відомі як продукти "преміум класу". Серед цукерок особливо збільшується споживання шоколаду та шоколадних виробів.

На ринку товарів FMCG України лідерство утримує корпорація "Roshen", яка займає 28,7% ринку за даними 2023 року. ТОВ "АВК" володіє 7,9% ринку, а компанія "Конті" посідає 4,3% ринкової частки, що робить її третім лідером за підсумками минулого року.

Основними конкурентами в галузі FMCG можуть бути такі компанії (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

### Інформація про найбільш впливових конкурентів з основної продукції\*

Різновид продукції	Назва конкуренту	Ступінь конкуренції		
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Шоколад	Рошен			x
Печиво	Конті			x
Снеки	АВК		x	

Примітка: \*Складено на основі [41]

1. Корпорація "Roshen". Як лідер ринку, "Roshen" має значний вплив на ключові фактори успіху підприємства, зокрема на обсяги виробництва, дистрибуцію, та маркетингові стратегії.

2. ТОВ "АВК". Як один із провідних гравців, "АВК" впливає на конкурентоспроможність підприємства в галузі, зокрема на інновації в продукції та взаємодію з дистриб'юторами.

3. Компанія "Конті". Хоча має меншу частку ринку, "Конті" все ще є суттєвим конкурентом, особливо у сегменті кондитерських виробів, тому її стратегії та реакція на ринкові тенденції також впливають на успіх підприємства.

Аналіз галузевих конкурентних позицій проводився за допомогою методу експертних оцінок, який базується на прогнозах експертів з певних сфер діяльності та дозволяє оцінити результати дій на основі їхнього досвіду та експертних знань.

За допомогою матриці конкурентного профілю були вибрані два основних конкуренти - корпорація "ROSHEN" та компанія "Konti" - для визначення ключових критеріїв підприємства, що впливають на прихильність та задоволеність споживачів.

Експерти оцінювали конкурентоспроможність підприємства за 10-бальною шкалою, де 1 означає найнижчий бал, а 10 - максимальний бал (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Матриця порівняння конкурентів\***

Критерії конкурентоспроможності	ПрАТ «Монделіс»	Корпорація «Roshen»	Компанія «Konti»
Широта асортименту	7	5	6
Ціна	6	5	7
Можливість цінового маневрування	4	4	4
Ефективність та результат	7	6	6
Якість продукції	7	7	7
Орієнтація на кінцевого споживача	5	6	5
Рекламна активність	6	8	5
Унікальність пропозиції	7	6	6
Фінансові можливості підприємства	7	6	7
Кваліфікованість персоналу	7	6	8

Примітка: \*Складено на основі [41]

Провідні компанії в галузі концентрують свої зусилля на розвитку міжнародних ринків, оскільки вони часто є більш прибутковими та вигідними, ніж конкуренція на внутрішньому ринку України. ПрАТ «Монделіс Україна» активно реалізує 30% своєї продукції на зовнішніх ринках, що свідчить про його хороший потенціал на зовнішньому ринку кондитерських виробів. Основними країнами-експортерами для підприємства є Молдова, Білорусь, Грузія, Вірменія, Азербайджан, Казахстан, Монголія та інші.

Якщо оцінювати конкурентоспроможність ПрАТ «Монделіс Україна» порівняно з іншими підприємствами у галузі, можна зробити висновок, що він відривається вгору порівняно з конкурентами. За 10-ти бальною шкалою можна оцінити його конкурентоспроможність на 8 балів.

Переваги ПрАТ «Монделіс Україна» включають в себе якість продукції, орієнтацію на кінцевого споживача, унікальність пропозиції, кваліфікованість персоналу та широке асортиментне портфоліо.

Недоліки, які можна відзначити, це можливість цінового маневрування, ефективність та результативність, фінансові можливості підприємства та рівень лояльності до бренду.

ПрАТ «Монделіс Україна» здійснює збут своєї продукції через посередників, які формують відповідні канали розподілу. Головними каналами, які використовуються, є однорівневий та дворівневий.

Однорівневий канал має одного посередника – роздрібного продавця, який може бути дилером, брокером або агентом на ринку промислових товарів.

Дворівневий канал, у свою чергу, складається з двох посередників, які можуть бути оптовими та роздрібними торговцями на споживчому ринку або промисловими дилерами та дистриб'юторами на промисловому ринку.

Використання посередників у сфері дистрибуції в першу чергу вигідно для виробників, оскільки це дозволяє їм працювати з обмеженою кількістю людей, які зацікавлені у продажу їхньої продукції. Також за допомогою

посередників зменшується кількість прямих контактів між виробниками і споживачами.

У ПрАТ «Монделіс Україна» виділяються наступні цілі маркетингу: стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні цілі спрямовані на зростання прибутку, обсягів збуту продукції та розширення частки ринку у довгостроковому плані. Ці цілі передбачають розробку програми дій на перспективу, яка повністю враховує виробничі можливості підприємства та ринкову ситуацію. З урахуванням нестабільної економічної та ринкової обстановки, стратегічний період у маркетингу складає приблизно 3-5 років.

Тактичні цілі формуються на середньострокову перспективу та вимагають докладного планування з урахуванням поточної ситуації на кожному конкретному ринку збуту та для кожного виду товару окремо. Тактичний план маркетингу орієнтований на період приблизно рік.

Оперативні цілі є короткостроковими та передбачають розробку детальної маркетингової програми з урахуванням усіх нюансів та особливостей кожного сегменту ринку протягом конкретного періоду часу.

ПрАТ «Монделіс Україна» впроваджує стратегію диференційованих цін, яка включає просторову та часову диференціацію. Це означає, що ціни можуть варіюватися в залежності від регіону або країни та періоду часу. Наприклад, під час святкових днів ціна товару може трохи зростати. Крім того, компанія виробляє продукцію для різних класів споживачів, що дозволяє їй успішно працювати на всіх ринках збуту.

ПрАТ «Монделіс Україна» також активно інвестує в навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу, що призводить до формування амбітної та висококваліфікованої команди. Ця команда здатна швидко реагувати на зміни на ринку та приймати обґрунтовані рішення. Блискавична реакція компанії на зміни у споживчих уподобаннях допомагає їй випускати продукцію, яка відповідає навіть найвибагливішим покупцям як за якістю, так і за ціною.

Крім цього, компанія має інтерес до методів непрямого маркетингового ціноутворення. Вона використовує знижки для оптових покупців, що дозволяє значно збільшити обсяги продажів. Також важливе значення мають комерційні кредити, оскільки багато посередників не мають достатньо оборотних коштів для повної оплати продукції. Компанія також акцентує увагу на постійних покупцях, які здійснюють регулярні та великі закупівлі, надаючи їм різноманітні знижки та бонуси.

ПрАТ «Монделіс Україна» в умовах внутрішнього середовища стикається з важливими завданнями, такими як оптимізація виробничих процесів, зменшення витрат та ефективне управління персоналом. У зовнішньому середовищі компанії відчутний вплив економічних, політичних та соціокультурних факторів, що ставить перед нею завдання адаптації до змін та пошуку нових стратегій розвитку. У цілому, важливою є гнучкість і реактивність компанії на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення успішних результатів та збереження конкурентоспроможності.

ПрАТ «Монделіс Україна» є великим гравцем на українському ринку продуктів харчування, спеціалізуючись на виробництві кондитерських виробів та снєків. Компанія має широку дистрибуційну мережу та високий рівень впізнаваності брендів. Організаційна структура підприємства дозволяє ефективно керувати виробництвом та маркетинговими стратегіями. "Монделіс Україна" активно розвивається на ринку, впроваджуючи нові технології та інноваційні підходи до бізнесу.

### **2.3. Аналіз системи стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна»**

Організаційна структура управління ПрАТ "Монделіс Україна" включає генерального директора, якому підпорядковані головний інженер, комерційний директор, фінансовий директор, відділ кадрів, юрист та інші підрозділи. Ця структура має свої переваги, такі як глибока експертиза при



вирішенні завдань, але може мати й недоліки, наприклад, обмеженість горизонтальних зв'язків між підрозділами.

Що стосується оцінки, то організаційна структура управління ПрАТ "Монделіс Україна" здається ефективною та злагодженою, що свідчить про лінійно-функціональний тип структури. Така модель дозволяє глибше спеціалізуватися і швидше реагувати на поточні завдання, але може потребувати уваги до покращення взаємозв'язків між виробничими підрозділами на горизонтальному рівні для більшої координації та інтеграції діяльності (рис. 2.7).

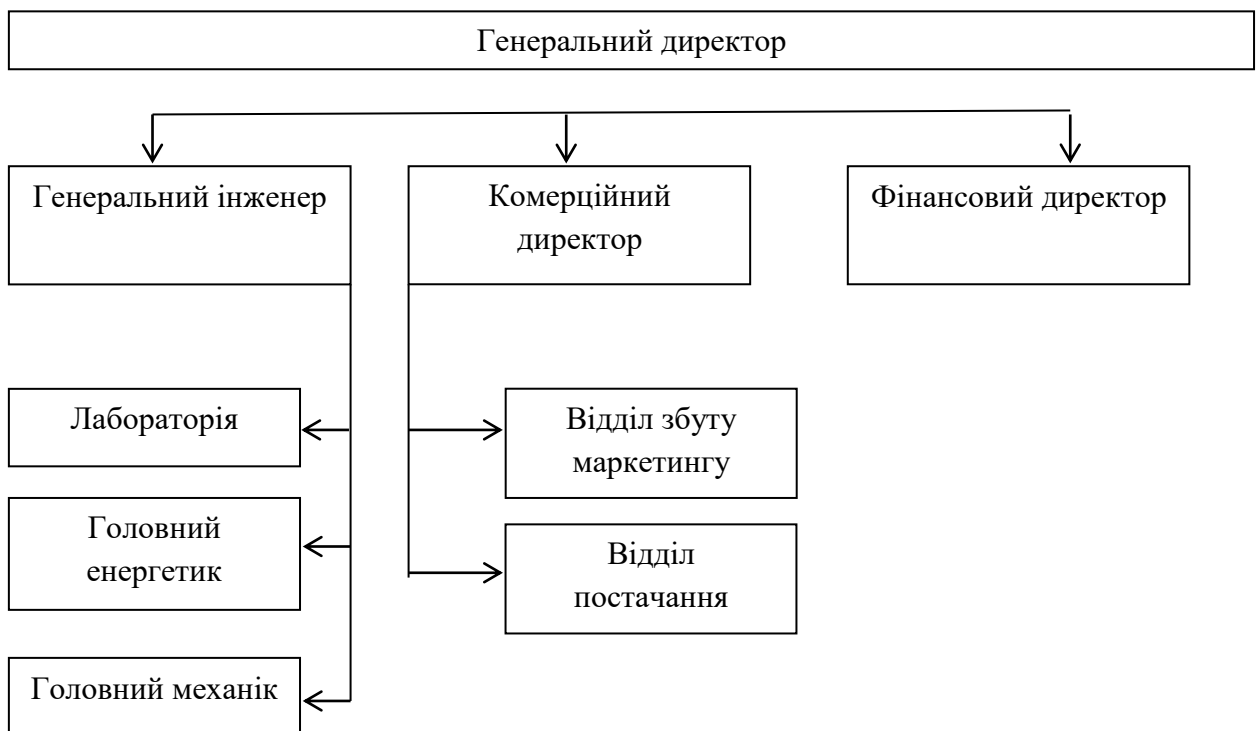


Рис. 2.7. Організаційна структура управління ПрАТ «Монделіс Україна»\*

Примітка: \*Складено на основі [41]

ПрАТ «Монделіс Україна» має типову лінійно-функціональну організаційну структуру управління, де існує чітка ієрархія ланок управління.

У кожному виробничому підрозділі є свій керівник, який відповідає за всі аспекти управління в цьому підрозділі. Кожен співробітник цього підрозділу безпосередньо підпорядкований лише своєму керівнику.

Ця структура дозволяє легше контролювати та керувати виробничим процесом, оскільки кожен керівник відповідає за конкретну сферу діяльності. Однак, вона також може призводити до перевантаження керівників підрозділів, адже вони виконують багато функцій. Допоміжні фахівці у кожному відділі допомагають керівнику збирати та аналізувати інформацію, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Загальне управління стратегічним управлінням підприємства ПрАТ «Монделіс Україна» здійснюється керівництвом підприємства та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень та коригування стратегічних цілей і рішень у зв'язку з глобальними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес роботи системи стратегічного управління на ПрАТ «Монделіс Україна» наведено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Процес роботи системи стратегічного управління на ПрАТ «Монделіс Україна»\*

Примітка: \*Складено на основі [41]

Оперативне управління стратегією включає отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем підприємства, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, та проведення заходів щодо

врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень та контролю за їх виконанням.

Завдання керівника ПрАТ «Монделіс Україна» зі стратегічного управління включає низку ключових елементів, які спрямовані на розвиток та забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді. Ось детальний опис цих завдань:

1. Розробка стратегії. Керівник повинен бути в змозі розробляти стратегічні напрямки розвитку підприємства, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на бізнес. Це включає аналіз ринку, конкурентів, оцінку ризиків та можливостей для досягнення конкурентних переваг.

2. Встановлення мети і місії. Керівник визначає основну мету та місію підприємства, які визначають його стратегічний напрямок. Ці цілі мають бути конкретними, досяжними та відповідати цілям розвитку компанії.

3. Планування ресурсів. Керівник визначає, які ресурси (людські, фінансові, матеріальні) потрібні для реалізації стратегії, і розробляє плани їх залучення та використання.

4. Керування змінами. У світі, де умови швидко змінюються, керівник повинен бути готовий до змін і вміти ефективно керувати ними. Це включає адаптацію стратегій, реагування на нові технології, вимоги ринку та інші фактори.

5. Керування ризиками. Оцінка та управління ризиками є ключовим аспектом стратегічного управління. Керівник повинен аналізувати потенційні ризики і розробляти стратегії для їх зменшення або уникнення.

6. Моніторинг і оцінка. Керівник відповідає за постійний моніторинг реалізації стратегії та оцінку її ефективності. Це дозволяє вчасно коригувати дії та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Якщо показники однієї з функціональних стратегій не відповідають передбачуваним величинам, на підприємстві ПрАТ «Монделіс Україна»

негайно активується відповідний процес для досягнення показників, які наближаються до первинного плану. Це забезпечується завдяки системі взаємозв'язків між процесами управління функціональними підсистемами. Коригування відбувається тільки у порушених частинах плану за необхідності, що дозволяє ефективно управляти процесами без необхідності змінювати весь план розвитку підприємства.

На підприємстві ПрАТ «Монделіс Україна» використовується стратегічне планування діяльності як інструмент стратегічного управління. Цей процес організований для розробки ефективних планів та досягнення максимальної їх реалізації. Основним завданням підрозділу стратегічного планування та досліджень є формування єдиної економічної політики підприємства, що ґрунтується на аналізі стану і тенденцій розвитку галузі, економічному плануванні й аналізі фінансового стану підприємства.

У відділі маркетингу постійно ведеться робота з побудови ефективних каналів розповсюдження та збуту продукції. Це включає регулярні опитування щодо якості продукції ПрАТ «Монделіс Україна» і обслуговування в магазинах, що позитивно впливає на прихильність покупців. Фінансову стійкість підприємству забезпечує наявність великих замовлень від держави та інших підприємств України. Крім того, ПрАТ «Монделіс Україна» має значний досвід у впровадженні нового обладнання та товарів, а його технології виробництва відповідають світовим стандартам. Наявна часткова автоматизація виробництва дозволяє збільшувати обсяги продукції та зменшувати витрати завдяки економії на масштабах виробництва.

Стратегія ПСП «АФ Перше Травня» включає заплановані заходи для стратегічного спрямування, а також можливість виправлень у разі непередбаченої ситуації, що вимагає запланованих стратегічних рішень. Ключові етапи перетворення ідеї на стратегію можна описати наступним чином:

1. Аналіз ситуації. На цьому етапі проводиться глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Це включає вивчення

конкурентного оточення, тенденцій ринку, потреб споживачів, а також оцінку внутрішніх ресурсів, здібностей і діяльності компанії.

2. Визначення стратегічних цілей. На основі аналізу встановлюються конкретні цілі, які компанія прагне досягти. Ці цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) і спрямовані на забезпечення конкурентної переваги та сталого розвитку.

3. Формулювання стратегічних альтернатив. На цьому етапі створюються різні варіанти стратегій, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Розглядаються різні можливі напрями розвитку компанії, такі як розширення асортименту, входження на нові ринки, підвищення ефективності виробництва тощо.

4. Вибір оптимальної стратегії. Після аналізу та оцінки різних альтернатив обирається оптимальна стратегія, яка найбільш відповідає потребам компанії і допоможе досягти її стратегічних цілей.

5. Реалізація та контроль: Обрана стратегія впроваджується в дію через відповідні плани та програми дій. Підприємство встановлює систему моніторингу та контролю, щоб переконатися, що стратегія працює ефективно, і вносить коригування у випадку необхідності адаптації до змін в оточенні.

Підприємство ПрАТ «Монделіс Україна» демонструє впевнений рівень стратегічного управління, який базується на ретельному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. Шляхом встановлення чітких стратегічних цілей, компанія може ефективно орієнтуватися на досягнення конкурентної переваги та сталого розвитку. Процес вибору оптимальної стратегії та її впровадження відбувається системно і з урахуванням поточних тенденцій на ринку.

Крім того, ПрАТ «Монделіс Україна» проявляє гнучкість та готовність до адаптації до змін у майбутньому, що є ключовим аспектом успішного стратегічного управління. Шляхом постійного моніторингу та контролю за реалізацією стратегії, компанія може ефективно реагувати на зміни в

економічному та ринковому середовищі, забезпечуючи свою конкурентоспроможність та стабільність у довгостроковій перспективі.

ПрАТ «Монделіс Україна» в умовах внутрішнього середовища стикається з важливими завданнями, такими як оптимізація виробничих процесів, зменшення витрат та ефективне управління персоналом. У зовнішньому середовищі компанії відчутний вплив економічних, політичних та соціокультурних факторів, що ставить перед нею завдання адаптації до змін та пошуку нових стратегій розвитку. У цілому, важливою є гнучкість і реактивність компанії на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення успішних результатів та збереження конкурентоспроможності.

Підприємство ПрАТ «Монделіс Україна» демонструє впевнений рівень стратегічного управління, який базується на ретельному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. Шляхом встановлення чітких стратегічних цілей, компанія може ефективно орієнтуватися на досягнення конкурентної переваги та сталого розвитку. Процес вибору оптимальної стратегії та її впровадження відбувається системно і з урахуванням поточних тенденцій на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

#### **3.1. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна»**

Для подальшого удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна» можна розглянути кілька рекомендацій. По-перше, важливо посилити аналіз зовнішнього середовища, зокрема, зосередитися на оцінці конкурентної обстановки та тенденцій у споживчому попиті. Це допоможе краще розуміти потреби ринку та вчасно реагувати на зміни, спрямовуючи стратегію на найбільш ефективні шляхи розвитку.

Другий аспект — розвиток внутрішніх систем управління. Компанія може вдосконалити механізми моніторингу та контролю за реалізацією стратегії, впровадивши сучасні інструменти управління продуктивністю та ризиками. Також важливо посилити комунікацію між відділами для кращого узгодження дій та досягнення спільних цілей.

Загалом, постійне вдосконалення стратегічного управління за допомогою аналізу, інновацій та оптимізації внутрішніх процесів допоможе ПрАТ «Монделіс Україна» зберегти свою конкурентоспроможність та досягти стабільного успіху на ринку.

Аналізуючи стратегічне управління розвитком підприємства, стає очевидним, що основна мета полягає в створенні конкурентних переваг та забезпеченні ефективної стратегічної позиції, що гарантує його майбутню життєздатність в умовах постійних змін. Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний з рядом ключових факторів, таких як сильні сторони галузі та підприємства, їх мета, місія, інтереси вищого керівництва та кваліфікація працівників.

У практичній реалізації функцій стратегічного управління використовується система методів стратегічного управління. Ця система

дозволяє організовано впливати на процеси в підприємстві та досягати потрібних результатів. Головні стратегічні цілі для підприємства включають завоювання нових сегментів ринку, збільшення частки ринку, підвищення рентабельності, продуктивності, оптимізацію матеріалоємності, а також освоєння нової продукції та інші аспекти розвитку [40, с. 189].

Світовий досвід показує, що ефективне управління вимагає розробки та впровадження спеціальних інноваційних принципів, методів і форм. Сучасне інноваційне управління ґрунтується на системному аналізі причин та взаємозв'язків у діяльності підприємства, урахуванні швидких змін у зовнішньому середовищі та глобальних явищ. Це допомагає прогнозувати та адаптуватися до змін, уникати криз та зберігати стійкість підприємства.

Удосконалення механізму управління на основі інноваційного причинно-системного підходу передбачає впровадження інноваційних управлінських технологій, що базуються на сучасних концепціях міждисциплінарного синтезу та закономірностях циклічного розвитку систем.

Стадії розвитку економіки визначаються за допомогою двох критеріїв. Перший – рівень ВВП на душу населення із врахуванням ринкового курсу валют. Цей повсюдно поширений показник використовується для приблизного розрахунку заробітних плат, оскільки не існує міжнародних даних про заробітну плату в усіх країнах [31, с. 45].

Другий критерій характерний для багатих країн, процвітання яких залежить від видобутку ресурсів. У ході підрахунку визначається частка корисних копалин у загальному експорті (товари й послуги) країни. Передбачається, що за умови становлення корисних копалин у ньому понад 70 % (вимірюється за допомогою середнього значення впродовж п'яти років) країна є переважно факторно-орієнтованою. Слабкі інституції, низька ефективність ринку товарів і проблемний фінансовий ринок – складові, які стримують зростання конкурентоспроможності України. Вища освіта та професійна підготовка, охорона здоров'я й початкова освіта та обсяг ринку –



складові, за якими в Україні все ще зберігається відносна конкурентна перевага.

Найгірше порівняно з іншими країнами в Україні йдуть справи з надійністю банків, ефективністю правової системи у вирішенні суперечок і захистом прав міноритарних акціонерів. За цими показниками Україна є лідером серед аутсайдерів – гіршого результату не має жодна з порівнюваних країн. Також слід поліпшити показники якості доріг і поширення нових технологій через іноземні інвестиції [31, с. 45].

Як і до кризи, Україна програє середнім оцінкам розвинених країн ЄС за всіма складовими конкурентоспроможності. Відносно не дуже відстає за складовими макроекономічного середовища, ефективності ринку праці та розміру ринку. Досить значне відставання за складовими інституцій, інфраструктури, технологічної готовності та інновацій. [31, с. 45].

На рис. 3.1 наведено чинники гальмування міжнародного бізнесу.

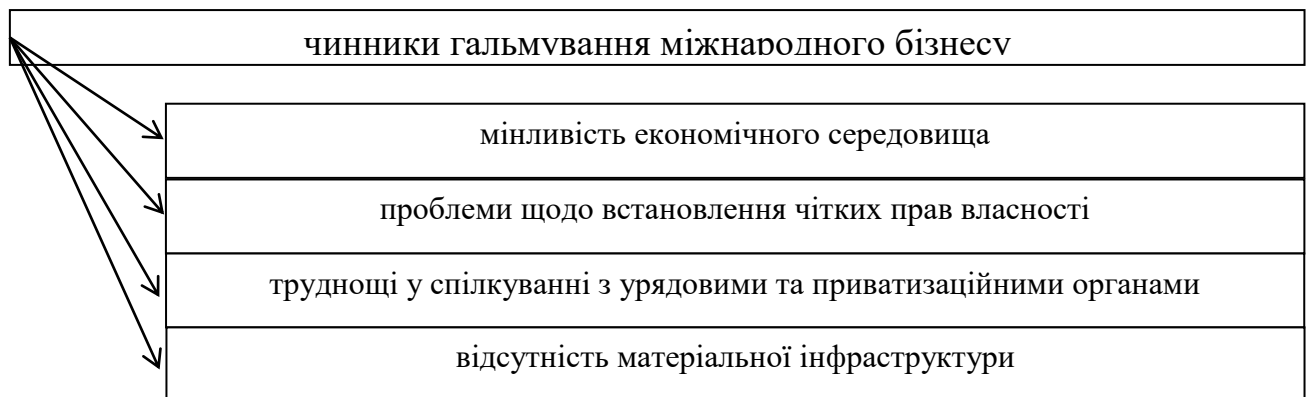


Рис. 3.1. Чинники гальмування міжнародного бізнесу\*

Примітка: Складено на основі [41]

Хоча у більшості наведених складових ідеться не стільки про кращі оцінки України, скільки про ще гірші оцінки серед країн СНД. Зниження тягаря адміністративного регулювання й підвищення незалежності судової системи – пріоритетні напрями для поліпшення інституціонального середовища, тоді як для підвищення ефективності ринку товарів головним є забезпечення умов рівної та вільної конкуренції.

Позитивна динаміка України супроводжується відносно позитивною динамікою її найближчих сусідів. Тому для збереження конкурентних переваг важливо не просто покращувати свій результат, а покращувати його швидше за конкурентів.

На думку вітчизняних та міжнародних експертів відставання вітчизняної економіки в значній мірі пов'язане з політичною нестабільністю в країні. Відволікання від вирішення економічних проблем, стримують економічний розвиток, відлякують іноземних партнерів. Досвід останніх десятиліть свідчить, що рушійною силою процесу підвищення конкурентоспроможності економіки країн світу стала саме активізація державної політики. На шляху побудови конкурентної економіки експертами відзначається складність і суперечливість національного законодавства. Отже, ключовим питанням є узгодження інноваційного, корпоративного, інвестиційного, податкового та соціального законодавства, а також прийняття відповідних актів, які б забезпечили практичне введення в дію прогресивних норм цих законів [27, с. 112].

Загалом, стратегічні пріоритети підвищення міжнародної конкурентоспроможності держави повинні відбиватися у системі поступових кроків адаптації національної економіки до змін в умовах глобалізації та інтеграції економічного простору. Головна мета — забезпечення реакції на зміни, викликані чинниками глобалізації. Механізм проведення полягає у: реформуванні зовнішньоекономічної політики та у здійсненні внутрішніх реформ в країні. Адаптація держави до змін глобалізаційного та інтеграційного характеру сприятиме забезпеченню сталого економічного зростання, утвердженню інноваційної моделі розвитку, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки [20, с. 89].

Подальші реформи у сферах інфраструктури, інформаційно-комунікаційних технологій, землеустрою і, звісно, оподаткування і митної політики, можуть суттєво прискорити просування України на кращі позиції в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності.

Проблеми стратегічного управління на підприємствах можуть бути різноманітні і залежать від конкретної ситуації, але деякі загальні проблеми включають:

1. Недостатня аналітика. Часто підприємства стикаються з проблемою недостатнього аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів. Неповний або неточний аналіз може призвести до неправильного розуміння ринкових тенденцій, конкурентного середовища та потреб споживачів.

2. Відсутність стратегічної відповідності. Іноді стратегії, розроблені на підприємстві, не відповідають реальним можливостям та ресурсам компанії. Наприклад, великі та амбітні цілі можуть бути недосяжними через обмежені фінансові або технічні можливості.

3. Недостатнє управління змінами. Зміни в ринковому середовищі, технологічні зміни або зміни в управлінському складі можуть вимагати адаптації стратегії, але недостатнє управління цими змінами може призвести до стратегічної неефективності.

4. Недостатня увага до ризиків. В деяких випадках стратегічне управління не враховує достатньо ризиків, пов'язаних з певними рішеннями. Наприклад, необгрунтовані ризики в інвестиціях чи розширенні можуть призвести до фінансових проблем у майбутньому.

5. Недостатня комунікація та залучення персоналу. Часто виникають проблеми через недостатню комунікацію між керівництвом та персоналом, а також через недостатнє залучення співробітників до процесу стратегічного управління. Це може призвести до низького рівня внутрішньої підтримки та реалізації стратегії.

6. Відсутність моніторингу та оцінки результатів. Брак системи моніторингу та оцінки результатів виконання стратегії може призвести до втрати контролю над процесом та неможливості коригувати стратегію вчасно відповідно до реальних результатів.

Управління дебіторською заборгованістю виявляє стратегічний характер через його потенційний вплив на фінансову стійкість та ефективність управління грошовими потоками підприємства. Зростання дебітового сальдо балансу, спрямоване на витягання коштів від заборжників, може призвести до зменшення наявності готівки та підвищення тиску на фінансові ресурси підприємства. Тому керівництво повинно активно працювати над удосконаленням стратегій планування, контролю та організації дебіторської заборгованості, щоб забезпечити керування цим процесом та запобігти зайвим фінансовим ризикам.

У контексті стратегічного планування ПрАТ «Монделіс Україна», управління дебіторською заборгованістю може мати значний вплив на ключові аспекти фінансової діяльності. Наприклад, недоопрацьована дебіторська заборгованість може негативно впливати на прибутковість, оскільки частина коштів може бути "заморожена" у несплачених рахунках. Крім того, це може вплинути на ліквідність підприємства, затримуючи обіг коштів, та на загальну фінансову стійкість, особливо у випадку збільшення ризику неплатежів або неспроможності сплачувати борги в строк. Враховуючи ці аспекти, ефективне управління дебіторською заборгованістю стає ключовим елементом стратегічного планування та фінансового управління підприємством.

Стратегічна орієнтація в управлінні конкурентними позиціями підприємства на довгостроковий та раціональний розвиток вимагає комплексного підходу до управлінських рішень. Врахування існуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища є важливою складовою цього процесу, проте також необхідно передбачати та розробляти заходи зі захисту економіко-ринкових інтересів підприємства у майбутньому. Основною метою такого підходу є забезпечення постійного посилення конкурентних позицій на ринку.

З метою зміцнення конкурентних позицій, керівництво підприємства повинно сформулювати або відкоригувати існуючі базові принципи та

концептуальні засади управління. Це означає використання методів та засобів, які забезпечують ефективне функціонування системи менеджменту в цій сфері. Важливо врахувати, що реалізація такого організаційно-економічного механізму може відрізнятись залежно від розміру, типу та обсягу діяльності підприємства, а також рівня ризику, з яким воно стикається. Однак, в контексті підвищення конкурентоспроможності, ефективне управління конкурентними позиціями є важливою стратегічною задачею для будь-якого підприємства [16, с. 47].

Рекомендується ПрАТ «Монделіс Україна» активно вдосконалювати свою стратегію управління шляхом посилення аналізу зовнішнього середовища та удосконалення внутрішніх систем моніторингу та контролю. Також важливо покласти акцент на розвиток комунікаційних каналів між відділами для кращого узгодження стратегій та досягнення спільних цілей. Загалом, постійна адаптація та інновації в управлінні допоможуть підприємству зміцнити свою позицію на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

### **3.2. Вплив чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна»**

Чинники сталого розвитку, такі як екологічні та соціальні вимоги, зміни в споживчих уподобаннях, технологічні інновації та глобальні тенденції, суттєво впливають на стратегічне управління підприємством, зокрема ПрАТ «Монделіс Україна». При розгляді впливу цих чинників на вдосконалення системи стратегічного управління, слід звернути увагу на кілька ключових аспектів.

По-перше, екологічні та соціальні вимоги стають все більш актуальними для підприємств у сучасному світі. Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на зниження впливу на навколишнє середовище, оптимізацію використання ресурсів та покращення умов праці, може сприяти

позитивному сприйняттю компанії як екологічно та соціально відповідальної. Це може вплинути на позиціонування підприємства на ринку та забезпечити конкурентні переваги.

По-друге, зміни в споживчих уподобаннях та технологічні інновації вимагають постійного оновлення стратегій підприємства. ПрАТ «Монделіс Україна» може зосередитися на розвитку нових продуктів, які відповідають змінюючимся потребам споживачів, та використанні сучасних технологій для виробництва та маркетингу. Це дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку і привертати увагу нових клієнтів.

Отже, вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна» потребує уваги до екологічних та соціальних вимог, а також активної адаптації до змін в споживчих уподобаннях та технологій. Розробка та реалізація стратегій, що враховують ці чинники, може допомогти компанії досягти сталого розвитку та зберегти конкурентні переваги на ринку.

Вплив чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна» є значущим та багатоплановим. Перш за все, сталий розвиток передбачає комплексний підхід до управління, в якому головною метою є забезпечення економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Отже, вдосконалення системи стратегічного управління враховує наступні аспекти:

1. Екологічна відповідальність. Стале розвиток передбачає збалансований підхід до використання природних ресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище. Удосконалення системи стратегічного управління повинно включати розробку та впровадження екологічних стратегій, включаючи використання екологічно чистих технологій, енергоефективних рішень та управління відходами.

2. Соціальна відповідальність. Підприємство повинно приділяти увагу соціальним аспектам, таким як дотримання прав працівників, сприяння розвитку місцевих громад, рівні можливості та взаємовідносини зі

зацікавленими сторонами. Удосконалення стратегічного управління в цьому контексті включає в себе розробку соціальних програм, відкритий діалог зі співробітниками та громадськістю, а також забезпечення внутрішньої культури, що сприяє розвитку та підтримці соціальної відповідальності.

3. Економічна стійкість. Вдосконалення системи стратегічного управління також пов'язане з економічною стійкістю підприємства. Це включає розробку стратегій фінансового управління, диверсифікацію доходів, управління ризиками та фінансову транспарентність.

4. Інноваційність. Стале розвиток передбачає активне впровадження інновацій. Удосконалення системи стратегічного управління включає стимулювання та підтримку інноваційних ідей, розвиток дослідницько-розвідувальних програм, сприяння творчому середовищу та співпрацю з інноваційними партнерами.

5. Глобальна взаємодія. З урахуванням глобальних викликів сталого розвитку, підприємство повинно розглядати можливості глобальної співпраці, міжнародного ринку та розвитку міжнародних стратегій. Це включає аналіз міжнародного законодавства, розробку міжнародних партнерств та впровадження міжкультурного управління [13, с. 88].

Формування стратегії на засадах сталого розвитку підприємства передбачає визначення кращих варіантів досягнення кінцевої мети, яка орієнтована на забезпечення стійкого зростання та балансу економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства. Для ефективної реалізації стратегії наступні кроки та рекомендації можуть бути корисними:

1. Врахування інтересів всіх зацікавлених осіб. Важливо визначити інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи власників, співробітників, клієнтів, спільноту та інші зацікавлені групи. Це допоможе створити корпоративні стандарти та оцінні критерії для концепції сталого розвитку, що враховуватимуть потреби всіх стейкхолдерів.

2. Визначення потреб підприємства в довгостроковому періоді. Необхідно аналізувати потреби підприємства в довгостроковому плані,

забезпечуючи його стійке зростання та збалансованість економічних, соціальних та екологічних аспектів. Це може включати розробку планів з модернізації виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій та інвестиції в інноваційну діяльність.

3. Збереження ресурсів та захист довкілля. Важливо інвестувати у модернізацію виробництва, розвиток ресурсозберігаючих технологій та здійснювати інноваційну діяльність для збереження природних ресурсів та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

4. Створення сприятливих умов для працівників. Не менш важливою є створення сприятливих умов для праці та розвитку працівників. Це може включати навчання та підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення безпечних та здорових умов праці, а також створення можливостей для особистого та професійного розвитку.

Так важливим напрямом в удосконаленні системи стратегічного управління є удосконалення управління ризиками.

Найбільш поширеною і складною стратегією управління ризиками є політика їх зниження або скорочення ймовірності та величини фінансових ризиків. До основних методів нейтралізації ризиків слід віднести (рис. 3.2):

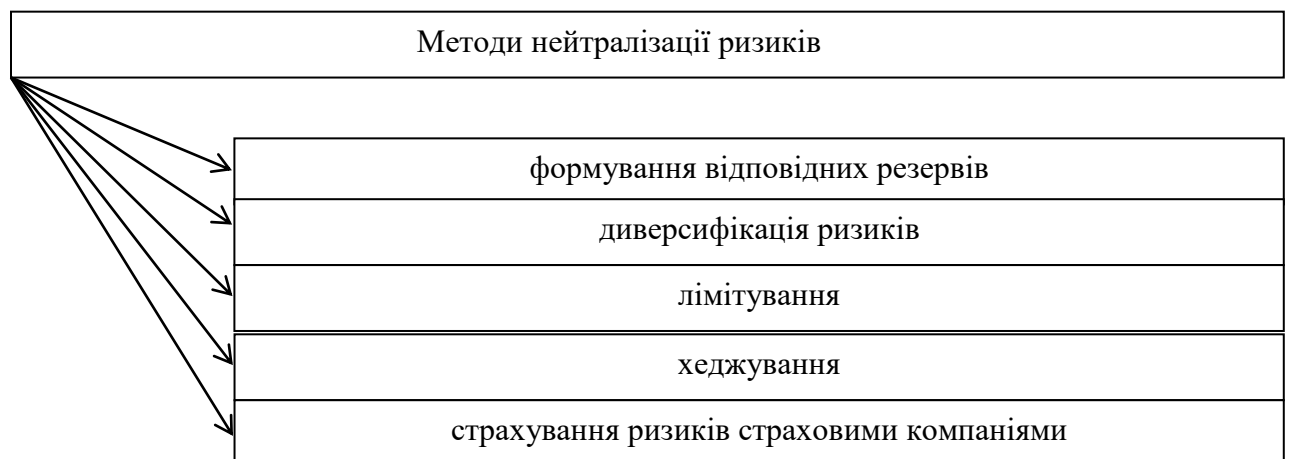


Рис. 3.3. Методи нейтралізації ризиків на підприємстві\*

Примітка: Складено на основі [15]

– формування відповідних резервів;



- диверсифікація ризиків;
- лімітування;
- хеджування;
- страхування ризиків страховими компаніями. Мінімізація (зменшення) ризиків здійснюється шляхом диверсифікації, лімітування і хеджування.

Диверсифікація підприємницької діяльності полягає в розподіленні зусиль і капіталовкладень між різними видами діяльності, які не пов'язані один з одним.

Лімітування фінансових ризиків здійснюється шляхом установлення відповідних фінансових нормативів, тобто верхньої межі коштів чи ресурсів, за окремими напрямками фінансової діяльності з метою фіксації можливих фінансових втрат на допустимому для підприємства рівні [12, с. 156].

На рис. 3.4 наведено механізми нейтралізації фінансових ризиків на підприємстві.

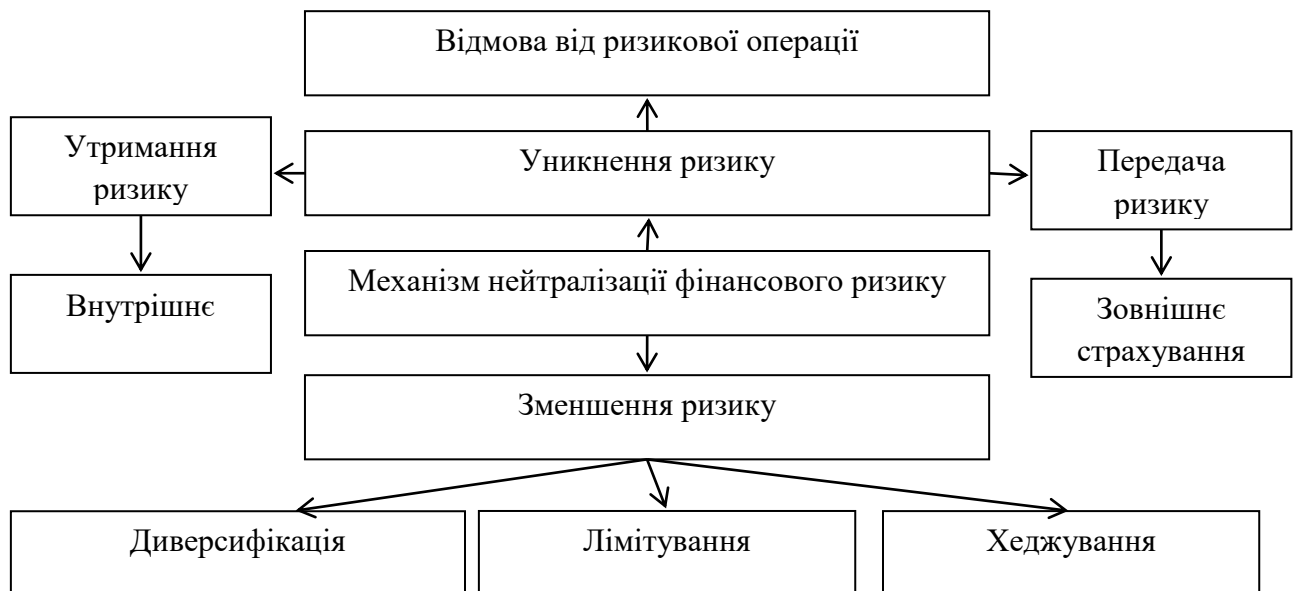


Рис. 3.4. Механізми нейтралізації фінансових ризиків\*

**Примітка:** Складено на основі [15]

Загальними рекомендаціями щодо зниження ступеня впливу ризиків на підприємстві можуть бути наступні:

- рекомендації, пов'язані із формуванням нових бізнес-планів, які мають бути спрямовані на те, щоб підприємство можливо було фінансово оздоровити;
- рекомендації, пов'язані із випуском власних облігацій, які являються борговим зобов'язанням, внаслідок чого для будь-якого інвестора являються більш надійними та привабливими;
- випуск власних облігацій (для тих підприємств, що є акціонерними товариствами), які є борговими зобов'язаннями, а тому більш надійні і привабливі для інвесторів, ніж акції;
- проведення регулярних аудиторських перевірок з метою контролю фінансової звітності;
- створення на підприємстві резервного ризикового фонду, грошові кошти якого можна використовувати в разі настання несподіваних несприятливих ситуацій тощо;
- з метою попередження штрафів податкової служби здійснення контролю появи нових нормативних документів;
- проведення контролю майбутніх фінансових витрат підприємства;
- відмова від здійснення фінансових операцій, рівень ризику за якими є надмірно високим;
- відмова від продовження господарських відносин з партнерами, які систематично порушують контрактні зобов'язання;
- відмова від використання у високих обсягах позикового капіталу;
- розробка програми по зниженню витрат і контроль кредиторської та дебіторської заборгованості тощо.

Уникнення ризику полягає у розробці внутрішніх заходів характеру, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику. Цей метод дозволяє повністю уникнути потенційних утрат, пов'язаних із фінансовими ризиками, однак, з іншого боку, не дозволяє одержати прибуток, пов'язаний із ризикованою діяльністю. Крім того, ухилення від фінансового ризику може

бути просто неможливим. Тому, як правило, цей спосіб застосовується лише до дуже серйозних та великих ризиків. Утримання ризику працює в поєднанні з внутрішнім страхуванням.

Процес реалізації стратегії сталого розвитку на підприємстві передбачає створення необхідних умов для успішної підтримки системою стратегічного управління та досягнення кінцевих стратегічних цілей. Це включає впровадження інновацій, застосування передових технологій, підвищення якості продукції та послуг, а також постійне підвищення кваліфікації персоналу. Основна мета такого процесу - забезпечити процвітання та підвищення якості життя населення.

Вдосконалення системи стратегічного управління підприємства, спрямованого на сталий розвиток, є ключовим аспектом його діяльності. Аналіз показує, що стратегія підприємства включає в себе різноманітні фінансові, правові, організаційні, комунікаційні та маркетингові заходи, причому маркетинг відіграє особливо важливу роль в цьому комплексі (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Вдосконалення системи стратегічного управління підприємства,  
спрямованого на сталий розвиток\***

Група	Захід	Характеристика
Фінансові заходи	Раціональне використання фінансових ресурсів	Включає в себе планування та контроль витрат, оптимізацію бюджетів і фінансових потоків, аналіз ефективності інвестиційних проектів
	Оптимізація інвестиційних процесів	Розробка стратегій інвестування, вибір оптимальних інвестиційних проектів, моніторинг та аналіз результатів інвестиційної діяльності
	Фінансова стабільність	Розробка фінансових стратегій, забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства, управління фінансовими ризиками
Правові заходи	Дотримання законодавства	Вивчення і аналіз правового середовища, виконання вимог законодавства та регулятивних норм, врегулювання правових питань у діяльності підприємства
	Захист прав і інтересів	Розробка правових стратегій, укладання та контроль договорів, взаємодія з правоохоронними органами та іншими структурами з метою захисту прав підприємства

## Продовження табл. 3.1

Організаційні заходи	Оптимізація структури	Аналіз та оптимізація організаційної структури, встановлення ефективної системи управління
	Управління персоналом	Розробка та впровадження програм управління персоналом, мотивація, розвиток та навчання кадрів
Комунікаційні заходи	Внутрішня комунікація	Забезпечення ефективної комунікації між підрозділами та рівнями управління, впровадження систем обміну інформацією
	Зовнішня комунікація	Розвиток стратегій зв'язків з громадськістю, взаємодія з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.
Маркетингові заходи	Розробка маркетингових стратегій	Аналіз ринку та конкурентів, розробка унікальних пропозицій, стратегій ціноутворення та продажів.
	Підтримка бренду	Розвиток і підтримка корпоративного бренду, брендінг продуктів та послуг, збільшення впізнаваності та репутації підприємства на ринку

**Примітка: Складено на основі [15]**

До фактору зовнішнього середовища непрямого впливу, який позитивно впливає на становище ПрАТ «Монделіс Україна» А можна віднести науково-технічні нововведення. Саме науково-технічні нововведення в сфері товарів, технологій та менеджменту спонукають підприємство до ефективнішої роботи і спостереженням за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Адекватне на них реагування дозволить підприємству налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність своєї продукції.

Щодо зовнішнього середовища прямого впливу, до найбільш несприятливих факторів відносяться постачальники та конкуренти. Проблемою ПрАТ «Монделіс Україна» є залежність від імпорту як обладнання, так і сировини для виробництва взуття. Це робить виробництво більш затратним та залежним від кон'юктури світових цін на таку сировину і товари проміжного споживання. Ця ситуація позначається на ціні кінцевого продукту та призводить до зниження його конкурентоспроможності на

внутрішньому ринку, особливо в умовах широкого вибору дешевих імпортованих товарів.

Підприємство ПРАТ «Монделіс Україна» визначило розробку і реалізацію асортиментної стратегії як одне з головних завдань. Ця стратегія передбачає концентрацію на окремих сегментах споживчого ринку, що дозволяє не лише вирішувати завдання розробки нових послуг та оновлення асортименту, а й ефективно управляти товарною номенклатурою. Одним з ключових аспектів цього процесу є врахування споживчих переваг і якості існуючих продуктів у відповідності з асортиментною стратегією.

Створення окремого підрозділу у відділі маркетингу стає необхідним для успішної реалізації цих завдань. Цей підрозділ займається постійним пошуком нових товарів, розробкою методів оцінки їх продаж та оновленням асортименту компанії. Важливим елементом такої діяльності є аналіз ринкових тенденцій на всіх етапах життєвого циклу товарів, а також виявлення вимог і переваг споживачів для підтримки стратегічних рішень щодо пропозиції товарів та розподілу ресурсів між різними торговими марками.

Вплив чинників сталого розвитку на вдосконалення системи стратегічного управління ПРАТ «Монделіс Україна» вкрай суттєвий і вимагає комплексного підходу. Наявність стабільної стратегії, що враховує екологічні та соціальні вимоги, дозволить підприємству не лише підтримувати своє природокористування на необхідному рівні, а й забезпечити позитивний імідж у суспільстві. Особливу увагу слід звернути на розробку і впровадження зелених технологій та практик, що дозволить зменшити екологічний слід підприємства та знизити витрати на ресурси. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню сталості та конкурентоспроможності компанії в умовах стрімко змінюючогося світового бізнес-середовища.

Необхідно активно впроваджувати сучасні методи та інструменти стратегічного управління для підвищення ефективності діяльності ПРАТ

«Монделіс Україна». Це включає в себе використання аналізу SWOT для ідентифікації сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз на ринку. Також важливо вдосконалити механізми прийняття стратегічних рішень на основі цілей підприємства і аналізу конкурентного середовища.

Значна увага повинна бути приділена розробці і впровадженню стратегій сталого розвитку. Це включає розробку екологічної стратегії, зменшення викидів, використання відновлюваних джерел енергії та зелених технологій. Такі заходи дозволять зберегти ресурси, знизити вплив на довкілля та підвищити конкурентоспроможність компанії в умовах ростучої екологічної свідомості споживачів.

Постійна оцінка та корекція стратегій управління є важливим етапом удосконалення системи стратегічного управління. Підприємство повинно виявляти та реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі, а також внутрішні фактори, що впливають на його діяльність. Це допоможе підтримувати актуальність стратегій та забезпечити стійкість бізнесу в умовах невпевненості та змін.

## ВИСНОВКИ

1. Поняття стратегії підприємства та стратегічного управління відіграють ключову роль у сучасному бізнесі. Стратегія підприємства - це план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей та успіху на ринку. Вона включає в себе визначення місії, візії, цілей, стратегічних напрямків розвитку та способів досягнення конкурентної переваги.

2. Стратегічне управління, у свою чергу, охоплює процес розробки, впровадження і контролю стратегії підприємства. Це включає аналіз зовнішнього середовища (економічного, соціокультурного, політичного) та внутрішніх можливостей і обмежень організації. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси, прогнозувати зміни та адаптуватися до нових умов.

3. Проблеми стратегічного управління українськими підприємствами пов'язані з низкою факторів, включаючи: відсутність усвідомлення важливості стратегічного планування. Багато новостворених підприємств українського ринку зосереджені на вирішенні поточних проблем і не розуміють, що стратегічне планування є необхідним для досягнення бажаних результатів у майбутньому; відсутність ресурсів та кваліфікованого персоналу для стратегічного управління. Недостатній рівень кваліфікації керівників та менеджерів у плануванні та реалізації стратегій, а також недостаток фінансових ресурсів на стратегічні проекти, ускладнюють ефективне впровадження стратегій; ризик і невизначеність в економічному середовищі. Підприємства стикаються зі складністю та непередбачуваністю економічного середовища в Україні, що ускладнює стратегічне планування та вимагає гнучкості та швидкого реагування на зміни;недолік інструментів для стратегічного аналізу і прийняття рішень. Відсутність доступних і ефективних інструментів для аналізу ринку, конкурентного середовища,

внутрішніх ресурсів та стратегічного прийняття рішень ускладнює розробку та впровадження стратегій розвитку.

4. Моделі стратегічного управління є ключовим інструментом для досягнення успішності та стійкості в сучасних організаціях. Вони допомагають організаціям орієнтуватися на майбутнє, а не тільки реагувати на поточні проблеми, розвивати довгострокові плани та стратегії розвитку. Основна мета моделей полягає в аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, формуванні конкурентної переваги, ефективному використанні ресурсів та оцінці результатів реалізації стратегій. Ці моделі сприяють плануванню та координації дій, а також аналізу результатів і прийняттю коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей.

5. ПрАТ «Монделіс Україна» є великим гравцем на українському ринку продуктів харчування, спеціалізуючись на виробництві кондитерських виробів та снеків. Компанія має широку дистрибуційну мережу та високий рівень впізнаваності брендів. Організаційна структура підприємства дозволяє ефективно керувати виробництвом та маркетинговими стратегіями. "Монделіс Україна" активно розвивається на ринку, впроваджуючи нові технології та інноваційні підходи до бізнесу.

6. Внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Монделіс Україна» відображає складну динаміку та вплив різноманітних чинників на діяльність компанії. У внутрішньому середовищі важливою складовою є ефективне управління ресурсами та персоналом, зокрема з урахуванням змін у розміщенні активів, зменшення обсягів виробництва та оптимізації витрат. Наприклад, зниження собівартості реалізованої продукції та підвищення фінансової стійкості можуть бути ключовими завданнями в умовах зниження доходів. Зовнішнє середовище, включаючи економічні, політичні та соціокультурні фактори, також має значний вплив. Наприклад, зміни в споживчих уподобаннях, зміни в законодавстві щодо оподаткування або торговельних умов можуть створювати як можливості, так і виклики для бізнесу.



7. ПрАТ «Монделіс Україна» має типову лінійно-функціональну організаційну структуру управління, де існує чітка ієрархія ланок управління. У кожному виробничому підрозділі є свій керівник, який відповідає за всі аспекти управління в цьому підрозділі. Кожен співробітник цього підрозділу безпосередньо підпорядкований лише своєму керівнику. Ця структура дозволяє легше контролювати та керувати виробничим процесом, оскільки кожен керівник відповідає за конкретну сферу діяльності. Однак, вона також може призводити до перевантаження керівників підрозділів, адже вони виконують багато функцій. Допоміжні фахівці у кожному відділі допомагають керівнику збирати та аналізувати інформацію, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

8. Підприємство ПрАТ «Монделіс Україна» демонструє впевнений рівень стратегічного управління, який базується на ретельному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. Шляхом встановлення чітких стратегічних цілей, компанія може ефективно орієнтуватися на досягнення конкурентної переваги та сталого розвитку. Процес вибору оптимальної стратегії та її впровадження відбувається системно і з урахуванням поточних тенденцій на ринку. Крім того, ПрАТ «Монделіс Україна» проявляє гнучкість та готовність до адаптації до змін у майбутньому, що є ключовим аспектом успішного стратегічного управління. Шляхом постійного моніторингу та контролю за реалізацією стратегії, компанія може ефективно реагувати на зміни в економічному та ринковому середовищі, забезпечуючи свою конкурентоспроможність та стабільність у довгостроковій перспективі

9. Рекомендується ПрАТ «Монделіс Україна» активно вдосконалювати свою стратегію управління шляхом посилення аналізу зовнішнього середовища та удосконалення внутрішніх систем моніторингу та контролю. Також важливо покласти акцент на розвиток комунікаційних каналів між відділами для кращого узгодження стратегій та досягнення спільних цілей. Загалом, постійна адаптація та інновації в управлінні

допоможуть підприємству зміцнити свою позицію на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

10. Значна увага повинна бути приділена розробці і впровадженню стратегій сталого розвитку. Це включає розробку екологічної стратегії, зменшення викидів, використання відновлюваних джерел енергії та зелених технологій. Такі заходи дозволять зберегти ресурси, знизити вплив на довкілля та підвищити конкурентоспроможність компанії в умовах ростучої екологічної свідомості споживачів. Постійна оцінка та корекція стратегій управління є важливим етапом удосконалення системи стратегічного управління. Підприємство повинно виявляти та реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі, а також внутрішні фактори, що впливають на його діяльність. Це допоможе підтримувати актуальність стратегій та забезпечити стійкість бізнесу в умовах невпевненості та змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белкін, І., Логоша, Р., Трапаїдзе, С. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (13), 72-77. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.8>
2. Борисюк О. В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 23. Червень 2021 р.- с.160-164.
3. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 520 с.
4. Вецко, Т. М. Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2018. - 121 с.
5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346—35.
6. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181.
7. Гуророва О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2018. 267 с.
8. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
9. Дончак Л. Г. Сутність та удосконалення управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2021. № 2. . URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8)

10. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
11. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка та суспільство. Мукачєво, 2017. № 13. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>
12. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №9. С. 156-165.
13. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 291 с.
14. Козлова І. М., Костіна О.М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2019. № 3. С. 60–66  
Липчук В.В. Маркетинг: Навчальний посібник. За загальною редакцією В. В. Липчука. Львів: "Магнолія 2006", 2018. 456 с.
15. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 390–396.
16. Любохинець, Л., & Поплавська, О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. modeling the development of the economic systems, (1), 46–54. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6>
17. Масляк Т. А. Формування маркетингової стратегії на підприємстві. Управління розвитком. 2021. №2. С. 50-52.
18. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : [монографія]; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Точка, 2018. 208 с. : табл., мал. — Електронний аналог друкованого видання в репозитарії НТУ «ХП».

19. Перезозова, І. В., Даляк, Н. А., Лозінська, Л. Д., Кулик, Т. П., & Неміш, Ю. В. (2023). Розробка стратегії управління маркетинговими витратами підприємства та особливості їх контролю в умовах невизначеності. Академічні візії, (16). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/176>
20. Передрій О.С. Міжнародні економічні відносини: Навч. посіб. К.: Знання, 2021. 264 с.
21. Пилипчук В. П. Еволюція маркетингу як науки: сучасний стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 97-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2021\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2021_2_19).
22. Підвальна В.В. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль, 2021. 255 с.
23. Покотилова О.І. Еволюція концепцій маркетингу та сучасні тенденції у методологічних підходах до формування асортименту. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. Випуск 8. с.585.
24. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10164>
25. Рогач С.М., Гуцул Т.А. Економіка і підприємництво, менеджмент. К.: ЦП «Компринт», 2018. 714 с.
26. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки удосконалення стратегічного управління на підприємстві //Економіка та суспільство, [Електронний ресурс]. Мукачівський державний університет. 2021. № 3. . URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/3\\_ukr/49.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/49.pdf).
27. Стахів О. Г.. Основи менеджменту: Навчальний посібник. За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», 2021. 336 с.

28. Струк, Н., & Капраль, О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес виборУ. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.
29. Тесленок, І., & Павлова, К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах covid-19. Економіка та суспільство, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>
30. Тонкошкур Ю. Ю., Левченко О. М. Загальні проблеми стратегічного управління підприємством. Наука – виробництву : зб. тез доп. наук. конф., м. Кіровоград, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2021. С. 38-40.
31. Труніна І. М. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2020. № 3. С. 43-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2020\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2020_3_7).
32. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404
33. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с
34. Фінансовий менеджмент : підручник / за заг. ред. М.І. Крупки, [М.І. Крупка, О.М. Ковалюк, В.М. Коваленко та ін.]. Львів : ЛНУ ім. І.Франка, 2019. 438 с.
35. Холтобіна, І. О. Удосконалення стратегічного управління підприємством. Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. 2022. Вип. 15. С. 179–184.
36. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2021. Вип. 24(1). С. 161-165. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2021\\_24%281%29\\_\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2021_24%281%29__37).

37. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2020. 376 с.
38. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. С. 36-43.
39. Щебликіна І.О. Основи менеджменту: навч, посібн. [для студ. вищ.навч. закл.] Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2019. 480 с.
40. Яловець, А.М. Удосконалення системи стратегічного управління підприємством [Текст]. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. Суми : СумДУ, 2022. Т.4. С. 186-188.
41. Фінансова звітність ПрАТ «Монделіс Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/00382220/finances>.