

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ХАРАХОНДЯ Сергій Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 658:334.72 (477.42)

Формування системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський
пивзавод»

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
КРАВЧУК Ірина Ігорівна
Доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Харахондя С.В. Формування системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Бакалавр за спеціальністю D3 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

Дослідження присвячено розкриттю сутності системи стратегічного менеджменту й особливостям механізму її формування в роботі підприємств. Здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бердичівський пивзавод» та проведено оцінку системи стратегічного менеджменту. Запропоновано можливі варіанти для коригування поточної системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод» та розроблено ряд стратегічних напрямів його діяльності.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, ринок пива, система управління, стратегія розвитку, механізм управління.

SUMMARY

Kharakhondia S.V. Formation of the Strategic Management System of LLC "Berdychiv Brewery" – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Bachelor's Degree in specialty D3 "Management". – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The research is devoted to revealing the essence of the strategic management system and the peculiarities of its formation mechanism in the work of enterprises. An organizational and economic analysis of LLC "Berdychiv Brewery" was carried out, and the strategic management system was assessed. Possible options for adjusting the current strategic management system of LLC "Berdychiv Brewery" are proposed, and a number of strategic directions for its activities are developed.

Keywords: strategic management, beer market, management system, development strategy, management mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність системи стратегічного менеджменту	7
1.2. Механізм формування системи стратегічного менеджменту на підприємстві	10
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВЗАВОД»	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Особливості та проблеми функціонування системи стратегічного менеджменту	17
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВЗАВОД»	22
3.1. Впровадження коригувальних механізмів координації системи стратегічного менеджменту	22
3.2. Розробка алгоритму формування стратегічних векторів діяльності підприємства	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічний менеджмент є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адже саме стратегічне управління визначає перелік орієнтирів для досягнення бізнес-цілей та забезпечує стійкий розвиток організації в умовах змінного зовнішнього середовища. В умовах глобалізації, технологічних змін та високої конкуренції, акцент робиться на підвищенні гнучкості управлінських рішень, здатності підприємства швидко адаптуватися до нових умов та викликів ринку, а також на ефективному плануванні ресурсів і розробці стратегічних ініціатив, що дозволяють їм досягти сталого розвитку. Саме тому стратегічне управління стає важливим фактором для підвищення ефективності діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика стратегічного менеджменту підприємств набула особливої актуальності в умовах трансформацій національної економіки та зовнішніх викликів. Значний внесок у розробку теоретичних засад та прикладних аспектів формування системи стратегічного менеджменту зробили сучасні дослідники, зокрема: О. В. Аслянян, М. Ю. Барна, Н. В. Баган, С. Ю. Бірюченко, А. О. Близнюк, В. А. Вовк, С. Г. Мельниченко, О. В. Кудрявцева, Ю. О. Головчук, К. Довбня, А. В. Омеко, Н. В. Лагодієнко, В. В. Ковальов, О. М. Сумець, С. Д. Супрун, О. Тарасюк та багато інших. У своїх працях вони досліджували фактори формування стратегій, інноваційний потенціал підприємств, підходи до управління ресурсами, інструменти стратегічного контролю, вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність управління.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ формування системи стратегічного менеджменту та розробка пропозицій щодо її інноваційного розвитку в діяльності ТОВ «Бердичівський пивзавод».

Відповідно до мети дослідження у кваліфікаційній роботі було визначено ряд завдань:

- розкрити сутність системи стратегічного менеджменту;
- дослідити механізм формування системи стратегічного менеджменту на підприємстві;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бердичівський пивзавод»;
- визначити особливості та проблеми функціонування поточної системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод»;
- запропонувати впровадження коригувальних механізмів координації системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод»;
- розробити алгоритм формування стратегічних векторів діяльності ТОВ «Бердичівський пивзавод».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес формування системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод».*

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних засад формування системи стратегічного менеджменту.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано наступні методи наукового дослідження: *аналізу та синтезу* – для розкриття сутності системи стратегічного менеджменту; *системного підходу* – для дослідження механізму формування системи стратегічного менеджменту; *експертних оцінок* – для визначення проблем та особливостей функціонування поточної системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод»; *прогнозування* – з метою розробки алгоритму формування стратегічних векторів діяльності ТОВ «Бердичівський пивзавод».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці шляхів удосконалення процесу формування системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Харахондя С. Актуальні тренди формування системи стратегічного менеджменту підприємства. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції* (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 116-119.

2. Харахондя С. Інноваційний механізм розвитку системи стратегічного менеджменту організацій. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії: збірник наукових праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції*, м. Хмельницький, 4 квітня 2025 р. Вінниця: ТОВ «Укрлогос Груп», 2025. С. 69–70.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які охоплюють 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи становить 27 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи стратегічного менеджменту

Сьогодні система стратегічного менеджменту є ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей підприємств в умовах динамічного та конкурентного середовища. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів – від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до формування, реалізації й контролю стратегії. Розуміння сутності цієї системи дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати стійкий розвиток.

Процес розвитку системи стратегічного менеджменту пройшов довгий шлях та ще й досі не перебуває на стадії свого завершення. Еволюцію системи стратегічного менеджменту наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція системи стратегічного менеджменту

Етап	Період	Характерні риси	Ключові підходи та інструменти
1. Фінансове планування	1950-1960 рр.	Орієнтація на короткострокові цілі, використання фінансових показників	Бюджетування, кошторисне планування
2. Довгострокове планування	1960-1970 рр.	Формування планів на 3-5 років, прогнозування ринку	Прогнозування, сценарне планування
3. Стратегічне планування	1970-1980 рр.	Врахування зовнішнього середовища, аналіз конкуренції	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриці BCG, GE
4. Стратегічне управління	1980-1990 рр.	Інтеграція реалізації стратегії в управлінську діяльність	Місія, бачення, цілі, стратегічний контроль
5. Стратегічний менеджмент	1990 рр. – сьогодні	Процес адаптації до змін, стратегічне лідерство, інновації	Balanced Scorecard, стратегічні KPI, гнучкі стратегії, цифрова трансформація

Джерело: складено автором на основі [8].

Еволюція системи стратегічного менеджменту демонструє поступовий перехід від фінансового планування до комплексного підходу до управління розвитком організацій в умовах динамічного зовнішнього середовища. З кожним етапом зростала роль стратегічного мислення, довгострокового бачення та адаптації до зовнішніх змін, що зумовило використання сучасних управлінських інструментів – від SWOT-аналізу до Balanced Scorecard та цифрових стратегій. Такий вид трансформації засвідчує, що стратегічний менеджмент залишається відкритою та гнучкою системою, яка продовжує розвиватися відповідно до викликів часу.

Сучасні підходи науковців до визначення сутності поняття «стратегічний менеджмент» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні підходи науковців до визначення сутності поняття «стратегічний менеджмент»

Джерело	Визначення
Т. Кобелева, О. Витвицька	Стратегічний менеджмент – це динамічний процес формування курсу підприємства, що забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища, рівень інноваційного розвитку і підвищення конкурентних позицій.
В.В. Ковальов, Д.В. Дітковський	Стратегічний менеджмент – це довгострокова система управління, що спрямована на формування й реалізацію конкурентної стратегії підприємства шляхом аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічного планування й ефективного використання ресурсів.
О. Крайнік, Н. Бобко	Стратегічний менеджмент – це інструмент управління компаній, який дозволяє визначати довгострокову перспективу, адаптувати бізнес до високо ризикованого середовища та ефективно реалізовувати стратегії зростання.
М.В. Шашина, Д.О. Мосійчук	Стратегічний менеджмент – це системний підхід до управління підприємством на основі стратегічного аналізу, що дає йому змогу ефективно реалізовувати місію, цілі та забезпечувати стійкий розвиток.
О.В. Яценко, В.М. Яценко, В.О. Яценко	Стратегічний менеджмент – це правлінський процес, що охоплює розробку, реалізацію та моніторинг стратегій підприємства з метою забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності в умовах ринкової турбулентності.

Джерело: складено автором на основі [12, с. 52; 13, с. 29; 15, с. 45; 34, с. 93; 37, с. 239].

Аналіз сучасних підходів науковців до визначення сутності стратегічного менеджменту свідчить про його багатогранність та важливу роль у забезпеченні

ефективного функціонування підприємства в умовах змінного середовища. Вчені розглядають стратегічний менеджмент як динамічний, довгостроковий і системний процес, що охоплює стратегічний аналіз, формування та реалізацію стратегії, адаптацію до викликів зовнішнього середовища, а також інноваційний розвиток і досягнення конкурентних переваг.

Еволюція стратегічного управління призвела до чіткого розмежування між стратегічним і поточним (операційним) менеджментом. Стратегічне управління визначає довгострокові цілі, напрями розвитку та адаптацію до змін, тоді як поточний (операційний) менеджмент зосереджується на щоденному виконанні завдань, ефективному використанні ресурсів, а також досягненні підприємством оперативних результатів.

Ключові відмінності між поточним (операційним) менеджментом та стратегічним менеджментом наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові відмінності між поточним (операційним) менеджментом та стратегічним менеджментом

Критерій	Поточний (операційний менеджмент)	Стратегічний менеджмент
Основна мета	Короткостроковий прибуток	Реалізація довгострокової стратегії з урахуванням зовнішніх викликів
Підхід до досягнення цілей	Раціональне використання всіх наявних ресурсів	Гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі та пошук нових можливостей
Критерії ефективності	Прибутковість і виконання планових показників	Адаптивність, стратегічна гнучкість, позиції на ринку
Часовий горизонт	Короткострокова перспектива	Довгострокове бачення з урахуванням майбутніх тенденцій
Планування	Орієнтоване на поточні завдання	Варіативне та перспективне планування
Роль персоналу	Персонал – ресурс для виконання завдань	Персонал – цінність і стратегічний актив підприємства
Ставлення до нематеріальних активів	Враховуються як додаткові чинники	Визнаються критично важливими для успіху (знання, бренд, репутація)

Джерело: складено автором на основі [13, с. 30-31].

Отже, стратегічний менеджмент є ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного

та динамічного середовища. Його еволюція від фінансового до стратегічного управління свідчить про зростання значення аналітичного мислення, інновацій та процесу адаптації до постійних змін. Науковці одностайно підкреслюють, що стратегічний менеджмент – це не лише процес планування, а й системний підхід до досягнення цілей, що враховує взаємозв'язок як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Відмінність між поточним та стратегічним управлінням підкреслює необхідність поєднання оперативної ефективності з довгостроковим баченням, де стратегічні рішення стають основою стійкого розвитку організації.

1.2. Механізм формування системи стратегічного менеджменту на підприємстві

Механізм формування системи стратегічного менеджменту підприємства є комплексним процесом, що включає в себе цілу низку взаємопов'язаних етапів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Він охоплює аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, визначення місії та візії підприємства, формування стратегії, її реалізацію та контроль результатів. Ефективне функціонування механізму забезпечує підприємству конкурентні переваги, адаптивність до змін ринку та стійкий розвиток.

Процес стратегічного менеджменту включає в себе взаємопов'язані етапи, що спрямовані на дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища, а також на формування та впровадження обраної стратегії. До ключових складових цього процесу належать: аналіз поточного стану підприємства, розробка стратегічних напрямів розвитку, впровадження стратегії в практичну діяльність і подальша оцінка її результативності. Кожен із цих етапів має низку важливих елементів, які слід враховувати для досягнення ефективного управління, що наведено на рис. 1.1.

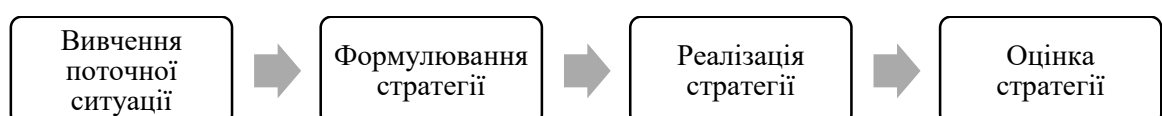


Рис. 1.1. Процес стратегічного менеджменту підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [39, с. 114].

Стратегічний менеджмент передбачає систему керівництва, яка забезпечує здатність підприємства виживати в мінливих умовах та досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Воно ґрунтується на розвитку людського капіталу, орієнтує діяльність на зміну споживчого попиту, оперативно реагує на зовнішні виклики та своєчасно впроваджує управлінські зміни, створюючи тим самим стійкі конкурентні переваги.

Об'єктом стратегічного управління виступає як підприємство в цілому, так і його стратегічні бізнес-одиниці та функціональні підрозділи. Предметом стратегічного управління є комплекс актуальних питань і рішень, що потребують постійного оновлення. Вони пов'язані з визначенням загальних цілей компанії, впровадженням інновацій або створенням нових управлінських елементів, які стають необхідними на певному етапі розвитку, а також із забезпеченням гнучкої адаптації до непередбачуваних зовнішніх змін.

Концептуальну схему стратегічного менеджменту підприємства наведено на рис. 1.2.

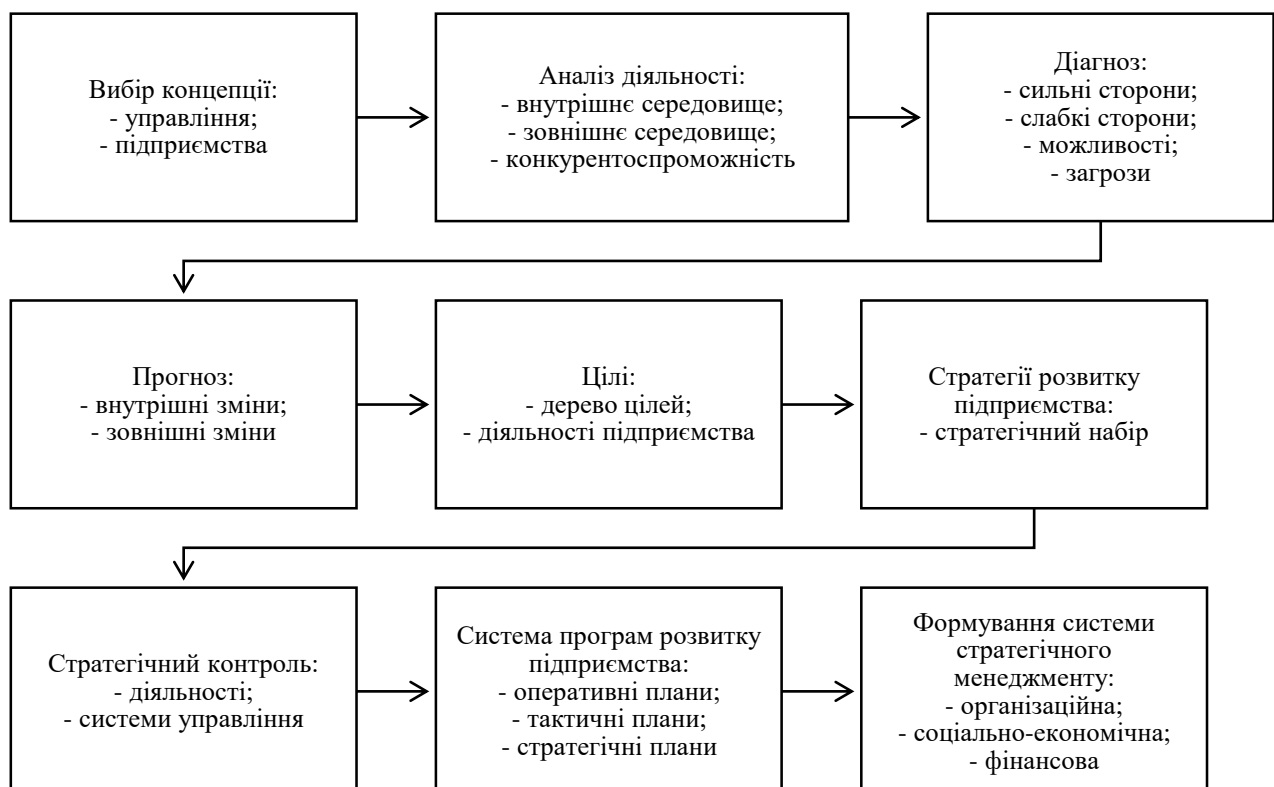


Рис. 1.2. Концептуальна схема стратегічного менеджменту підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Наведена схема спирається на поєднання різних підходів до управління (системного, ситуаційного, цільового), а також врахування умов функціонування підприємства, стратегічну інформацію, прогнозування наслідків управлінських рішень та використання відповідних інструментів (стратегії, «дерева цілей», проектів і програм). Основою стратегічного менеджменту виступає система стратегій, які охоплюють підприємницькі функції, організаційні структури та трудові ресурси.

Варто зазначити, що кожне підприємство має можливість самостійно обрати різний набір стратегій свого подальшого розвитку, характеристику яких наведено на рис. 1.3.

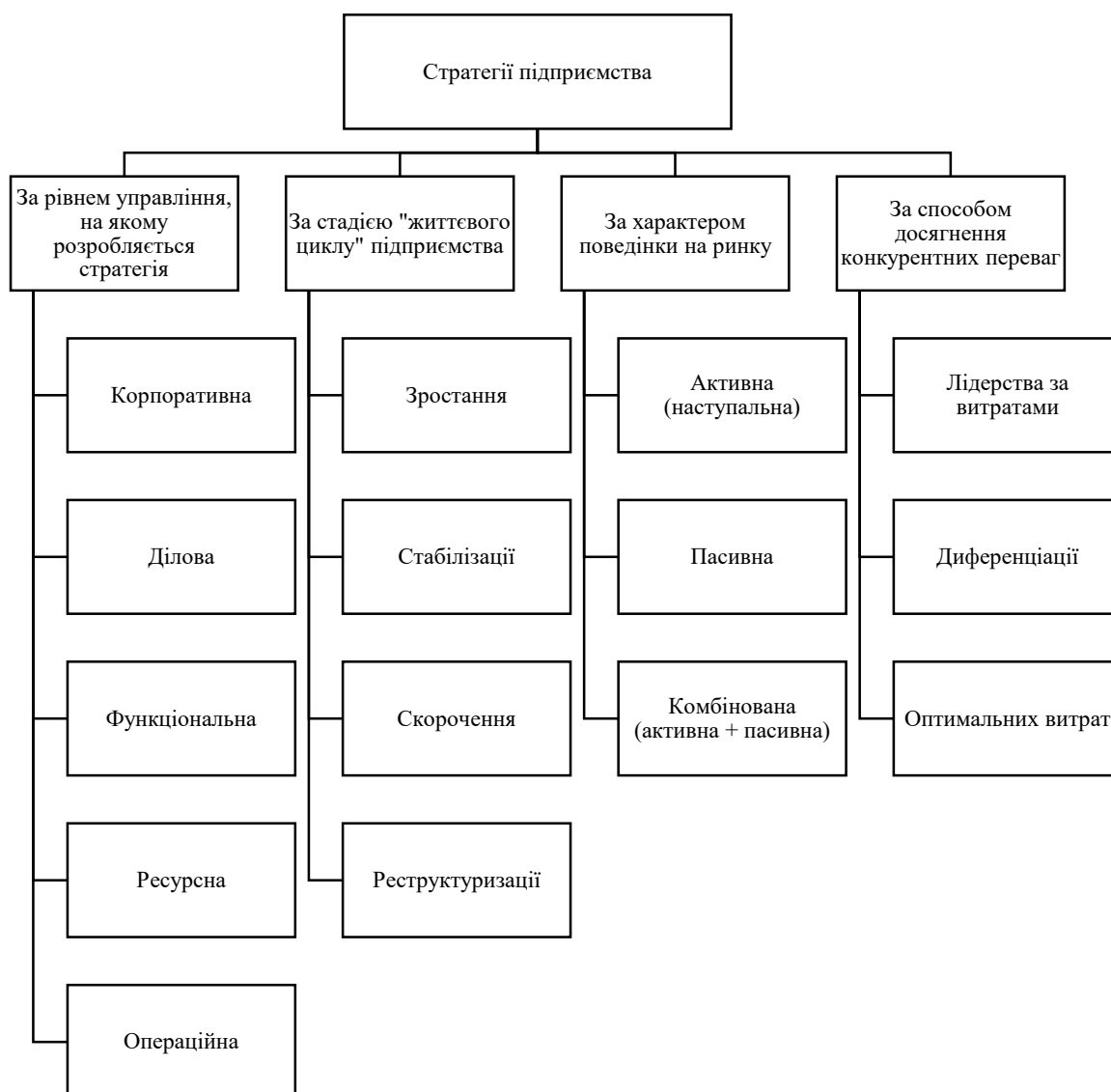


Рис. 1.3. Класифікація стратегій підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [27].

Менеджери сучасних українських підприємств мають широкі можливості для формування власної системи стратегічного управління та внесення інновацій до її елементів. Залежно від стадії життєвого циклу фірми, обирається відповідна стратегія: зростання чи стабілізація при позитивному розвитку, скорочення або реструктуризація – при негативних тенденціях. Також вибір стратегії залежить від поведінкового стилю підприємства на ринку: можлива експансивна, пасивна або комбінована стратегія. У контексті конкурентних переваг підприємства можуть орієнтуватися на лідерство у витратах, оптимізацію або диференціацію. Щодо корпоративної стратегії, можливі напрями вибору включають зростання, розширення, глобалізацію, диверсифікацію, санацію чи навіть банкрутство.

В умовах високої невизначеності глобального середовища, менеджери не здатні точно спрогнозувати всі виклики. Тому доцільно розробляти два варіанти стратегічного сценарію: оптимістичний – при відновленні економіки, розвитку інновацій та песимістичний – при поглибленні криз, нових загрозах. Оскільки сьогодні підприємства в Україні функціонують в умовах макроекономічної нестабільності та наслідків воєнного стану, вони повинні впроваджувати сучасні інструменти стратегічного управління.

Інструменти стратегічного управління охоплюють досить широкий спектр концепцій, методів, моделей і підходів, що використовуються для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з метою забезпечення ефективного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. До основних складових інструментарію належать такі, як стратегічний аналіз, планування, організація стратегічного вибору, реалізація обраної стратегії та контроль на всіх етапах.

Застосування цього комплексу дозволяє оптимізувати використання ресурсів підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. В умовах невизначеності особливу актуальність набуває метод класифікації можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, що дає змогу своєчасно

реагувати на зміни. Сучасний до стратегічного менеджменту передбачає комплексне використання стратегій генерального рівня, спеціалізованих напрямів діяльності та методів управління організаційними змінами.

Перелік інструментів системи стратегічного менеджменту підприємства наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Перелік інструментів системи стратегічного менеджменту підприємства

Етапи стратегічного менеджменту	Набір засобів
Дослідження середовища господарської діяльності	SWOT-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг
Визначення місії і цілей	Бізнес-інжиніринг, дерево цілей, брейнштормінг
Вибір стратегії	Метод ЖЦТ, портфельний аналіз (матриця BCG, GE)
Розробка стратегії	Сценарне планування та моделювання, функціональне моделювання (SADT), алгоритм ARI, моделювання потоків (за системою DFD), моделювання процесів та розробка «стратегічних карт»
Реалізація стратегії	Система комплексу збалансованих показників, структурне ранжування виконання заходів
Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Різні форми аудитів (внутрішній, незалежних експертів чи стратегічний)

Джерело: складено автором на основі [23, с. 60].

Система стратегічного менеджменту кожного підприємства базується на використанні цілісного набору інструментів, кожен з яких відповідає певному етапу управлінського процесу – від аналізу зовнішнього середовища до оцінки результатів реалізованої стратегії. Завдяки поєднанню таких засобів, як SWOT-аналіз, портфельні матриці, стратегічне моделювання, система збалансованих показників та стратегічні аудити, підприємство отримує можливість комплексно оцінювати ситуацію, формувати ефективну стратегію та гнучко адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Таким чином, механізм формування системи стратегічного менеджменту на підприємстві є ключовим інструментом забезпечення його довгострокової ефективності, стійкого розвитку, а також адаптації до динамічного зовнішнього середовища; він ґрунтується на поетапному аналізі, розробці, впровадженні та контролі стратегії з урахуванням внутрішнього потенціалу, особливостей ринку

й сучасних викликів, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни, підтримувати конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Бердичівський пивзавод» – підприємство харчової промисловості, яке здійснює свою діяльність у сфері виробництва та збуту продукції броварства, яке було засноване ще в далекому 1861 році. З самого початку свого заснування підприємство виготовляє живе пиво за класичною технологією без пастеризації й консервантів, завдяки чому забезпечується його натуральність і висока якість. Процес базується на власному солодовому виробництві, що діє з 1902 року, та артезіанській воді з глибини 110 метрів [21].

Загальну інформацію про ТОВ «Бердичівський пивзавод» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Бердичівський пивзавод»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський пивоварний завод»
Скорочена назва	ТОВ «Бердичівський пивзавод»
ЄДРПОУ	05418342
Дата та рік заснування	20.02.2006 р.
Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива
Офіційна адреса	13306, Житомирська обл., м. Бердичів, вул. Європейська, будинок, 114
Засновники	Ліпецький Володимир Леонович – 50,65% Верещак Віталій Іванович – 11% Бурлака Вячеслав Федорович – 9% Гіріна Оксана Анатоліївна – 9% Марчук Наталія Анатоліївна – 9% Бурлака Михайло Федорович – 9% Ліпецький Олександр Леонович – 2,27%

	Савчук Тамара Олександрівна – 0,07%
Кінцевий бенефіціарний власник	Ліпецький Володимир Леонович
Посадова особа	Ліпецький Володимир Леонович
Обсяг статутного капіталу	1 696 750 грн

Джерело: складено автором на основі [40].

Броварня має потужність 1,5 млн декалітрів пива на рік і використовує до 2000 тонн солоду, що забезпечує якість на кожному етапі. Сучасні елеватори на 2300 тонн дозволяють ефективно зберігати ячмінь та іншу сировину. За високу якість продукція неодноразово отримувала національні й міжнародні нагороди, включаючи «Бурштинову зірку» та понад 50 медалей, у тому числі 6 Гран-прі.

Наразі завод випускає 14 сортів пива, таких як Бердичівське пшеничне Gold, Бердичівський Леон, Бердичівське Пшеничне, Бердичівський вечірній бульвар, Бердичівське Лагер, Бердичівське Хмільне, Бердичівське Кармеліт, Бердичівське Старий Бердичів, Бердичівське Ювілейне, Бердичівське Преміум, Бердичівське Оригінальне, Бердичівське Класичне, Бердичівське Віденське. Все це свідчить про постійний розвиток і визнання Бердичівського пива як одного з найкращих в Україні.

Окрім того ТОВ «Бердичівський пивзавод» володіє 97% акцій у структурі ТОВ «Бердичівпиво», яке є одним із провідних українських виробників питної води та безалкогольних напоїв, і з 2000 року успішно утвердився на ринку завдяки високій якості продукції, доступним цінам і широкому асортименту. Компанія випускає продукцію під відомими торговими марками, такими як «Наша Вода», «Добродій», «Поліський край» та ін., серед яких – газовані й негазовані води, соковмісні та безкалорійні напої, солодові продукти та напої на рослинній основі. Уся продукція виготовляється на основі артезіанської води з глибини 110 метрів із багатоступеневою системою очищення, що відповідає стандартам ISO 9001 і ISO 22000.

Завдяки автоматизованим виробничим процесам, суворому лабораторному контролю та індивідуальному підходу до клієнтів, компанія забезпечує стабільну якість і конкурентні умови співпраці. Основними споживачами продукції є роздрібні мережі, ресторани, кав'ярні, які цінують натуральний склад, природний смак і надійність постачання. Покупка продукції

безпосередньо у ТОВ «Бердичівпиво» вигідна для даного виду бізнесу, адже дозволяє економити, розширювати асортимент і гарантувати кінцевому споживачеві справжню якість кожного напою.

2.2. Особливості та проблеми функціонування системи стратегічного менеджменту

Система стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод» відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства на ринку пивоварної та безалкогольної продукції. В умовах жорсткої конкуренції, зміни споживчих вподобань та зростання вимог до якості продукції, компанія змушена постійно адаптувати свою стратегію, поєднуючи традиційні технології виробництва з новими видами управлінських підходів. Процес функціонування стратегічного менеджменту на підприємстві охоплює всі основні етапи: від аналізу ринкового середовища до контролю результатів реалізованої стратегії. Разом з тим, у процесі стратегічного управління виникають як організаційні, так і зовнішні проблеми, що потребують комплексного підходу для їх вирішення.

Для реалізації ефективного стратегічного управління ТОВ «Бердичівський пивзавод» важливо здійснити оцінку зовнішнього середовища, зокрема рівня конкуренції в галузі. З цією метою доцільно застосувати модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дозволяє визначити ринкові переваги та загрози, що впливають на позиції підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Модель ринкових переваг М. Портера ТОВ «Бердичівський пивзавод»

Конкурентна сила	Вираженість ризику	Ступінь впливу	Можливість вирішення	Сумарна Оцінка
Конкуренція на ринку	10	10	5	15
Загроза появи нових гравців	10	10	5	15
Загроза появи аналогічної продукції	10	10	5	15
Ринкова влада споживачів	10	9	8	11
Ринкова влада партнерів	10	7	7	10

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Аналіз за моделлю ринкових переваг М. Портера свідчить, що ТОВ «Бердичівський пивзавод» функціонує в умовах високої конкуренції та значного тиску з боку зовнішнього середовища: загрози з боку нових гравців, аналогічної продукції та споживачів мають критично високий рівень ризику та впливу. Незважаючи на це, підприємство має потенціал до пом'якшення впливу кожного з факторів завдяки наявним можливостям управління, що дозволяє підтримувати стратегічну стійкість на ринку.

Для розуміння зовнішніх макроекономічних факторів, які впливають на стратегічне управління ТОВ «Бердичівський пивзавод», доцільно застосувати PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які можуть як створювати нові можливості, так і становити потенційні загрози для діяльності підприємства (Додаток А).

PEST-аналіз ТОВ «Бердичівський пивзавод» свідчить про те, що воно функціонує в умовах достатньо значного впливу зовнішнього середовища, де найсильнішими є політичні та економічні чинники – по 8,2 бали, зокрема через законодавчі обмеження, акцизну політику, інфляцію та зростання вартості сировини й енергоносіїв. Соціально-демографічні фактори – 7,4 бали вказують на потребу адаптації до змін у споживчих уподобаннях та сезонних коливань попиту, тоді як технологічні фактори – 7,2 бали свідчать про важливість постійної модернізації виробництва та впровадження інновацій. У сукупності це вимагає від підприємства гнучкої стратегії розвитку та ефективного реагування на зовнішні виклики.

Для формулювання місії, бачення та цілей ТОВ «Бердичівський пивзавод» доцільно навести дерево цілей, яке дозволяє структурувати стратегічні наміри компанії від загального до конкретного рівня. Такий підхід забезпечує логічний зв'язок між місією підприємства, його довгостроковим баченням і оперативними завданнями, створюючи систему орієнтирів для стратегічного менеджменту (Додаток Б).

Перелік стратегічних цілей ТОВ «Бердичівський пивзавод» відображає орієнтованість на сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та

поліпшення якості продукції, що є важливими етапами для зміцнення позицій на ринку. Проте є певні проблемні аспекти, які можуть вплинути на досягнення цих цілей, що включає необхідність значних інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та впровадження нових технологій, а також адаптацію до швидко змінюваних трендів здорового харчування та стандартів якості, що вимагають постійного вдосконалення виробничих процесів. Крім того, розвиток зовнішніх ринків потребує належних маркетингових стратегій і розвитку експортних каналів, що також може стати викликом в умовах нестабільної економічної ситуації та високої конкуренції.

Для всебічної оцінки поточної діяльності ТОВ «Бердичівський пивзавод» необхідно проаналізувати організаційну структуру підприємства та ефективність використання персоналу, фінансові результати, а також рівень ефективності використання виробничих ресурсів. Такий аналіз дозволить виявити ключові особливості функціонування системи стратегічного менеджменту, визначити її слабкі місця й актуальні проблеми.

Організаційна структура ТОВ «Бердичівський пивзавод» є лінійною та включає виробничі, допоміжні й управлінські підрозділи, які діють у тісній взаємодії для досягнення мети його діяльності. Основу виробництва складають солодова, варильна, бродильно-лагерна, фільтраційна дільниці, а також лінії розливу пива. Допоміжні служби забезпечують ремонт, лабораторний контроль якості та вирощування дріжджів. Господарства, склади та транспортно-тарна дільниця відповідають за логістику, зберігання сировини й готової продукції, створюючи інфраструктуру для безперервної роботи підприємства (Додаток В).

Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Бердичівський пивзавод» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Бердичівський пивзавод» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 рр.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу,	158	152	145	-13	-8,22

осіб					
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	1214	1478	1696	482	39,70
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	14916	21916	25333	10417	69,83
Середньорічна оплата праці, тис. грн	179	263	304	125	69,83

Джерело: розраховано автором на основі [38].

У 2022-2024 рр. ТОВ «Бердичівський пивзавод» демонструє позитивну динаміку ефективності використання персоналу: не зважаючи на зменшення середньооблікової чисельності працівників на 8,22%, спостерігається суттєве зростання чистого доходу на одного працівника – на 39,7%, а також значне підвищення рівня оплати праці – середньомісячна зарплата зросла на 69,83%, що свідчить про підвищення продуктивності праці та зростання рівня мотивації персоналу. Водночас, такі зміни потребують подальшого ретельного аналізу впливу навантаження на персонал та забезпечення належної стабільності кадрів в системі стратегічного менеджменту.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «Бердичівський пивзавод» за 2022-2024 рр. наведено в Додатку Г.

Протягом 2022-2024 рр. ТОВ «Бердичівський пивзавод» змогло досягнути стабільного зростання фінансових результатів: чистий дохід зріс на 33,24%, валовий прибуток – на 81,92%, а чистий фінансовий результат – на 63,71%, що свідчить про ефективну реалізацію виробничо-збутової стратегії. Водночас, спостерігається значне збільшення адміністративних витрат у 1,2 рази та поява нових статей фінансових доходів і витрат, що свідчить як про диверсифікацію діяльності, так і про зростання фінансових ризиків, які потребують контролю для забезпечення стабільної прибутковості для реалізації стратегічних цілей.

Показники ефективності використання видів виробничих ресурсів ТОВ «Бердичівський пивзавод» за 2022-2024 рр. наведено в Додатку Д.

У 2022-2024 рр. ТОВ «Бердичівський пивзавод» продемонструвало досить позитивну динаміку ефективності використання власних виробничих ресурсів: продуктивність праці зросла на 39,7%, фондівіддача – на 0,54, а фондомісткість знизилася, що свідчить про ефективне використання основних

засобів. Водночас, попри зростання фондоозброєності на 13,24%, коефіцієнт оборотності оборотних активів залишився майже незмінним, а тривалість одного їх обороту практично не змінилася, що вказує на необхідність оптимізації управління обіговими коштами для підвищення загальної рентабельності.

Для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення поточної системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод» необхідно здійснити SWOT-аналіз, який дозволить комплексно оцінити як внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони) так і зовнішні (можливості та загрози). Такий підхід сприятиме виявленню стратегічних пріоритетів і забезпечить міцну основу для формування ефективних управлінських рішень (Додаток Е).

На основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Бердичівський пивзавод» виявлено низку проблем у системі стратегічного управління, що стримують реалізацію стратегічного потенціалу підприємства. Насамперед, це відсутність належного стратегічного планування, що ускладнює ефективне реагування на зовнішні загрози, зокрема економічну нестабільність та наслідки воєнного стану. Крім того, слабкість маркетингової діяльності, зокрема нестача масштабних рекламних кампаній, знижує рівень конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливою проблемою є також високий рівень плинності кадрів і дефіцит кваліфікованих працівників, що потребує вдосконалення системи управління персоналом та підвищення його мотивації. Технічне старіння обладнання створює певні ризики для якості продукції й ефективності виробництва, що вимагає інвестицій у модернізацію.

Отже, система стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод» загалом забезпечує досить позитивну динаміку розвитку підприємства, однак її ефективність обмежується низкою системних проблем, зокрема відсутністю належного стратегічного планування, недостатньою маркетинговою активністю, плинністю персоналу і технічною застарілістю обладнання. Умови високої конкуренції, економічної нестабільності та зовнішніх ризиків вимагають від підприємства гнучкості та посилення системи

стратегічного менеджменту через модернізацію наявного виробництва, розвиток людського капіталу й активізацію інноваційних підходів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПІВЗАВОД»

3.1. Впровадження коригувальних механізмів координації системи стратегічного менеджменту

У контексті виявлених проблем у системі стратегічного управління ТОВ «Бердичівський пивзавод» виникає потреба у впровадженні коригувальних механізмів, які дозволять зміцнити його адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність внутрішніх процесів і забезпечити високу стратегічну стійкість. Такі механізми повинні бути спрямовані на усунення виявлених недоліків, зокрема в частині стратегічного планування, управління персоналом, модернізації виробництва та посилення маркетингової активності, що дозволить підприємству успішно реалізовувати свої стратегічні цілі.

Пропоновані коригувальні механізми координації системи стратегічного менеджменту наведено на рис. 3.1.

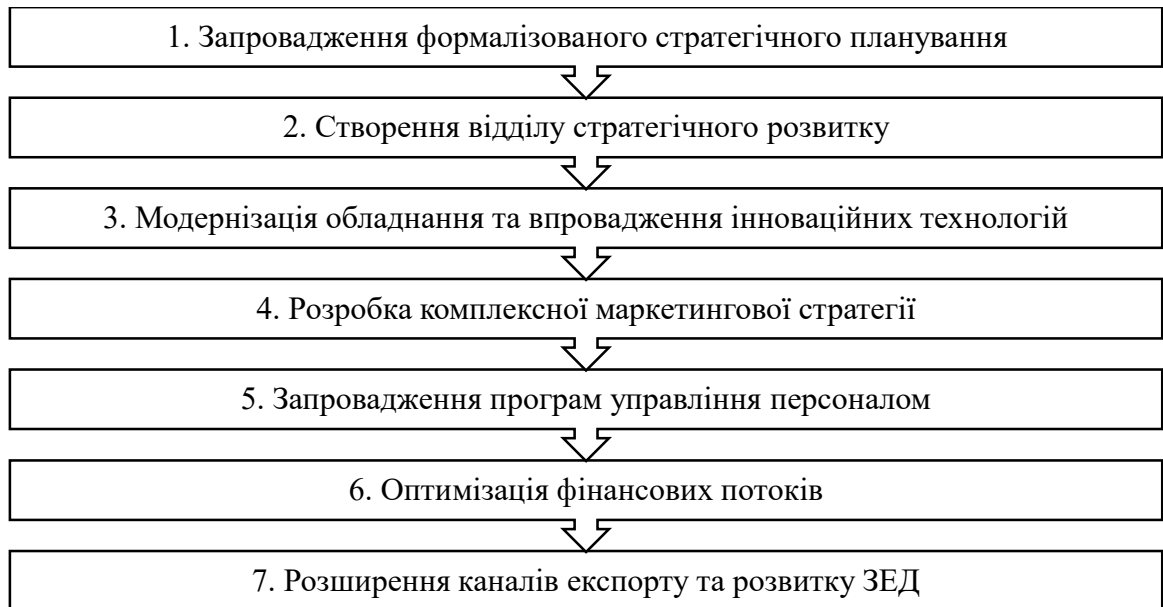


Рис. 3.1. Пропоновані коригувальні механізми координації системи стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Формалізація стратегічного планування є важливою умовою досягнення довгострокових цілей підприємства. Запровадження поділу на довгострокові, середньострокові та короткострокові стратегії дозволить йому зосередитися на кожному етапі розвитку, враховуючи зміни ринкових умов. Регулярна оцінка зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів допоможе вчасно коригувати стратегію, забезпечити адаптацію до зовнішніх викликів, таких як економічна нестабільність або зміна споживчих уподобань. Такий підхід дозволить не тільки прогнозувати майбутні тенденції, але й швидко реагувати на постійні зміни, що підвищить гнучкість та ефективність стратегічного управління.

Одним з ключових елементів ефективного стратегічного управління є організація постійного контролю за реалізацією стратегії. Створення відділу стратегічного розвитку зосередити зусилля на реалізації стратегічних ініціатив, а також своєчасно коригувати курс у разі необхідності. Відповідальний за стратегічний розвиток менеджер буде координувати всю роботу між відділами, забезпечувати узгодженість дій і стежити за виконанням запланованих заходів.

Впровадження новітніх технологій у виробничий процес є необхідною умовою для підвищення якості продукції, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Модернізація обладнання дозволить підприємству

оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати на енергію, знизити рівень браку та підвищити продуктивність. Впровадження інноваційних технологій також дозволить адаптуватися до сучасних вимог ринку, таких як зростаючий попит на екологічно чисту продукцію і підвищення стандартів якості. Інвестиції в модернізацію забезпечать підприємству не лише зниження обсягу витрат, але й можливість запровадження нових видів продукції, що дозволить зберегти лідерські позиції на ринку.

Комплексна маркетингова стратегія є важливою складовою успішної стратегії розвитку підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку, компанія повинна активно працювати над підвищенням впізнаваності свого бренду. Онлайн-просування, участь у галузевих виставках та співпраця з інфлюенсерами допоможуть досягти аудиторії та сформувати позитивний імідж на ринку. Ребрендинг, за необхідності, дозволить оновити образ компанії та зробити її більш привабливою для сучасних споживачів. Враховуючи високу конкуренцію на ринку, такий підхід допоможе не тільки збільшити обсяги продажів, але й зміцнити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ефективне управління персоналом є основою для досягнення високих результатів у процесі реалізації стратегії. Впровадження програм управління персоналом, орієнтованих на утримання кадрів, навчання та підвищення кваліфікації, дозволить підвищити продуктивність і мотивацію співробітників. Створення чіткої системи мотивації з гнучкими бонусами за досягнення стратегічних показників не лише зменшить плинність кадрів, але й підвищить залученість персоналу до реалізації спільних цілей. Такі заходи дозволять сформувати лояльність співробітників до компанії та забезпечити високий рівень ефективності роботи кожного члена команди.

Управління фінансовими потоками є ключовим напрямом забезпечення фінансової стабільності підприємства. Запровадження системи бюджетування за центрами відповідальності дозволить покращити контроль за витратами, виявити ділянки неефективного використання ресурсів і своєчасно вжити коригувальних заходів. Такий підхід сприятиме більш точному розподілу

фінансових ресурсів, мінімізуючи різні ризики та забезпечуючи їх ефективне використання.

Розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим напрямом для забезпечення сталого розвитку та диверсифікації ринків збуту. Участь у міжнародних виставках і укладання нових контрактів з імпортерами дозволять підприємству не тільки збільшити експортні продажі, але й також зайняти нові, перспективні ринки. Розвиток експортних каналів стане важливим кроком для забезпечення фінансової стабільності компанії, а також для підвищення її конкурентоспроможності на міжнародній арені. Залучення нових партнерів та посилення своєї присутності на міжнародному ринку відкриє можливості для збільшення доходів та зміцнення іміджу бренду в глобальному масштабі.

3.2. Розробка алгоритму формування стратегічних векторів діяльності підприємства

Вибір стратегічних векторів діяльності підприємства є ключовим етапом у процесі стратегічного управління. Від правильності цього вибору залежить успіх у короткостроковій перспективі та сталий розвиток у довгостроковому плані. Алгоритм формування стратегічних векторів дозволяє систематизувати процес прийняття рішень, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, а також потреби ринку. Завдяки цьому ТОВ «Бердичівський пивзавод» зможе більш ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі, чітко розподіляючи ресурси, орієнтуючись на конкурентні переваги та можливості для зростання.

Пропонований алгоритм формування стратегічних векторів діяльності ТОВ «Бердичівський пивзавод» наведено в Додатку Ж.

На першому етапі формування стратегічних векторів діяльності необхідно провести аналіз зовнішнього середовища підприємства. Це включає дослідження ринкових тенденцій, конкурентного середовища, а також впливу політичних, економічних і соціальних факторів на діяльність підприємства.

Використання інструментів стратегічного аналізу, таких як PEST-аналіз та SWOT-аналіз, дозволяє виявити основні можливості та загрози, що можуть впливати на розвиток компанії. Зокрема, ТОВ «Бердичівський пивзавод» має враховувати зміни у законодавстві, зміщення споживчих уподобань, коливання валютних курсів та інші макроекономічні фактори.

Наступним етапом є внутрішній аудит підприємства для оцінки його ресурсів та можливостей. Важливо провести глибокий аналіз фінансових, виробничих, людських та технологічних ресурсів компанії, щоб зрозуміти, чи є у підприємства необхідні потужності та інфраструктура для реалізації стратегії. Оцінка сильних сторін, таких як інновації або висококваліфікований персонал, дозволяє виявити потенційні напрямки для розвитку. Також, важливо визначити слабкі місця, зокрема такі, як застаріле обладнання чи проблеми з управлінням ланцюгом поставок.

На етапі визначення стратегічних цілей та пріоритетів необхідно чітко сформулювати стратегічні цілі, що повністю відповідають критеріям SMART. Цілі повинні бути не лише амбітними, але й досяжними за певний проміжок часу. Важливо визначити пріоритетні напрямки діяльності, зокрема розширення продуктової лінії, освоєння ринків, впровадження інновацій чи оптимізація внутрішніх процесів. Кожна ціль має бути узгоджена з місією і баченням компанії, що дасть змогу організувати її стратегічну діяльність.

На етапі вибору стратегічних векторів розвитку необхідно визначити стратегічні вектори розвитку підприємства, що відображають основні напрямки діяльності на найближчі декілька років. Вектори можуть включати розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки чи жорстку спеціалізацію на певному сегменті. ТОВ «Бердичівський пивзавод» може зосередитися на покращенні ефективності виробництва, впровадженні сучасних технологій, маркетинговому просуванні та інноваціях у продуктах.

На етапі оцінки ризиків та можливостей важливо здійснити комплексний аналіз можливих ризиків та перспектив для кожного обраного стратегічного вектора. Використання SWOT-аналізу допомагає не лише виявити сильні та

слабкі сторони компанії, але й оцінити зовнішні можливості та загрози. Це дозволяє сформувавши оптимальні стратегії для мінімізації ризиків та максимізації можливостей. Зокрема, варто враховувати економічну нестабільність, ризики зміни законодавства, конкуренцію, а також споживчі тренди.

Після вибору стратегічних векторів наступним кроком є планування та реалізація ініціатив. Для кожного вектора розвитку слід розробити конкретний план дій, який включає терміни реалізації, необхідні ресурси, відповідальних осіб та етапи виконання.

Моніторинг реалізації стратегічних ініціатив є дуже важливим етапом для забезпечення їх ефективного виконання. Постійний аналіз результатів діяльності компанії дозволить їй своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі або різних внутрішніх процесах підприємства.

ВИСНОВКИ

Стратегічний менеджмент є невід'ємною частиною успішного розвитку підприємства, забезпечуючи його довгострокову конкурентоспроможність у мінливому середовищі. Еволюція цієї системи свідчить про перехід від короткострокового фінансового планування до комплексного управління, яке включає не лише аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а й адаптацію до змін, впровадження інновацій та пошук нових можливостей для розвитку. Важливим є те, що стратегічний менеджмент спрямований на досягнення довгострокових цілей та сталий розвиток, тоді як оперативний менеджмент зосереджений на досягненні короткострокових результатів.

Механізм формування системи стратегічного менеджменту підприємства є комплексним процесом, що включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку та реалізацію стратегії, а також контроль її ефективності. Він базується на використанні різноманітних інструментів, таких як SWOT-аналіз, портфельні матриці, сценарне планування та збалансовані

показники, що дозволяють підприємству адаптуватися до мінливих умов ринку, підтримувати конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей. Завдяки такому підходу забезпечується стійкий розвиток та здатність реагувати на зовнішні виклики, що є важливим для довгострокового успіху підприємства.

ТОВ «Бердичівський пивзавод» є потужним і стабільним підприємством харчової промисловості, яке з моменту заснування в 1861 році зарекомендувало себе як виробник високоякісного пива без пастеризації та консервантів, що дозволяє підтримувати натуральний склад. Завод виготовляє продукцію, що здобула нагороди, та постійно розвивається, пропонуючи своїм споживачам різноманітні сорти пива. Володіючи високими виробничими потужностями та сучасними технологіями, компанія забезпечує високу якість своєї продукції, що відповідає міжнародним стандартам, і успішно конкурує на ринку.

Система стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод» демонструє позитивну динаміку розвитку, проте її ефективність обмежується критичними проблемами, як відсутність належного стратегічного планування, слабка маркетингова активність, високий рівень плинності кадрів і технічне старіння обладнання. В умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та зовнішніх ризиків підприємству необхідно впроваджувати гнучкі стратегії, модернізувати виробництво, активно інвестувати в розвиток людського капіталу та інновації.

Впровадження коригувальних механізмів у поточну систему стратегічного менеджменту ТОВ «Бердичівський пивзавод» має на меті підвищення рівня адаптивності підприємства до постійних змін у зовнішньому середовищі, покращення всіх внутрішніх процесів і забезпечення стратегічної стійкості. Ключовими напрямками є формалізація стратегічного планування, створення відділу стратегічного розвитку, модернізація наявного виробництва, активізація маркетингової діяльності, вдосконалення управління персоналом, а також покращення фінансового управління, а також розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Всі ці заходи сприятимуть підвищенню

конкуентоспроможності, зниженню витрат, поліпшенню якості продукції та зміцненню позицій компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Алгоритм процесу формування стратегічних векторів діяльності ТОВ «Бердичівський пивзавод» дозволяє системно підходити до вибору напрямків розвитку, враховуючи як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні умови. Це включає аналіз зовнішнього середовища за допомогою інструментів, таких як PEST і SWOT-аналіз, проведення внутрішнього аудиту, визначення чітких цілей за критеріями SMART та вибір стратегічних векторів розвитку, орієнтованих на можливості та ризики. Подальше планування, реалізація ініціатив і постійний моніторинг дозволять ефективно адаптувати стратегію до змін, забезпечуючи сталий розвиток підприємства та досягнення довгострокових цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аслянян О. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 52-57.
2. Барна М.Ю., Баган Н.В., Хмельницька Є.В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність процесу управління ресурсами підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287-292.
3. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент: підручник. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. №41. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.32> (дата звернення: 18.03.2025)

5. Вовк В.А., Дорошенко В.В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 19.03.2025)
6. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г., Чичун В.А. Менеджмент у питаннях та відповідях. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ. 2023. 172 с.
7. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
8. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
9. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54> (дата звернення: 19.03.2025)
10. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-117>
11. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник ХДУ*. 2019. №33. С. 108-112.
12. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. №1. С. 52-57.
13. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2024. №51. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4> (дата звернення: 21.03.2025)
14. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. К.: Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.

15. Крайнік О., Бобко Н. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку. *Food Industry Economics*. 2023. № 15(4). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2799> (дата звернення: 25.03.2025)
16. Куденко М.В. Організація системи менеджменту на промисловому підприємстві. К.: КДЕУ. 2020. 40 с.
17. Лагодієнко Н.В. Стратегічний контроль сталого менеджменту підприємств. *Modern Economics*. 2023. №39. С. 89-94.
18. Лазаренко Ю.О., Лісова Д.Ю., Грач А.В. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №5. С. 162-165.
19. Мельниченко С.Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aesri_2024_3_3 (дата звернення: 26.03.2025)
20. Омеко А.В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182> (дата звернення: 25.03.2025)
21. Офіційний Веб-сайт компанії ТОВ «Бердичівський пивзавод». URL: <https://berdpivo.com.ua/> (дата звернення: 15.04.2025)
22. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобєлева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1(49). С. 34-44
23. Петков В. Сутність, види і функції стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. №2. С. 58-63.
24. Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65> (дата звернення: 28.03.2025)

25. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
26. Супрун, С.Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. №52. С. 163-167.
27. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 28.03.2025)
28. Тарасюк Г.М., Донець О.А., Горшкова Л.О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління і адміністрування*. 2020. №1(91). С. 75-80.
29. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. 4. С. 90-97
30. Фісуненко Н.О., Альошина Т.В., Сидоров О.А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2024. 119 с.
31. Чичун В.А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
32. Чорна Л., Гончар О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. №304(2). С. 14-18.
33. Чумаченко О., Плетенецька С., Антонєць Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С. 54-65.
34. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 92-103.
35. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.

36. Яценко, О.В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки.* № 58. 2020. С. 15-21.

37. Яценко О.В., Яценко В.М., Яценко В.О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern Economics.* 2020. № 23. С. 239-245. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-38](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-38). (дата звернення: 30.03.2025)

38. Clarity Project – українська аналітична онлайн-платформа на базі відкритих даних. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». URL: <https://clarity-project.info/edr/05418342> (дата звернення: 17.04.2025)

39. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalisation. Massachusetts : Cengage Learning. 2019. 415 p.

40. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «Бердичівський пивзавод». URL: <https://opendatabot.ua/c/05418342> (дата звернення: 17.04.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

PEST-аналіз ТОВ «Бердичівський пивзавод»

Політичні фактори (Р)	Оцінка впливу	Економічні фактори (Е)	Оцінка впливу
1. Норми законодавства щодо виробництва та реалізації алкогольних напоїв	9	1. Рівень інфляції та коливання курсу валют	9
2. Податкова політика та акцизні збори	10	2. Низька купівельна спроможність населення	8
3. Політична нестабільність в країні	8	3. Висока вартість сировини для виробництва алкогольних напоїв	9
4. Умови для експорту продукції на зарубіжні ринки	6	4. Високий рівень безробіття та низькі доходи споживачів	7
5. Державне регулювання екологічних стандартів у виробництві алкогольних напоїв	8	5. Високі ціни на енергоносії	8
РАЗОМ:			

	8,2	РАЗОМ:	8,2
Соціально-демографічні фактори (S)	Оцінка впливу	Технологічні фактори (Т)	Оцінка впливу
1. Зміна уподобань споживачів у бік здорового способу життя	9	1. Автоматизація та модернізація виробництва	8
2. Урбанізація та зростання міст	6	2. Впровадження нових рецептур та інновацій	7
3. Зростання кількості споживачів алкогольних напоїв віком від 18+	7	3. Доступ до сучасного пакувального обладнання	6
4. Сезонний попит на пивні напої	8	4. Розвиток цифрового маркетингу та електронної комерції	7
5. Вплив суспільної думки на споживання алкогольних напоїв	7	5. Доступність нових систем очищення води та фільтрації	8
РАЗОМ:	7,4	РАЗОМ:	7,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Додаток Б



Рис. 1. Дерево цілей ТОВ «Бердичівський пивзавод»

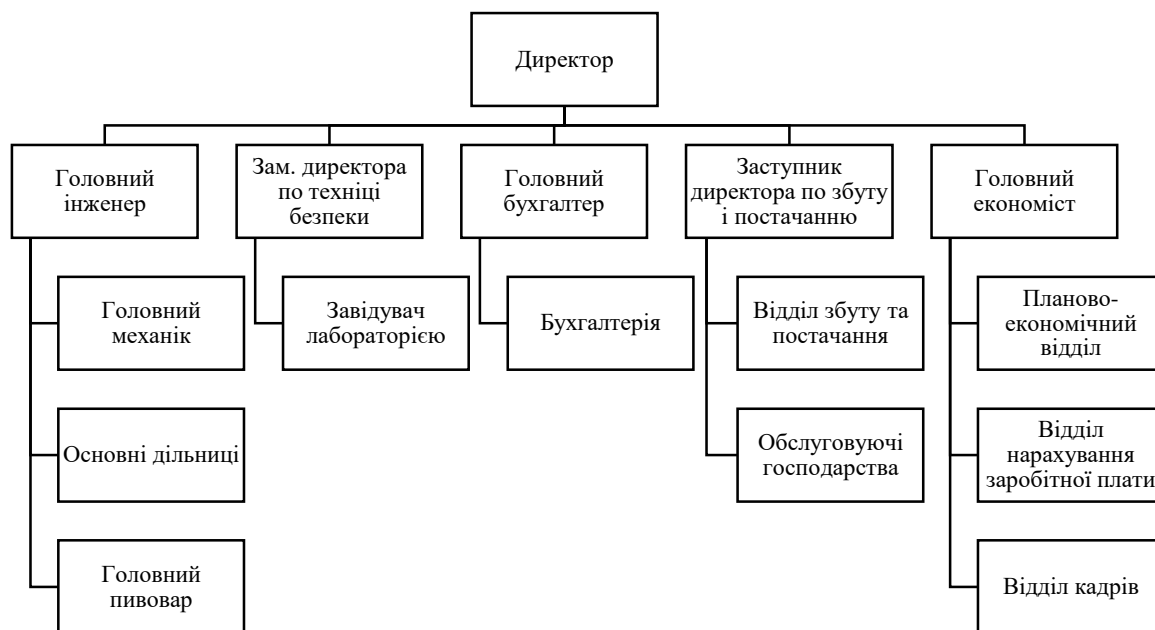


Рис. 2. Організаційна структура ТОВ «Бердичівський пивзавод»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Таблиця 2

**Динаміка показників механізму формування фінансових результатів
ТОВ «Бердичівський пивзавод» за 2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	184629	224730	246004	61375	33,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	143717	155568	171575	27858	19,38
Валовий: прибуток	40912	69162	74429	33517	81,92
Інші операційні доходи	838	21640	2421	1583	у 1,8 р.
Адміністративні витрати	16950	28158	36828	19878	у 1,2 р.
Витрати на збут	608	929	802	194	31,90
Інші операційні витрати	2022	1426	3779	1757	86,89
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	22170	60289	35441	13271	59,86
Інші фінансові доходи	0	4	11407	11407	100,00
Інші витрати	0	19074	10554	10554	100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	22170	41219	36294	14124	63,70
Витрати з податку на прибуток	3991	7419	6553	2562	64,19
Чистий фінансовий результат: прибуток	18179	33800	29761	11582	63,71

Джерело: розраховано автором на основі [38].

Додаток Д

Таблиця 3

**Показники ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ
«Бердичівський пивзавод» за 2022-2024 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	97901	100538	101592	3691	3,77
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	80289	91517	106703	26416	32,89
3	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	158	152	145	-13	-8,22
4	Продуктивність праці, тис.грн/на 1 особу	1214	1478	1696	482	39,70
5	Фондовіддача	1,88	2,23	2,42	0,54	x
6	Фондомісткість	0,53	0,44	0,41	-0,12	x
7	Фондоозброєність, тис. грн	619	661	701	82	13,24
8	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	2,29	2,45	2,30	0,01	x
9	Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	159	149	158	-1	x
10	Матеріаловіддача	1,52	1,52	1,52	0,00	x
11	Матеріаломісткість	0,65	0,65	0,65	0,00	x

Джерело: розраховано автором на основі [38].

Додаток Е

Таблиця 4

SWOT-аналіз ТОВ «Бердичівський пивзавод»

	Можливості	Загрози
	1. Розширення номенклатури пива та безалкогольних напоїв у структурі продукції підприємства 2. Удосконалення офіційного Веб-сайту підприємства ресурсів у майбутньому 3. Впровадження нових технологій виробництва пива та безалкогольних напоїв 4. Пошук нових працівників 5. Пошук нових імпортерів у зарубіжних країнах для розширення співпраці 6. Участь у міжнародних та національних профільних виставках і конференціях 7. Впровадження нових корпоративних стандартів управління	1. Зменшення доходів населення 2. Зростання витрат на маркетингові заходи для просування продукції 3. Зниження попиту на пиво та слабоалкогольні напої серед окремих верств населення 4. Втрата кадрів 5. Ризики банкрутства 6. Вплив війни на діяльність 7. Застаріле обладнання, яке підлягає списанню
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент пива та безалкогольних напоїв - зростання обсягів продажів пива та безалкогольних напоїв - досвідчена команда професіоналів - наявність корпоративної культури - зростання фінансових показників діяльності - розширення ЗЕД у частині експорту продукції - постійне розширення асортименту пива та слабоалкогольних напоїв 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції - підвищення кваліфікації персоналу - активні маркетингові та рекламні кампанії - пошук можливостей оптимізації фінансових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення інтересу покупців - пошук нових працівників - навчання новим технологіям виробництва - підвищення системи стратегічного планування
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
<ul style="list-style-type: none"> - поява конкурентів на ринку пива та слабоалкогольних напоїв - звільнення частини кадрів за власним бажанням - можливість втрати прибутку через нестабільність економіки та війну в Україні - відсутність великих маркетингових та рекламних кампаній - відсутність належного стратегічного планування 	<ul style="list-style-type: none"> - пошук нових закордонних партнерів - удосконалення офіційного Веб-сайту підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення попиту на продукцію підприємства - оптимізація витрат підприємства - впровадження антикризових заходів для мінімізації фінансових ризиків

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Таблиця 4

**Пропонований алгоритм формування стратегічних векторів діяльності
ТОВ «Бердичівський пивзавод»**

Крок	Опис
Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення ринкових тенденцій, конкурентного середовища, політичних, економічних та соціальних факторів за допомогою інструментів (PEST, SWOT). Виявлення можливостей та загроз
Оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей	Аналіз фінансових, виробничих, людських та технологічних ресурсів підприємства. Оцінка наявності ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив.
Визначення стратегічних цілей та пріоритетів	Формулювання чітких, вимірюваних цілей згідно з критеріями SMART. Визначення пріоритетних напрямків діяльності (розвиток продуктів, ринків, інновацій).
Вибір стратегічних векторів розвитку	Визначення стратегічних векторів: розширення продуктів/послуг, вихід на ринки, диверсифікація чи спеціалізація, покращення ефективності, маркетинг, інновації.
Оцінка ризиків та можливостей	Аналіз ризиків і можливостей для кожного обраного вектора через матрицю SWOT-аналізу. Виявлення сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз.
Планування та реалізація стратегічних ініціатив	Розробка плану реалізації для кожного вектора: визначення термінів, ресурсів, відповідальних осіб, етапів і необхідних заходів для досягнення мети.
Моніторинг і коригування стратегії	Постійний моніторинг процесу виконання стратегічних ініціатив, аналіз результатів, коригування стратегії на основі різних змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх процесах.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.