МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

(за матеріалами ПП «Михалич і Ко»)

Здобувач _____ Цюсьмак К.В.
(підпис)
Науковий
керівник _____ к.е.н. Турчак В.В.
(підпис)

Рецензент _____ к.е.н., доц. Ставська Ю.В.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2026 р. Давиденко В.В.

Вінниця – 2026

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня «магістр» на тему: «Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства як основа формування його стратегії розвитку» розглядаються актуальні теоретико-методологічні та практичні питання щодо дослідження, оцінки та аналізу стратегічного потенціалу підприємства на основі його комплексної діагностики.Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні підходи до діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, зокрема, сутність внутрішнього середовища як сукупності стратегічних ресурсів, вплив чинників зовнішнього оточення на стратегічну стійкість підприємства та теоретико-методичні засади діагностики в системі стратегічного управління.

Другий розділ роботи присвячений практичній діагностиці зовнішнього і внутрішнього середовища ПП «Михалич і Ко». У ньому проведено організаційно-економічну характеристику об’єкта дослідження, здійснено аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу та оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства .

Третій розділ містить рекомендації щодо формування стратегії розвитку ПП «Михалич і Ко», що включають обґрунтування стратегічних пріоритетів і розробку заходів із впровадження стандартів ISO 22000. Також проведено оцінку економічної доцільності запропонованих рішень та розроблено заходи з удосконалення охорони праці на підприємстві.

Кваліфікаційна робота виконана на 82 сторінках друкованого тексту та містить 11 таблиць, 8 рисунків та 2 додатки.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, управлінська діагностика, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, стратегічна стійкість, конкурентоспроможність, ISO 22000, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, економічна ефективність.

ABSTRACT

Topic: "Diagnostics of the Internal and External Environment of the Enterprise as a Basis for Forming Its Development Strategy"

The qualification paper for the Master's degree explores current theoretical, methodological, and practical issues regarding the research, evaluation, and analysis of an enterprise's strategic potential based on its comprehensive diagnostics. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices.

The first chapter examines theoretical approaches to diagnosing the internal and external environment of the enterprise, specifically the essence of the internal environment as a set of strategic resources, the impact of external environmental factors on the strategic sustainability of the enterprise, and the theoretical and methodological foundations of diagnostics within the strategic management system.

The second chapter is dedicated to the practical diagnostics of the internal and external environment of PE "Mykhalych & Co." It provides an organizational and economic profile of the research object, analyzes the efficiency of resource potential utilization, and assesses the enterprise's level of competitiveness.

The third chapter contains recommendations for forming the development strategy of PE "Mykhalych & Co.," including the justification of strategic priorities and the development of measures for implementing ISO 22000 standards. Furthermore, it evaluates the economic feasibility of the proposed solutions and outlines measures to improve occupational health and safety at the enterprise.

The qualification paper consists of 82 pages of printed text and includes 11 tables, 8 figures, and 2 appendices.

Keywords: enterprise development strategy, management diagnostics, internal environment, external environment, strategic sustainability, competitiveness, ISO 22000, SWOT analysis, benchmarking, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1. Внутрішнє середовище підприємства як сукупність стратегічних ресурсі та компетенцій 9
1.2. Чинники зовнішнього середовища та їх вплив на стратегічну стійкість підприємства 12
1.3. Теоретико-методичні засади діагностики середовища в системі стратегічног управління підприємством 22
РОЗДІЛ ІІ ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПП «МИХАЛИЧ І КО» 29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Михалич і Ко» 29
2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства 35
2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства 43
РОЗДІЛ ІІІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ ЙОГО ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 52
3.1 Формування стратегічних пріоритетів ПП «Михалич і Ко» з урахуванням виявлених ринкових можливостей та загроз 52
3.2 Обґрунтування ресурсного забезпечення та економічної доцільності реалізації стратегічних рішень 56
3.3 Сучасний стан та заходи по удосконаленню охорони праці на підприємстві 62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 76
ДОДАТКИ 82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективність функціонування сучасного суб’єкта господарювання в умовах перманентних ринкових трансформацій визначається глибиною превентивної діагностики його внутрішнього потенціалу та зовнішніх зв’язків. Системний моніторинг ключових чинників впливу на діяльність підприємства стає базисом для формування адаптивної стратегії розвитку, здатної мінімізувати потенційні загрози. У цьому контексті діагностика середовища виступає не просто констатацією фактичного стану бізнесу, а стратегічним орієнтиром, що дозволяє менеджменту ідентифікувати перспективні точки зростання та ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища.

Для вітчизняних підприємств, зокрема у сфері малого та середнього бізнесу, проблема систематичного моніторингу середовища стоїть особливо гостро. Необхідність адаптації до змін ринкової кон’юнктури, трансформація споживчих переваг та необхідність оптимізації внутрішнього потенціалу вимагають використання сучасних аналітичних інструментів. Об’єктивна діагностика внутрішніх ресурсів у поєднанні з аналізом макро- та мікросередовища дозволяє сформувати дієву стратегію, яка забезпечить підприємству сталі конкурентні переваги та довгострокову життєздатність. З огляду на це, теоретичне обґрунтування та вдосконалення методичного інструментарію діагностики середовища ПП «Михалич і Ко» набуває особливої актуальності.

Дослідженню теоретичних та прикладних проблем стратегічного аналізу та діагностики середовища підприємства присвячені праці таких науковців як: М. О. Багорка, Н. В. Носань, О. В. Долгальова, С. О. Заїка, В. В. Варфоломєєв, О. О. Ходирєва, М. Д. Балджи, Ж. А. Кононенко, Б. С. Бондар та ін. Проте, незважаючи на значну кількість напрацювань, механізми інтеграції результатів діагностики у стратегічні рішення конкретних суб’єктів господарювання потребують подальшого наукового дослідження та практичного вдосконалення.

Актуальність цих невирішених питань обумовила вибір теми кваліфікаційної роботи, визначила її мету, завдання та зміст.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Михалич і Ко» та розробка на цій основі стратегічних пріоритетів його розвитку в сучасних ринкових умовах.

Наявність поставленої мети дослідження дозволяє визначити наступні *завдання:*

- дослідити сутність внутрішнього середовища підприємства крізь призму ресурсної концепції та визначити роль стратегічних компетенцій у забезпеченні його життєздатності;
- систематизувати ключові чинники зовнішнього макро- та мікросередовища і проаналізувати характер їхнього впливу на формування стратегічної стійкості організації;
- обґрунтувати теоретико-методичні засади діагностики середовища та розкрити її функціональне значення як фундаментального етапу в системі стратегічного управління підприємством;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Михалич і Ко» та оцінити динаміку його основних фінансових показників;
- здійснити поглиблений аналіз факторів зовнішнього макро- та мікросередовища функціонування досліджуваного підприємства;
- провести діагностику внутрішнього потенціалу ПП «Михалич і Ко» з ідентифікацією його сильних та слабких сторін;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири та цілі розвитку підприємства на основі інтеграції результатів проведеної діагностики;
- розробити комплекс практичних рекомендацій щодо реалізації обраної стратегії розвитку та зміцнення позицій ПП «Михалич і Ко» на ринку;
- розрахувати економічну ефективність та прогнозну результативність запропонованих стратегічних рішень.

- оцінити стан охорони праці на підприємстві та запропонувати заходи щодо його покращення;

Об'єктом дослідження є процес діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Михалич і Ко» як базис для стратегічного планування.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів діагностики середовища, що забезпечують обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Інформаційне забезпечення і період дослідження: фінансова звітність (баланс, звіт про фінансові результати), статутні документи та внутрішні дані ПП «Михалич і Ко» за останні три роки.

Методи дослідження: логічне узагальнення, SWOT-аналіз, фінансово-економічний аналіз, графічно-аналітичний метод, системний підхід до вивчення економічних процесів, а також сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, застосування яких дозволило забезпечити об'єктивність та достовірність отриманих результатів.

Практична цінність роботи полягає у розробці конкретних стратегічних рекомендацій для ПП «Михалич і Ко», впровадження яких дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Апробація та публікації. Основні результати кваліфікаційної роботи доповідалися і отримали позитивні відгуки на науково-практичних конференціях:

1.Цюсьмак К. Ресурсна концепція внутрішнього середовища підприємства як основа його стратегічної стійкості Global Trends in Science, Technology and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Graz, Austria. January 14-16, 2026. С.165-167

Публікації за обраною темою. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано:

1. Турчак Вікторія, Цюсьмак Костянтин Теоретико-методичні засади діагностики середовища в системі стратегічного управління підприємством *Подільський науковий вісник* №3-4(35-36)/2025.

Особистий внесок здобувача: здійснено аналіз та систематизацію останніх публікацій за темою дослідження, розроблено класифікацію теоретико-методичних підходів та аналітичних моделей діагностики середовища підприємства, проведено розмежування між етіологічним та симптоматичним підходами в системі стратегічного управління.

Дана робота, що присвячена питанням діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства як основи формування його стратегії розвитку включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаної літератури та додатки.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаної літератури та додатки. Робота викладена на 82 сторінках основного тексту, містить 11 таблиць, 8 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Внутрішнє середовище підприємства як сукупність стратегічних ресурсів та компетенцій

В умовах високої волатильності сучасного ринку стратегічне планування спрямоване на максимально ефективну мобілізацію внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства [32]. Ключовим чинником успішної імплементації стратегії є глибоке розуміння векторів трансформації ринкового середовища. Варто зазначити, що наразі в науковій літературі бракує уніфікованого підходу до формування цілісної концепції середовища, яка б інтегрувала в єдину систему макроекономічні, технологічні, суспільно-політичні детермінанти, а також специфіку мікрорівневих взаємодій із контрагентами, клієнтами та конкурентами.

Базова класифікація бізнес-оточення передбачає його диференціацію на внутрішній простір підприємства та зовнішню сферу. Остання, у свою чергу, структурується на мікрорівень (безпосереднє конкурентне середовище, що охоплює взаємодію суб’єкта господарювання з клієнтами та прямими суперниками на ринку) та макрорівень, який визначає загальні умови функціонування підприємства у широкому суспільно-економічному контексті [41].

Під внутрішнім середовищем розуміють сукупність факторів, що перебувають під безпосереднім контролем менеджменту та безпосередньо впливають на ефективність бізнес-процесів, виявляючи внутрішній потенціал суб'єкта господарювання. В еволюції управлінської думки сформувалися два фундаментальні підходи до розуміння цієї категорії. Згідно з ресурсним підходом, основу середовища становлять унікальні здібності та професійні компетенції. Альтернативний, інституційний підхід, інтерпретує внутрішнє середовище як систему формальних і неформальних правил, норм та структур,

що проєктують внутрішню культуру підприємства на її зовнішню діяльність.

Традиційно в науковій літературі до внутрішнього середовища підприємства зараховують виробничо-фінансову базу, маркетингову активність, систему менеджменту, організаційну архітектуру та сферу науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР). Водночас поширення набув альтернативний підхід, що базується на виокремленні стратегічних зон аналізу. У межах цієї концепції діагностика сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання концентрується на таких функціональних зрізах, як кадрові ресурси, адміністративний апарат, виробничий сектор, збутова політика, фінансова стійкість та система облікового забезпечення [34]. Конфігурація внутрішнього простору підприємства є результатом управлінських рішень, що базуються на баченні керівництва щодо ключових детермінант успішного розвитку суб’єкта господарювання. Це пояснює плюралізм наукових думок стосовно декомпозиції внутрішнього середовища. Найбільш розповсюдженою є модель, що охоплює п’ять базових компонентів: стратегічні цілі, організаційну структуру, технологічну базу, функціональні завдання та людський капітал. Разом з тим, окремі дослідники звужують внутрішнє середовище до тріади «структура – ресурси – корпоративна культура», тоді як інші акцентують увагу на процесному підході, виокремлюючи систему розподілу праці, внутрішньофірмові комунікації та сукупність технологічних операцій із трансформації вхідних ресурсів у готовий суспільний продукт. На рис. 1.1 наведено схематичне зображення підприємства як відкритої системи.



Рисунок 1.1 Підприємство як відкрита система [11]

Підприємство підтримує свою життєдіяльність шляхом трансформації вхідних ресурсів, отриманих із зовнішнього середовища, у суспільно значущі результати (товари, сервіси, інноваційні ідеї). Проєктування та моніторинг цього трансформаційного процесу здійснюється системою менеджменту, діяльність якої сфокусована на реалізації наступних пріоритетних завдань:

- детермінація стратегічних цілей функціонування підприємства;
- побудова адаптивної організаційної архітектури, що забезпечує синергію зусиль усіх підрозділів відповідно до їхніх функціональних ролей;
- інтеграція передових технологічних рішень, які дозволяють мінімізувати ресурсні витрати при максимізації вихідного результату;
- формування кадрового потенціалу та розробка системи мотиваційного стимулювання, що гармонізує особисті інтереси працівників із вектором загального розвитку підприємства [3].

Рішення зазначених завдань є базовим обов'язком управлінської вертикалі будь-якої установи, незалежно від її галузевої приналежності чи зовнішніх умов, адже саме цей процес детермінує архітектуру внутрішнього середовища. Відтак, до фундаментальних компонентів внутрішньої сфери підприємства належать:

Стратегічні цілі — вектори розвитку, що визначаються на основі балансу між ринковими запитами та наявним ресурсним потенціалом підприємства.

Організаційна структура — функціональна модель, що проектується під обрану стратегію для досягнення максимальної адаптивності та оперативності управлінських процесів.

Технологічний базис — сукупність методів та засобів виробництва, орієнтованих на досягнення високих техніко-економічних показників конкурентоздатності продукту.

Людський капітал — кадровий склад, сформований на засадах високої кваліфікації, синергії особистих інтересів із корпоративною метою та готовності до безперервного професійного навчання.

Організаційна культура — система цінностей та норм, що забезпечує

цілісність колективу через інтеграцію індивідуальних прагнень у загальну стратегію розвитку [5, с.435].

Отже, внутрішнє середовище підприємства — це динамічна сукупність взаємопов'язаних елементів (цілей, структури, технологій, персоналу та культури), що перебувають під безпосереднім управлінським впливом і формують стратегічний потенціал підприємства, необхідний для його ефективного функціонування та розвитку в конкурентному ринковому просторі.

1.2 Чинники зовнішнього середовища та їх вплив на стратегічну стійкість підприємства

Дослідження зовнішнього контуру підприємства є фундаментом стратегічного менеджменту, оскільки саме зовнішнє середовище виступає джерелом можливостей для розвитку та водночас генерує загрози, що можуть нівелювати стратегічну стійкість підприємства. Сучасна економічна думка розглядає зовнішнє середовище як складну, багаторівневу систему, що перебуває у стані постійної турбулентності.

Рівень складності та динамічність мікросередовища, а також вектор впливу його чинників безпосередньо залежать від специфіки продукції, її технологічних параметрів та розгалуженості господарських комунікацій підприємства. Ці аспекти є визначальними при моделюванні організаційної структури та обґрунтуванні її здатності до стратегічної адаптації. Характерною рисою факторів безпосереднього впливу є їхня висока інтенсивність та безперервність дії, що спрямована на трансформацію внутрішнього потенціалу суб'єкта. Така специфіка вимагає від менеджменту формування механізмів оперативного реагування, які дозволяють як нівелювати зовнішні загрози, так і максимально капіталізувати сприятливі ринкові можливості [1].

Структура мікросередовища підприємства охоплює сукупність стейкголдерів, серед яких ключове значення мають постачальники,

посередницькі структури, споживачі, конкурентне оточення та релевантні контактні аудиторії:

1. Постачальники. Дана група суб’єктів забезпечує ресурсний базис функціонування підприємства (матеріальний, кадровий, інформаційний). Для збереження стратегічної стійкості менеджмент має здійснювати безперервний моніторинг цінової динаміки на ресурси та контролювати ритмічність поставок. Порушення логістичних графіків чи необґрунтоване зростання витрат на сировину провокують виробничі збої, що в довгостроковій перспективі загрожує втратою ділової репутації та лояльності партнерів. Сучасна парадигма співпраці з постачальниками базується на переході від суто транзакційних відносин до стратегічного партнерства, заснованого на взаємних інтересах.

2. Посередники. Це інституційні одиниці або незалежні агенти, що сприяють просуванню та реалізації продукції. До них відносять суб'єктів системи розподілу (логістичні та складські оператори), маркетингові та консалтингові агенції, а також фінансово-кредитні інституції. Ефективна взаємодія з посередницькою ланкою зміцнює ринкові позиції підприємства. Водночас помилки у виборі партнерів, зокрема орієнтація на структури, що лише збільшують кінцеву ціну без створення додаткової цінності, створюють ризики фінансової дестабілізації та втрати обігових коштів [5, с. 440].

3. Споживачі. Ця категорія охоплює безпосередніх замовників продукції та послуг, які формують цільовий ринок підприємства. Для забезпечення високої адаптивності та стратегічної стійкості, суб'єкти господарювання мають проводити системний моніторинг клієнтського середовища, який класифікується за типами ринків:

- ринок кінцевих споживачів (придбання товарів для особистих потреб);
- ринок організацій-виробників (закупівля ресурсів для виробничо-технологічного використання);
- ринок посередників (закупівля з метою подальшого перепродажу та отримання маржинального прибутку);
- ринок державних та інституційних структур (оптові закупівлі для

забезпечення функціонування бюджетної та комерційної сфер);

- міжнародний ринок, що включає всі вищезгадані типи клієнтури за межами національної економіки.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції та профіциту пропозиції пріоритетним завданням менеджменту є не лише залучення, а й утримання споживачів. Особливо це стосується підприємств малого та середнього бізнесу, які змушені впроваджувати інноваційні методи стимулювання попиту: від гнучкого ціноутворення та програм лояльності до надання комплексного сервісного супроводу в післяпродажний період [5, с.441]. Ефективність протидії конкурентам залежить від обраної ринкової стратегії, яка має враховувати інтенсивність суперництва та специфіку галузевих бар'єрів. Конкурентна боротьба може мати як деструктивний характер, призводячи до повної втрати ринкових позицій (що є актуальним для багатьох вітчизняних виробників), так і конструктивний. Останній варіант передбачає стратегічне партнерство між конкурентами (кооппетицію), що дозволяє синергетично підвищити рівень конкурентоспроможності обох сторін у довгостроковій перспективі.

4 Контактні аудиторії формують специфічне соціально-інституційне середовище підприємства, яке може як сприяти, так і перешкоджати реалізації її стратегічних цілей. До основних сегментів таких аудиторій належать:

- Органи державного управління та контролю. Здійснюють нормативно-правове регулювання діяльності підприємства та визначають межі конкурентної боротьби. Сюди належать законодавчі органи, інституції виконавчої влади, що контролюють дотримання правових норм, а також місцеві адміністрації. Їхній вплив реалізується через видання обов'язкових до виконання актів та регламентів.

- Громадські організації та об'єднання. Професійні спілки, асоціації споживачів та галузеві союзи підприємців, які відстоюють інтереси окремих груп та можуть чинити тиск на управлінські рішення підприємства.

- Засоби масової інформації (ЗМІ). Відіграють ключову роль у

формуванні суспільної думки. Через медіа-ресурси здійснюється як підтримка позитивного іміджу підприємства, так і поширення деструктивної інформації («антипіар»), що може стати критичним чинником ризику для ділової репутації.

- Місцеве населення (громада). Ставлення територіальної громади безпосередньо залежить від соціальної відповідальності бізнесу. Екологічні ризики, надмірний шум чи забруднення провокують супротив громади, тоді як створення робочих місць, меценатство та сумлінне наповнення місцевого бюджету забезпечують підприємству "соціальну ліцензію" на діяльність [47, с.50].

5. Нормативно-правовий базис функціонування вітчизняних підприємств охоплює сукупність законодавчих актів, що регулюють питання власності, підприємницької діяльності, охорони праці, антимонопольної політики та захисту прав споживачів. Дана система, доповнена урядовими постановами та галузевими регламентами, визначає інституційні "правила гри", встановлюючи межі взаємодії між державними структурами та суб’єктами господарювання.

Характерною рисою правового середовища в умовах трансформаційної економіки є його висока складність, динамічність та періодична колізійність. Ступінь державного втручання безпосередньо корелює з рівнем стратегічної свободи бізнесу: жорстка регламентація звужує варіативність управлінських маневрів, проте робить ринкову ситуацію більш прогнозованою. Навпаки, лібералізація законодавства стимулює пошук інноваційних рішень та формування унікальних конкурентних переваг. Водночас, для забезпечення сталого суспільного розвитку критично важливим є формування такої системи регулювання, яка б гармонізувала приватні інтереси підприємців із загальнодержавними пріоритетами [27, с.32].

Таким чином, вплив суб’єктів зовнішнього оточення на діяльність підприємства характеризується значною інтенсивністю та багатовекторністю. Це актуалізує потребу у формуванні ефективної системи стратегічного моніторингу, що дозволяє менеджменту завчасно ідентифікувати потенційні загрози та оперативно реагувати на ринкові трансформації, забезпечуючи

випереджальне використання нових можливостей порівняно з конкурентами

Зовнішнє макрооточення підприємства характеризується значно ширшим спектром детермінант порівняно з мікросередовищем. Цим чинникам властивий високий ступінь турбулентності, варіативності та складності прогнозування, що пояснюється їхнім опосередкованим впливом на діяльність суб'єктів господарювання. Системна класифікація ключових факторів макрорівня традиційно охоплює економічні, політико-правові, соціокультурні, науково-технологічні, а також еколого-географічні та демографічні складові.

Економічні детермінанти макросередовища. Дана група факторів охоплює рівень та динаміку інфляційних процесів, темпи економічного зростання або рецесії, волатильність валютного курсу, особливості податкової політики, а також умови кредитування та рівень облікових ставок банків. Крім того, на стратегічний стан підприємства впливає кон’юнктура цін, рівень доходів населення, купівельна спроможність споживачів та фінансова стабільність контрагентів. У сучасних реаліях критичного значення набуває глобалізація як комплексний політико-економічний феномен, що посилює ринкову потужність світових лідерів, водночас створюючи серйозні виклики для менш конкурентоспроможних суб’єктів [13, с.126]. Для підтримання стратегічної стійкості підприємства зобов’язані здійснювати перманентний аналіз макроекономічних показників та прогнозувати їхній вплив на майбутні грошові потоки.

Політичні фактори та їх стратегічний вплив. До цієї категорії належать показники політичної стабільності в країні, вектори регіональних інтересів, характер міжрегіональних та міжконфесійних взаємодій. Роль політичного середовища суттєво зростає в умовах трансформаційних змін, коли інституційна нестабільність провокує відтік інвестицій із капіталомістких галузей з тривалим циклом окупності, стимулюючи розвиток низькоризикових секторів із швидким обігом капіталу (зокрема, торгівлі). Електоральні цикли та періоди політичної активності відкривають специфічні ніші для медіа-бізнесу через стрімке зростання попиту на інформаційні послуги та політичну рекламу.

Окремим аспектом є вплив політичної ситуації на стабільність зовнішньоекономічних зв'язків та довіру іноземних інвесторів [13, с.126].

Соціокультурні чинники. Дана група факторів відображає систему цінностей, етичних норм та поведінкових стандартів, що панують у суспільстві та безпосередньо корелюють із процесами прийняття управлінських рішень. Специфіка вітчизняного інституційного середовища, заснована на сталих традиціях та специфічних ментальних преференціях, часто стає бар'єром для імплементації західних моделей менеджменту. Зокрема, у кадровому забезпеченні спостерігається девіація від принципів професіоналізму на користь особистої лояльності та кланово-патронажних зв'язків.

Значному сегменту вітчизняного бізнес-середовища притаманний правовий нігілізм, відстороненість від державних інституцій та нехтування етичними канонами ділової комунікації. Домінування егоцентричних поведінкових моделей, де приватний інтерес переважає над загальносуспільним благом, провокує суттєве зростання трансакційних витрат та поглиблення операційних ризиків. Це, зі свого боку, стає детермінантою високої вартості капіталу, фінансові установи закладають значну ризикову премію у кредитні ставки, що створює інституційні бар’єри для стратегічного поступу підприємств.

Криза довіри населення до фінансових посередників ставить під загрозу імплементацію системних реформ, зокрема розбудову недержавного пенсійного забезпечення. Попри те, що у світовій практиці пенсійні фонди виступають стратегічними інвесторами, в Україні їхній потенціал обмежений соціокультурним скептицизмом. Таким чином, існує чітка кореляція, соціокультурні чинники виступають безпосереднім модулятором макроекономічної ситуації в державі

Демографічні чинники. Дана група чинників охоплює вікову структуру, етнічний склад, освітньо-кваліфікаційний рівень, рівень доходів та споживчі вподобання населення. Глибокий аналіз демографічного ландшафту регіону дозволяє менеджменту оцінити готовність потенційних клієнтів до сприйняття

специфічних продуктів чи послуг (зокрема, інноваційних ІТ-рішень чи високотехнологічних гуманітарних проєктів). Крім того, демографічні показники є критично важливими при оцінці потенціалу ринку праці, визначенні місткості цільових ринків та ідентифікації ключових сегментів споживачів. Врахування цих аспектів дає змогу обґрунтувати стратегічні рішення щодо соціального впливу підприємства на рівень зайнятості та добробут територіальної громади [19].

Науково-технологічні фактори (НТП). Сюди відносять фундаментальні наукові відкриття та прикладні винаходи, що докорінно змінюють парадигми використання ресурсів, виробничі цикли та способи задоволення суспільних потреб. В умовах глобалізації технологічний прогрес характеризується надзвичайною динамічністю, що призводить до швидкої моральної та фізичної деградації попередніх поколінь техніки під тиском інноваційних альтернатив.

Управлінська ланка має здійснювати постійний скринінг загальносвітових технологічних трендів для своєчасного впровадження новацій. Особливу увагу слід приділяти "підривним" технологіям, які можуть зробити існуючі виробничі потужності малоперспективними. Для наукомістких підприємств (що спеціалізуються на лазерних, біотехнологічних чи комп'ютерних системах) критично важливим є не лише створення продукту, а й його якісний інформаційно-інженерний супровід. Досвід показує, що навіть найперспективніші розробки можуть зазнати фіаско через непідготовленість споживчого ринку. Відтак, стратегія виведення новинки має передбачати превентивну підготовку ринкового середовища через інструменти іміджевого просування, виставкову діяльність та презентаційні заходи, поєднуючи це з тверезою оцінкою життєвого циклу інновації.

Екологічні чинники. Дана група детермінант включає обсяги викидів забруднюючих та токсичних речовин у біосферу, а також рівень фізичного впливу (радіаційного, теплового, електромагнітного) на навколишнє середовище. Важливою складовою є техногенна надійність та еколого-соціальна безпека масштабних інфраструктурних об'єктів і виробничих

комплексів (трубопровідних систем, гідротехнічних споруд тощо). Крім того, екологічний аспект охоплює якісні характеристики продукції, її безпечність для споживача та можливість подальшої утилізації або рециклінгу. При розробці стратегії розвитку менеджмент повинен оцінювати ретроспективний та прогнозний стан природних екосистем у зоні діяльності підприємства, а також ідентифікувати ризики виникнення незворотних негативних наслідків для довкілля [14].

Виокремлені групи макроекономічних детермінант є найбільш вагомими серед факторів опосередкованого впливу. Інтенсивність їхньої дії на підприємство перебуває у прямій залежності від галузевої приналежності, масштабів операційної діяльності, технологічного укладу та специфіки задоволення ринкового попиту. Системна ідентифікація та ранжування чинників непрямої дії за ступенем критичності дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що нівелюють ризики та сприяють сталому розвитку.

В епоху глобальної економічної інтеграції діяльність провідних суб’єктів господарювання виходить за межі національних ринків. Прагнення до експансії у географічні зони з найбільш сприятливим інвестиційним та регуляторним кліматом стає ключовим інструментом максимізації чистого прибутку та масштабування бізнесу. Стрімкий прогрес цифрових та комунікаційних технологій трансформував архітектуру управління, дозволивши компаніям ефективно координувати транскордонні бізнес-процеси. Приклади таких вітчизняних лідерів, як ДП УГК «Nemiroff», ТОВ «ТЕРРА ФУД», АТ «Оболонь» та інші, демонструють успішну практику адаптації товарної політики та бізнес-моделей до специфіки міжнародних ринків, де значна частка фінансового результату формується саме за рахунок експортно-імпортних операцій.

Інтернаціоналізація діяльності відкриває перед підприємством суттєві стратегічні переваги, від оптимізації собівартості виробництва та доступу до дешевших ресурсів до пролонгації життєвого циклу продукції на нових ринках.

Окрім того, вихід на глобальну арену дозволяє диверсифікувати ризики, долати локальні торговельні обмеження та підвищувати загальну конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Ефективність експансії підприємства на закордонні ринки детермінується якістю превентивного аналізу специфіки локального середовища, оскільки параметри зовнішнього оточення в інших країнах можуть радикально дисонувати з умовами вітчизняного ринку. Досвід свідчить, що навіть мінімальні розбіжності у культурних традиціях, ментальних установках чи споживчих преференціях здатні призвести до стратегічних прорахунків. Специфіка міжнародних чинників полягає у їхній інтегральній природі, вони акумулюють усі елементи макро- та мікросередовища конкретної країни перебування. Відтак, для суб'єктів господарювання, що прагнуть інтегруватися у міжнародний поділ праці, критично важливою є здатність до коректної ідентифікації та адаптивної інтерпретації цих відмінностей як ключової умови збереження конкурентоспроможності [24, с.47].

Узагальнена класифікація ключових детермінант міжнародного середовища передбачає їх групування у три фундаментальні блоки: економічний, законодавчо-політичний та соціокультурний. Кожна з цих груп факторів формує специфічні умови функціонування підприємства на світовому ринку, визначаючи рівень його стратегічної стійкості та потенціал для транскордонної експансії (рис. 1.2).

Аналіз вищезазначених чинників дозволяє стверджувати, що зовнішнє середовище сучасного підприємства є джерелом постійної стратегічної невизначеності. У цьому контексті стратегічна стійкість підприємства має розглядатися як її здатність зберігати функціональну цілісність та ефективність бізнес-процесів під тиском дестабілізуючих зовнішніх імпульсів.

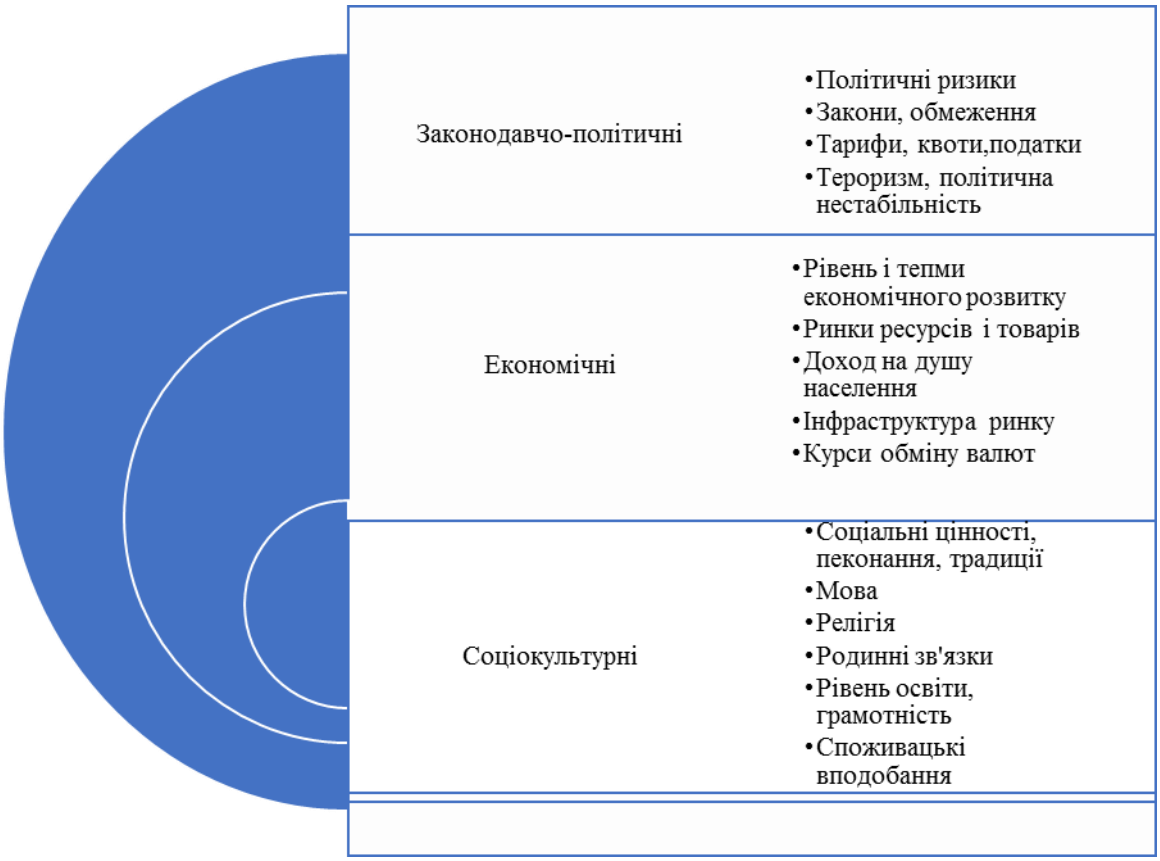


Рисунок 1.2. Основні фактори міжнародного середовища [30]

Вплив зовнішнього середовища на стратегічну стійкість реалізується через систему ризиків та можливостей:

- Через загрози, політична нестабільність, інфляція або зміна законодавства можуть нівелювати конкурентні переваги підприємства, вимагаючи додаткових ресурсів для виживання.

- Через можливості, технологічний прогрес або відкриття нових міжнародних ринків створюютбся передумови для нарощування стратегічного потенціалу.

Для забезпечення стійкості в умовах високої турбулентності, якою характеризується сучасний стан економіки України, підприємство повинно переходити від пасивної адаптації до активного стратегічного маневрування. Це передбачає не лише реагування на зміни, що вже відбулися, а й превентивне формування «подушки безпеки» через диверсифікацію ринків, оптимізацію логістичних ланцюгів та впровадження інноваційних технологій.

Отже, зовнішнє середовище не лише визначає «правила гри» для

суб’єктів господарювання, а й виступає індикатором якості їхньої системи управління. Здатність менеджменту правильно інтерпретувати сигнали зовнішнього середовища та трансформувати їх у стратегічні дії є фундаментальною умовою підтримання життєздатності та стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1.3 Теоретико-методичні засади діагностики середовища в системі стратегічного управління підприємством

Фундаментальною тенденцією розвитку світогосподарських зв’язків є тотальна глобалізація, що зумовлює розмивання меж між внутрішньою та зовнішньою політикою держав. Для національної економіки цей процес є амбівалентним, з одного боку, відкриваються можливості залучення дефіцитних фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів для інноваційного поступу; з іншого — критично загострюється конкуренція з боку транснаціональних корпорацій. Останні володіють технологічною та управлінською перевагою, що ставить вітчизняні підприємства у вразливе становище [37].

Глобалізація світової економіки базується на посиленні взаємозалежності національних господарств через інтенсифікацію потоків товарів, капіталу, технологій та трудової міграції. Це призводить до виникнення складних мережевих зв'язків, де стабільність окремого підприємства прямо залежить від глобальних інформаційних та політичних трендів.

У науковому дискурсі глобалізація розглядається як вища фаза інтернаціоналізації, що трансформує зовнішньоекономічну діяльність у новий якісний стан. Вона поглиблює інтеграційні процеси, перетворюючи світовий простір на єдине операційне поле, де стратегічне управління та діагностика середовища стають життєво необхідними інструментами для виживання локальних бізнес-структур [9].

В умовах ринкової конкуренції та посилення глобалізаційних процесів

критичною умовою успішного функціонування підприємства стає наявність релевантної інформації про його поточний стан та стратегічні перспективи. Саме діагностика діяльності підприємства виступає цільовим інструментом формування бази знань для підтримки управлінських рішень. Вона інтегрує методи економічного аналізу, групування, порівняння та економіко-математичного моделювання, що дозволяє виявляти приховані проблеми та обґрунтовувати заходи щодо підвищення результативності бізнес-процесів [6, с.45].

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується поширенням систем соціально-економічної діагностики, що є вкрай актуальним в умовах глобальної інтеграції. Попри значну увагу до цієї теми, у науковій літературі зберігається дискусійність щодо функціональних меж та типології такої діагностики. Побудова цілісної діагностичної системи на рівні суб’єкта господарювання супроводжується комплексом організаційних, фінансових та технічних викликів, які потребують виваженого методологічного підходу [46, с.24].

У широкому розумінні, діагностика — це безперервний процес ідентифікації та оцінювання кризових симптомів у діяльності підприємства. Вона базується на аналізі локальних відхилень, встановленні причинно-наслідкових кореляцій та інтерпретації специфічних індикаторів поточного стану підприємства, що дозволяє вчасно локалізувати негативні явища та попередити їх розвиток.

Діагностика функціонального стану підприємства, його структурних підрозділів та ключових індикаторів виробничо-господарської діяльності виступає фундаментальною складовою системи стратегічного менеджменту. Результативність діагностичних процедур обумовлюється якістю інформаційного забезпечення, чіткістю цілепокладання, а також адекватністю обраного інструментарію та дотриманням етапності дослідження.

Пріоритетною ціллю діагностики є верифікація фактичних параметрів функціонування об'єкта та моделювання векторів його майбутнього розвитку.

Такий підхід створює підґрунтя для розробки релевантних управлінських рішень, спрямованих на випередження кризових явищ.

Об’єктивність діагностичних висновків потребує формування системи базових критеріїв та класифікації критичних відхилень. Наявність такої бази параметрів дозволяє здійснювати порівняльний аналіз фактичного стану підприємства з нормативними чи еталонними значеннями (бенчмарками), що є необхідною умовою для ідентифікації стратегічних розривів та встановлення природи їх виникнення [20].

У сучасній парадигмі менеджменту результативне управління суб’єктом господарювання базується на комплексному дослідженні його діяльності, що дозволяє верифікувати поточний стан, локалізувати деструктивні зони та змоделювати шляхи їх усунення. Ключове місце у цьому процесі посідає управлінська діагностика, яка забезпечує глибоке вивчення багатогранних аспектів функціонування підприємства, встановлення релевантних причинно-наслідкових кореляцій та обґрунтування управлінських альтернатив. Концептуальні підходи до трактування цього терміна варіюються від загальних принципів оцінювання до спеціалізованих методик, адаптованих під галузеву специфіку підприємства.

Аналіз наукових доробків свідчить про наявність розмаїття дефініцій управлінської діагностики, проте більшість дослідників виділяють такі спільні функціональні компоненти, як аналітичне оцінювання, прогнозування та розробка стратегічних рекомендацій щодо корекції стану об’єкта. При цьому наукові дискусії тривають навколо характеру діагностичних процедур, частина авторів наполягає на безперервному моніторингу внутрішніх змін, тоді як інші розглядають її як інструментарій оперативного ситуаційного аналізу.

Синтез існуючих підходів дозволяє визначити управлінську діагностику як спеціалізований засіб дослідження стану підприємства, що інтегрує процеси збору, систематизації та аналізу даних з метою формування адаптивних заходів реагування. Даний вид діагностики виступає запобіжним механізмом проти потенційних загроз та інструментом підвищення якості менеджменту,

поєднуючи загальноекономічні методи аналізу зі специфічним галузевим інструментарієм [16].

Ключовими функціями управлінської діагностики, що визначають її роль у стратегічному середовищі підприємства є :

- Інформаційно-аналітична функція, яка полягає у систематизації та верифікації масивів даних щодо внутрішнього стану суб’єкта господарювання. Це забезпечує формування бази достовірних індикаторів для об’єктивного оцінювання результативності бізнес-процесів.
- Діагностико-факторна функція, що реалізується через глибоке дослідження детермінант макро- та мікросередовища. Даний напрям дозволяє не лише локалізувати наявні ризики, а й здійснити квантифікацію (кількісну оцінку) ступеня їх дестабілізуючого впливу на діяльність організації.
- Функція стратегічного позиціонування, яка спрямована на виявлення конкурентних переваг та вразливих зон підприємства. Результати такої діагностики стають фундаментом для обґрунтування управлінських векторів, спрямованих на оптимізацію ринкових позицій.
- Превентивно-рекомендаційна функція, що передбачає розробку цільових програм управлінських трансформацій. Вона фокусується на нівелюванні виявлених дефектів управління та впровадженні механізмів підвищення загальної ефективності функціонування підприємства [16].

Системний підхід до управлінської діагностики передбачає її класифікацію за ключовими ознаками, що дозволяє конкретизувати об'єкт та глибину аналітичного дослідження:

1. За об'єктною спрямованістю (локалізацією факторів впливу):

Внутрішня діагностика — зосереджена на дослідженні ресурсного потенціалу, ефективності бізнес-процесів, фінансового стану та організаційної структури самого підприємства. Вона дозволяє ідентифікувати внутрішні резерви розвитку та слабкі місця в системі менеджменту.

Зовнішня діагностика — спрямована на аналіз чинників макро- та мікросередовища, включаючи вивчення ринкової кон’юнктури, дій

конкурентів, запитів споживачів та впливу загальноекономічних трендів.

2. За глибиною та характером аналітичного пошуку:

Симптоматична діагностика — орієнтована на фіксацію зовнішніх проявів відхилень у діяльності підприємства на основі аналізу системи показників. Вона констатує факт наявності проблеми (наприклад, зниження ліквідності чи падіння обсягів збуту), не заглиблюючись у першопричини.

Етіологічна діагностика являє собою більш глибокий рівень аналізу, метою якого є встановлення фундаментальних причин (генезису) виникнення виявлених симптомів. Такий підхід дозволяє розробити точкові управлінські заходи для усунення самого джерела кризи, а не лише її наслідків.

Для забезпечення об’єктивності результатів, процес управлінської діагностики в системі стратегічного менеджменту повинен реалізовуватися за чітко визначеним алгоритмом, що включає наступні етапи:

- Цільовий етап, формулювання завдань діагностики та вибір об'єктів аналізу (фінанси, персонал, логістичні ланцюги тощо).
- Інформаційна підготовка, збір та верифікація первинних даних (бухгалтерська звітність, результати маркетингових досліджень, галузеві огляди).
- Аналітичний етап, обробка даних за допомогою спеціалізованих методів, виявлення відхилень від еталонних значень.
- Синтез та інтерпретація, встановлення причинно-наслідкових зв’язків та формування діагностичного висновку про стан стратегічної стійкості.

Вибір конкретного інструментарію діагностики залежить від специфіки підприємства та глибини дослідження. Найбільш вживаними у сучасній практиці стратегічного управління є:

- SWOT-аналіз, інтегральний інструмент, що дозволяє поєднати результати внутрішньої та зовнішньої діагностики для формування стратегічних альтернатив.
- PESTEL-аналіз, спеціалізований метод дескриптивної діагностики

факторів макросередовища.

- Матриця БКГ, інструмент портфельної діагностики для оцінки конкурентних позицій окремих бізнес-одиниць або товарних груп [7].

- Аналіз за моделлю «5 сил М. Портера», метод діагностики інтенсивності конкуренції в галузі [23, с.133].

Застосування зазначеного методичного інструментарію дозволяє перетворити розрізнені дані про внутрішній стан та зовнішнє оточення на стратегічний актив підприємства. Таким чином, управлінська діагностика стає не просто констатацією фактів, а випереджальним механізмом, що забезпечує сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу І

У результаті теоретичного дослідженя встановлено, що сучасне підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, чия життєздатність безпосередньо залежить від синергії внутрішніх ресурсів та адаптивності до зовнішніх імпульсів. Внутрішнє середовище підприємства визначено як сукупність стратегічних активів, компетенцій та корпоративної культури, що перебувають під безпосереднім контролем менеджменту. Ключовим завданням управління на цьому рівні є трансформація вхідних ресурсів у конкурентоспроможний продукт шляхом оптимізації організаційної структури, технологічного базису та нарощування людського капіталу в межах обраної стратегії розвитку.

Зовнішнє середовище - це багатофакторний простір стратегічної невизначеності, що структурується на мікрорівень (стейкголдери безпосереднього впливу) та макрорівень (глобальні PESTEL-детермінанти). В умовах турбулентності економіки України особливого значення набуває моніторинг не лише ринкових показників, а й соціокультурних та політико-правових чинників, які формують інституційні межі бізнесу. Здатність менеджменту превентивно ідентифікувати загрози та капіталізувати можливості зовнішнього оточення, зокрема через інтернаціоналізацію та сертифікацію за міжнародними стандартами, є фундаментом стратегічної стійкості суб’єкта господарювання.

Методологічним інструментом інтеграції знань про стан підприємства визначено управлінську діагностику, яка виступає сполучною ланкою між аналізом та стратегічним рішенням. Вона поєднує симптоматичний підхід та етіологічне дослідження, дозволяючи верифікувати фактичний стан організації через систему SWOT, матричні моделі та галузеві аналізи. Встановлено, що системна діагностика виконує превентивну функцію, перетворюючи розрізнені дані на стратегічний актив, що забезпечує сталий розвиток підприємства.

ІІ ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПП «МИХАЛИЧ І КО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Михалич і Ко»

Об’єктом дослідження є Приватне підприємство «Михалич і Ко» (ПП «Михалич і Ко»), яке функціонує на базі колишнього Вороновицького плодоконсервного заводу. Історичний шлях підприємства розпочався у 1950-х роках із заготівельно-засолочного пункту, який у 1967 році трансформувався у повноцінний завод. Період 1970–1980-х років характеризувався стрімкою диверсифікацією виробництва (відкриття цехів безалкогольних напоїв та м’ясної продукції) та активною зовнішньоекономічною діяльністю, продукція заводу (джем, мед) експортувалася до таких країн, як Угорщина, Польща, Югославія та Японія.

Кризові процеси перехідної економіки 1990-х років призвели до занепаду виробництва та ліквідації заводу у 2000 році. Новий етап розвитку розпочався 27 серпня 2000 року, коли підприємство було приватизоване та отримало назву ПП «Михалич і Ко» (код ЄДРПОУ 31127946). Вже у 2001 році керівництвом було прийнято стратегічне рішення щодо впровадження інноваційної на той час потоково-механізованої лінії з виробництва молочних консервів (молока згущеного карамелізованого), що стало основою сучасного профілю підприємства.

На сьогодні ПП «Михалич і Ко» — це сучасний суб’єкт господарювання із статутним капіталом у розмірі 12 934 000,00 грн. Підприємство має приватну форму власності, засновану на капіталі фізичної особи, що забезпечує високу мобільність управління. Юридичний статус передбачає повну господарську самостійність: наявність відокремленого майна, власного балансу, розрахункових рахунків у банківських установах та право на укладання будь-яких угод, що не суперечать чинному законодавству.

Головною метою діяльності підприємства є нарощування обсягів виробництва товарів, розширення спектру логістичних та орендних послуг, а також максимізація прибутку на вкладений капітал.

Діяльність ПП «Михалич і Ко» базується на моделі багатопрофільної структури, що дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових коливань та підтримувати операційну стійкість. Диверсифікація бізнес-напрямів охоплює декілька ключових сегментів:

- Виробничий сегмент (переробна промисловість), є базовим вектором діяльності, що включає перероблення молочної сировини, а також виготовлення борошняних виробів . Такий широкий асортиментний портфель дозволяє збалансувати сезонні коливання попиту на різні групи продовольчих товарів.

- Інфраструктурно-логістичний напрям, наявність власного вантажного автотранспорту забезпечує автономність у питаннях постачання сировини та дистрибуції готової продукції. Це мінімізує залежність від зовнішніх перевізників та оптимізує логістичні витрати підприємства.

- Майновий напрям, надання в оренду нерухомого майна та транспортних засобів формує додаткові грошові потоки, що сприяє фінансовій стабілізації підприємства в періоди економічної нестабільності.

Виробничий комплекс розташований у смт Вороновиця Вінницької області. Така локація дозволяє підприємству інтегруватися у регіональні агропромислові кластери та оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури. За 25 років функціонування у статусі приватного підприємства, ПП «Михалич і Ко» зуміло пройти шлях від реструктуризації до стабільної ринкової позиції.

Організаційна структура ПП «Михалич і Ко» наведена в додатку А. Організаційна структура підприємства побудована за лінійним принципом, що забезпечує чітку вертикаль управління та спеціалізацію підрозділів за напрямами. Очолює підприємство директор. Він здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення та координує роботу всіх

структурних блоків. Центрами відповідальності є адміністративно-управлінський аппарат. Бухгалтерія відповідає за фінансовий облік, податкову звітність та контроль грошових потоків. Відділ кадрів та юридична служба забезпечує правовий супровід діяльності, роботу з персоналом та оформлення трудових відносин.

Виробничий блок включає цех переробки молока, що спеціалізується на виготовленні молочної продукції. Консервний цех забезпечує переробку фруктів та овочів. Цех кондитерських та макаронних виробів випускає борошняну продукцію – сушки та макарони. Лабораторія контролю якості здійснює моніторинг дотримання технологічних стандартів та перевірку безпечності готової продукції. Транспортний відділ керує власним автопарком для забезпечення вантажних перевезень та автономності постачання. Відділ збуту та маркетингу займається просуванням продукції на ринку та розширенням мережі каналів продажу. Складське господарство забезпечує належне зберігання сировини та готової продукції перед відправленням замовникам.

Дана структура дозволяє ПП «Михалич і Ко» ефективно реалізувати стратегію диверсифікації. Наявність власної лабораторії контролю якості та транспортного відділу свідчить про високий ступінь вертикальної інтеграції, що зменшує залежність від зовнішніх контрагентів та сприяє зміцненню стратегічної стійкості підприємства.

Характеристика підприємства буде не повною, якщо не зробити аналіз основних економічних показників діяльності, що наведені в табл.2.1.

За даними табл. 2.1 «Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Михалич і Ко» за 2022–2024 рр., можна зробити об’єктивні висновки про трансформацію економічного стану підприємства в умовах воєнного стану.

Порівняно із 2022 та 2023 рр., власний капітал у 2024 р. продемонстрував поступове зростання на 1655 тис. грн (8,0%) та на 621 тис. грн (2,9%) відповідно . Це є позитивним явищем, що свідчить про збереження фінансової

автономії підприємства та накопичення нерозподіленого прибутку попри складні зовнішні обставини.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ПП „ Михалич і Ко” за 2022-2024 рр

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 від 2022 , (+,-)	Відносне відхилення 2024 від 2022, %	Абсолютне відхилення 2024 від 2023(+,-)	Відносне відхилення 2024 від 2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал, тис. грн	20688	21722	22343	+1655	+8,0%	+621	+2,9%
2. Чистий дохід від реалізації, тис. грн	61481	51068	37975	-23506	-38,2%	-13093	-25,6%
3. Залишкова вартість ОЗ, тис. грн	354,0	307,0	1047,0	+693	+195,8%	+740	+241,0%
4. Вартість оборотних активів, тис. грн	43589	68977	80012	+36423	+83,6%	+11035	+16,0%
5. Чисельність працівників, осіб	117	93	65	-52	-44,4%	-28	-30,1%
6. Фонд оплати праці, тис. грн	9209,0	8139,0	6766,0	-2443	-26,5%	-1373	-16,9%
7. Собівартість реалізації, тис. грн	56567	46024	34382,0	-22185	-39,2%	-11642	-25,3%
8. Чистий прибуток, тис. грн	1773,0	1034,0	621,0	-1152	-65,0%	-413	-39,9%
9. Продуктивність праці, тис. грн/особу	525,48	549,12	584,23	+58,75	+11,2%	+35,11	+6,4%
10 Рентабельність діяльності, %	2,88%	2,02%	1,64%	-1,24	-43,3%	-0,39	-19,2%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Чистий дохід від реалізації у 2024 р. порівняно із попередніми роками зазнав суттєвого скорочення. Порівнюючи 2024 р. та 2022 р., падіння склало 23506 тис. грн (майже 38,2%). Така негативна динаміка зумовлена логістичними труднощами, зниженням купівельної спроможності населення та втратою частини ринків збуту в умовах турбулентності.

Залишкова вартість основних засобів, на відміну від попередніх періодів, у 2024 р. стрімко зросла на 693 тис. грн (у 3 рази) відносно 2022 р. Це свідчить про активне оновлення виробничої бази, закупівлю нового обладнання або транспортних засобів, що є стратегічним кроком для підтримки конкурентоспроможності.

Вартість оборотних активів у 2024 р. порівняно із 2022–2023 рр. збільшувалась на 36423 тис. грн та на 11035 тис. грн відповідно. Хоча зазвичай це трактується як зростання обсягів, у поєднанні з падінням доходу це може вказувати на накопичення залишків готової продукції на складах через уповільнення збуту.

Чисельність працівників скоротилася на 52 особи порівняно з 2022 роком, що було вимушеним кроком для оптимізації витрат. Проте важливо відмітити зростання продуктивності праці на 11,2% (з 525,48 до 584,23 тис. грн/особу), що вказує на підвищення ефективності використання наявного трудового потенціалу.

Загалом, зниження рентабельності діяльності з 2,88% до 1,64% підтверджує, що підприємство працює в режимі «виживання та адаптації», де зростання собівартості випереджає темпи росту цін на продукцію, що вимагає розробки нових стратегічних рішень для відновлення прибутковості.

Ключовим напрямом діяльності ПП «Михалич і Ко» є виготовлення згущеного молока, яке виробляється виключно з натуральної незбираної сировини. Висока якість готового продукту та стабільність поставок базуються на багаторічному досвіді фахівців та розвиненій логістичній мережі збору свіжого молока безпосередньо у фермерських господарствах Вінницького

регіону. Окрім молочного сегмента, виробничий портфель підприємства включає макаронні вироби, сушки, сухарі, грінки тощо (табл. 2.2, рис.2.1).

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва та реалізації промислової продукції ПП «Михалич і Ко» у 2022–2024 рр. (тонн)

Назва виду продукції	2022 р.	Структура, %	2023 р.	Структура, %	2024 р.	Структура, %
Молоко та вершки згущені підсолоджені	700	38,89	600	40,00	450	40,91
Сухарі, сушки, грінки та вироби подібні	150	8,33	120	8,00	100	9,09
Вироби макаронні неварені	950	52,78	780	52,00	550	50,00
РАЗОМ	1800	100,00	1500	100,00	1100	100,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.2, необхідно відмітити суттєве скорочення сукупних обсягів виробництва за досліджуваний період. Загальна кількість виготовленої продукції у 2024 році зменшилася на 700 тонн порівняно з 2022 роком.

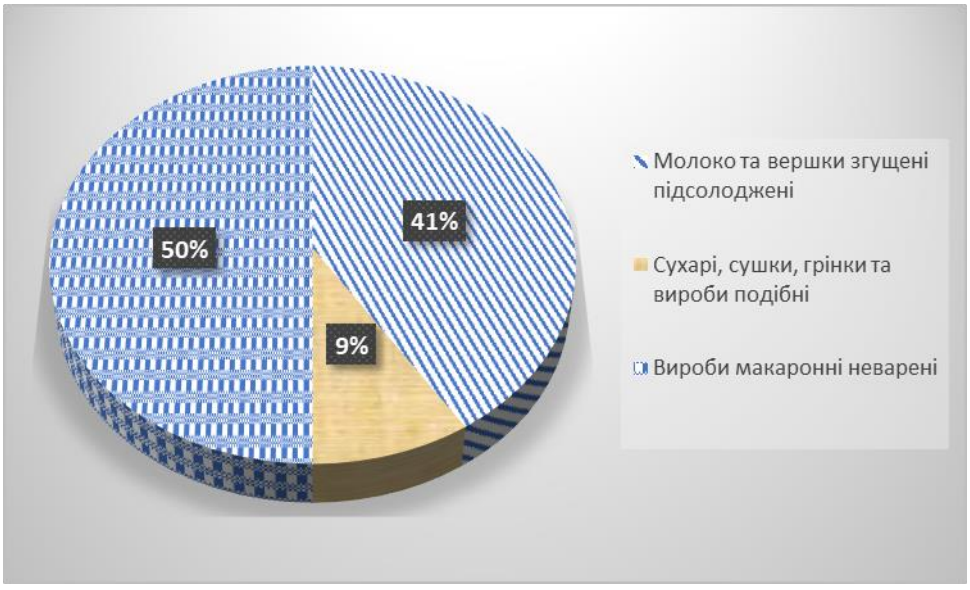


Рисунок 2.1 Структура асортименту продукції ПП «Михалич і Ко» у 2024 р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Найбільше падіння спостерігається у сегменті макаронних виробів, обсяг випуску яких скоротився на 400 тонн (з 950 т у 2022 р. до 550 т у 2024 р.). Це свідчить про критичне посилення конкуренції з боку великих національних виробників та зміну споживчих преференцій в умовах обмеженої купівельної спроможності.

Виробництво згущеного молока також зазнало скорочення на 250 тонн, проте його питома вага у структурі реалізації залишається стабільною (близько 40%). Це підтверджує, що молочний сегмент є найбільш стійким до ринкових коливань завдяки лояльності споживачів до натуральної сировини. Незначне зростання частки виробництва сушок та сухарів (з 8,3% до 9,1%) вказує на намагання підприємства підтримувати асортимент за рахунок товарів тривалого зберігання, що є актуальним у кризових умовах.

Таким чином, комплексний аналіз діяльності ПП «Михалич і Ко» за 2022–2024 рр. свідчить про глибоку трансформацію підприємства, зумовлену необхідністю адаптації до кризових явищ воєнного стану. Попри суттєве скорочення чистого доходу на 38,2% та падіння сукупних обсягів виробництва на 700 тонн, підприємство демонструє стратегічну стійкість за рахунок диверсифікації бізнес-напрямів, активного оновлення основних засобів та підвищення продуктивності праці на 11,2%. Хоча зниження рентабельності до 1,64% та накопичення оборотних активів на тлі падіння збуту вказують на режим «виживання», збереження стабільної частки згущеного молока в асортиментному портфелі (понад 40%) підтверджує конкурентоспроможність базового виробничого вектора та створює фундамент для подальшого відновлення прибутковості через сертифікацію та вихід на нові ринки.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність факторів, що формуються безпосередньо в межах підприємства та визначають її потенціал, ефективність функціонування і можливості розвитку. Аналіз

внутрішнього середовища ПП «Михалич і Ко» дозволяє оцінити ресурсне забезпечення підприємства, особливості організаційної структури, систему управління, кадровий потенціал та виробничі можливості. Однією з ключових складових виробничих можливостей підприємства є його матеріально-технічна база. Тому для повної оцінки ресурсного потенціалу ПП «Михалич і Ко» необхідно детально проаналізувати динаміку та ефективність використання його основних засобів.

Ефективність використання основних засобів підприємства оцінюється за допомогою узагальнюючих показників, серед яких ключовими є фондовіддача та фондомісткість. Для комплексної оцінки також застосовуються показники фондоозброєності праці та аналізується динаміка основних засобів (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників ефективності використання основних засобів

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024 р. від			
				2022 рік		2023 рік	
				(+,-)	%	(+,-)	%
1.Обсяг продукції, тис. грн.	61481	51068	37975	-23506	-38,2%	-13093	-25,6%
2.Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	5000,5	330,5	677,0	-4323,5	-86,5	346,6	+104,8
3.Чисельність працівників, чол.	117	93	65	-52	-44,4%	-28	-30,1%
4.Фондовіддача, грн.	12,30	154,52	56,09	43,79	356,0	-94,43	-63,7
5.Фондомісткість	0,081	0,006	0,018	-0,063	-77,8	+0,012	200
6.Фондо-озброєність, грн	42,74	3,55	10,42	-32,32	-75,6	6,87	193,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами аналізу спостерігається суттєве скорочення обсягів продукції (чистого доходу), у 2024 році показник склав 37 975 тис. грн, що на 38,2% менше рівня 2022 року та на 25,6% менше показника 2023 року. Така тенденція свідчить про негативний вплив факторів зовнішнього середовища (воєнний стан, зміна логістики, падіння попиту) на ділову активність підприємства.

Паралельно з падінням доходів відбувалася активна оптимізація трудових ресурсів, чисельність працівників скоротилася зі 117 осіб у 2022 році до 65 осіб у 2024 році (загальне зменшення на 44,4%). Важливо зауважити, що темпи скорочення персоналу (-44,4%) випередили темпи падіння доходів (-38,2%), що свідчить про намагання менеджменту підвищити продуктивність праці в умовах кризи.

Середньорічна вартість основних засобів зазнала значних коливань. Різке падіння показника у 2023 році до 330,5 тис. грн (-86,5% порівняно з 2022 роком) було зумовлене масштабним списанням або виведенням з експлуатації застарілих активів наприкінці 2022 року.

Проте у 2024 році зафіксовано позитивний тренд, середньорічна вартість основних засобів зросла на 104,8% порівняно з попереднім роком і склала 677,0 тис. грн. Це свідчить про початок реалізації стратегії модернізації та інвестування в нове обладнання для переробки молока та виробництва згущеного молока.

Незважаючи на падіння доходу, показник фондовіддачі у 2024 році (56,09 грн) залишається значно вищим за рівень 2022 року (12,30 грн), продемонструвавши приріст на 356,0%. Це пояснюється тим, що підприємство тепер генерує дохід за допомогою набагато компактнішого та ефективнішого парку обладнання. Зниження фондовіддачі у 2024 р. відносно 2023 р. (-63,7%) є тимчасовим явищем, оскільки нові інвестиції в активи ще не встигли трансформуватися у повний обсяг виручки.

Показник фондомісткості знизився з 0,081 у 2022 р. до 0,018 у 2024 р. (на 77,8%), що вказує на зменшення капітальних витрат на кожну гривню виробленої продукції та підвищення ефективності використання майна.

Фондоозброєність у 2024 році продемонструвала відновлення, зрісши на 193,5% порівняно з 2023 роком (з 3,55 до 10,42 тис. грн/особу). Це стало результатом поєднання двох процесів, оновлення основних засобів та подальшого скорочення чисельності персоналу. Хоча порівняно з 2022 роком цей показник все ще менший на 75,6%, позитивна динаміка останнього року

вказує на перехід до більш капіталомісткого та технологічного виробництва.

Дослідження ефективності використання основних засобів дозволило оцінити технічний стан матеріальної бази підприємства. Проте повноцінна діагностика виробничого потенціалу ПП «Михалич і Ко» неможлива без аналізу людського капіталу, оскільки саме персонал забезпечує приведення техніки в дію та результативність бізнес-процесів. З огляду на це, наступним етапом дослідження є аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів на ПП «Михалич і Ко», табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання трудових ресурсів на ПП «Михалич і Ко»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024 р. від			
				2022 рік		2023 рік	
				(+,-)	%	(+,-)	%
1.Обсяг продукції, тис. грн.	61481	51068	37975	-23506	-38,2	-13093	-25,6
2 Чисельність працівників, осіб	117	93	65	-52	-44,4	-28	-30,1
3 Продуктивність праці, тис. грн/ особа	525,48	549,12	584,23	+58,75	+11,2	+35,11	+6,4
4 Трудомісткість продукції, особа/тис грн	0,0019	0,0018	0,0017	-0,0002	-10,52	-0,0001	-5,55

Джерело: складено автором за даними підприємства

Характеризуючи показники ефективності використання трудових ресурсів варто зазначити, що протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до скорочення чистого доходу від реалізації продукції. Керівництво підприємства проводить політику агресивної оптимізації трудових витрат. Середньооблікова чисельність працівників скоротилася зі 117 осіб у 2022 році до 65 осіб у 2024 році. Попри негативні тренди в доходах, якісні показники використання робочої сили продемонстрували позитивну динаміку. Продуктивність праці одного працівника зросла з 525,48 тис. грн у 2022 році до 584,23 тис. грн у 2024 році. Загальний приріст продуктивності склав 11,2%, що

свідчить про інтенсифікацію виробничих процесів та підвищення навантаження на залишений персонал. Трудомісткість продукції знизилася на 10,52% порівняно з 2022 роком (з 0,0019 до 0,0017 особа/тис. грн). Це підтверджує, що для генерації одиниці доходу підприємство тепер витрачає менше людського ресурсу, ніж на початку періоду.

Розрахуємо вплив факторів за допомогою методу абсолютних різниць для періоду 2024 р. порівняно з 2022 р.

Вплив зміни чисельності працівників (ΔVN):

$$\Delta VN = (N\ 2024 - N2022) \times P2022 \quad (2.1)$$

$$\Delta VN = (65\text{-}117) \times 525{,}48 = -27324{,}9 \text{ (тис.грн)}$$

Скорочення штату на 52 особи призвело до потенційного падіння обсягу доходу на 27,3 млн грн.

Вплив зміни продуктивності праці (ΔVP):

$$\Delta VP = N2024 \times (P2024 - P2022) \quad (2.2)$$

$$\Delta VP = 65 \times (584{,}23 - 525{,}48) = +3818{,}9 \text{ тис.грн.}$$

Підвищення інтенсивності праці та ефективності кожного працівника дозволило частково компенсувати втрати і збільшити дохід на 3,8 млн грн.

Сукупний вплив:

$$-27324{,}9 + 3818{,}9 = -23506{,}0 \text{ тис. грн.}$$

В результаті проведених розрахунків встановлено, що ключовим детермінантом падіння обсягів реалізації у 2024 році порівняно з 2022 роком стало скорочення чисельності персоналу, що спричинило зменшення доходу на

27 324,9 тис. грн. Водночас, позитивним сигналом є інтенсифікація використання людського капіталу, за рахунок зростання індивідуальної продуктивності праці підприємство змогло згенерувати додатково 3 818,9 тис. грн доходу. Це підтверджує висновок про те, що ПП «Михалич і Ко» перейшло до інтенсивного типу використання трудових ресурсів, де менша кількість працівників виконує більший питомий обсяг робіт, що є стратегічно важливим для підтримки стійкості в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Оцінка використання трудових ресурсів та зростання продуктивності праці дозволили виявити внутрішні резерви ефективності ПП «Михалич і Ко». Разом з тим, для формування повної картини стратегічного стану підприємства необхідно розглянути ці зміни у контексті загальної фінансової динаміки. На рис. 2.2 представлено візуалізацію ключових індикаторів, що відображають співвідношення між активами, капіталом та зобов'язаннями підприємства протягом 2022–2024 рр.

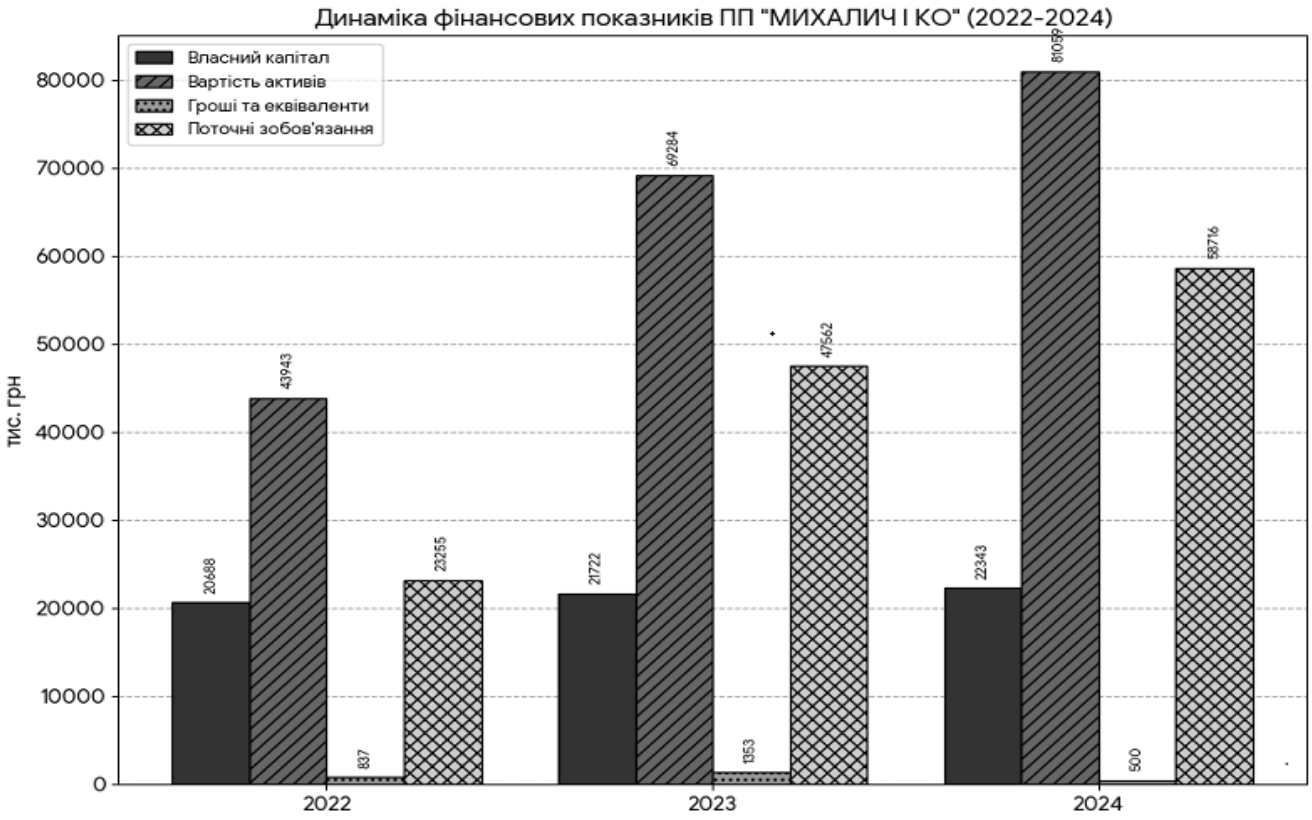


Рисунок 2.2 Динаміка основних фінансових показників ПП «Михалич і Ко» за 2022–2024 рр.

На рис.2.1 наочно відображено, що протягом 2022–2024 рр. вартість активів підприємства зросла на 84,46%, що свідчить про розширення майнового потенціалу. Однак це зростання значною мірою профінансоване за рахунок поточних зобов'язань, які збільшилися на 152,49%, що може створювати ризики для фінансової стійкості в майбутньому. Власний капітал при цьому залишається стабільною базою розвитку, продемонструвавши приріст у 8%.

Проаналізуємо фінансові індикатори досліджуваного підприємства (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових індикаторів діяльності ПП «Михалич і Ко» за 2022–2024 рр.

Фінансові індикатори	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р від 2023р (+/-)	Відхилення 2024 р від 2022р (+/-)
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	187,44	145,03	136,26	-8,76	-51,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	3,60	2,84	0,85	-1,99	-2,75
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	70,64	40,52	33,75	-6,77	-36,89
Коефіцієнт автономії, %	47,08	31,35	27,56	-3,79	-19,52
Рентабельність активів (ROA), %	4,03	1,49	0,77	-0,72	-3,26
Рентабельність власного капіталу (ROE),%	2,48	4,88	2,82	-2,06	+0,34
Чиста маржа (рентабельність продажів), %	2,88	2,02	1,64	-0,38	-1,24
Коефіцієнт заборгованості, %	52,92	68,65	72,44	+3,79	+19,52

Джерело: розраховано автором

Аналіз фінансових індикаторів ПП «Михалич і Ко» за 2022–2024 роки свідчить про перебування об'єкта дослідження у стані значної фінансової напруженості та поступового зниження рівня фінансової стійкості.

Коефіцієнт поточної ліквідності скоротився з 187,44% до 136,26%. Хоча показник залишається вище критичної межі (100%), тенденція до падіння (на

51,17 в.п. за три роки) вказує на зменшення здатності підприємства покривати поточні борги за рахунок усіх оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє критичне падіння до 0,85% у 2024 році. Це свідчить про серйозний дефіцит грошових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності впав більше ніж удвічі (з 70,64% до 33,75%), що підтверджує низьку якість структури оборотних активів і високу залежність від реалізації запасів.

Коефіцієнт автономії знизився з 47,08% до 27,56%. Це негативний тренд, на кінець 2024 року власний капітал забезпечує лише трохи більше чверті активів підприємства, що робить його критично залежним від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт заборгованості дзеркально зріс до 72,44% (+19,52 в.п. до 2022 року). Це підтверджує зміну фінансової стратегії на користь залученого капіталу, що підвищує ризики банкрутства в умовах економічної нестабільності.

Чиста маржа (рентабельність продажів) знизилася з 2,88% до 1,64%. Це свідчить про те, що на кожну гривню реалізованої продукції підприємство отримує все менше чистого прибутку.

Рентабельність активів впала до 0,77%, що свідчить про низьку віддачу від використання всього наявного майна підприємства.

Рентабельність власного капіталу у 2024 році (2,82%) є вищою за показник 2022 року (2,48%), проте вона суттєво впала порівняно з 2023 роком (4,88%). Незначне зростання порівняно з 2022 роком на фоні падіння інших показників пояснюється «ефектом фінансового важеля»

Фінансовий стан ПП «Михалич і Ко» за період 2022–2024 рр. характеризується як нестійкий. Підприємство втрачає фінансову незалежність та ліквідність. Основним викликом для менеджменту є подолання дефіциту грошових коштів та оптимізація витрат для підвищення маржинальності бізнесу.

Таким чином, внутрішнє середовище ПП «Михалич і Ко» характеризується високою операційною ефективністю (продуктивність праці та фондовіддача зростають), але вкрай низькою фінансовою стійкістю. Підприємство перебуває у стані фінансової напруженості, де ризик втрати платоспроможності є домінуючим. Виявлені проблеми свідчать про необхідність розробки стратегії фінансового оздоровлення, яка повинна базуватися на реструктуризації заборгованості, пошуку додаткових джерел фінансування та подальшій модернізації виробництва для зниження собівартості продукції.

2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Для формування повноцінної стратегії розвитку ПП «Михалич і Ко» необхідно враховувати загальносвітові тренди та ключових гравців міжнародного ринку молочних консервів. За даними міжнародної бізнес-платформи Компас [49], сегмент молока згущеного молока характеризується високим рівнем конкуренції з боку потужних іноземних експортерів.

До основних міжнародних гравців, що формують стандарти якості та цінову політику в цьому сегменті, належать:

- Європейський сектор, такі компанії, як Nestle España (Іспанія), Vogtlandmilch GmbH та Immergut GmbH & Co. KG (Німеччина), що мають розвинені канали дистрибуції та впроваджені інноваційні технології обробки молока. Румунські виробники, зокрема COVALACT SA та RARAUL SA, виступають активними імпортерами-експортерами, створюючи конкурентний тиск у Східноєвропейському регіоні.
- Близькосхідний сектор, потужну конкуренцію на зовнішніх ринках складають компанії з ОАЕ та Саудівської Аравії, такі як Orontes Dairy Manufacturing LLC, SADAFCO та National Food Industries Company Limited. Ці підприємства спеціалізуються на виготовленні стерилізованих вершків та

молока тривалого зберігання, що є прямими товарами-субститутами для продукції ПП «Михалич і Ко».

- Регіональні гравці, зокрема, молдовська компанія Milkmark (AO Fabrica de unt din Floresti), яка пропонує аналогічний асортимент згущеного молока, що робить її потенційним прямим конкурентом на ринках сусідніх держав [49].

Наявність такої кількості глобальних експортерів дозволяє сформувати пропозицію, що для ПП «Михалич і Ко» критично важливим є підвищення організаційної ефективності та іміджу до міжнародних стандартів ISO 22000. Водночас, вивчення досвіду компаній таких як Delta Food Industries FZC (ОАЕ), які вдало поєднують експорт молочних консервів із томатною та овочевою консервацією, підтверджує правильність обраної ПП «Михалич і Ко» стратегії диверсифікації виробництва [49].

Ринок молочних консервів України у 2024–2025 роках демонстрував поступову стабілізацію після глибокого шоку перших років повномасштабного вторгнення. Основними трендами є концентрація виробництва навколо великих промислових груп та активізація експорту до країн ЄС, США та Азії.

Станом на 2025 р сертифіковане виробництво молочних консервів в Україні здійснюють декілька десятків суб'єктів господарювання, проте лише 5–6 з них мають потужності понад 1000 тонн на місяць. За оцінками галузевих експертів, у 2024 році виробництво згущеного молока в Україні зросло на 5–7% порівняно з 2023 роком, досягнувши показника близько 65–70 тис. тонн на рік. Україна входить до ТОП-10 світових експортерів згущеного молока. Основними ринками збуту в 2025 році стали Польща, Німеччина, Молдова та країни Кавказу.

На сьогодні в Україні функціонує близько 15–20 активних виробників згущеного молока, проте понад 70% ринку контролюють наступні лідери [49]:

1. ПрАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат» (Чернігівська обл.). Один із найбільших виробників. Підприємство володіє потужним експортним потенціалом і широким асортиментом (ТМ «Ічня», «Mama Milla»).

2. ПрАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» (Миколаївська обл.) Попри близькість до зони бойових дій, комбінат залишається еталоном якості (ДСТУ) для споживачів.

3. ТОВ «Білицький молочноконсервний комбінат» (Полтавська обл.). Ключовий гравець, що спеціалізується на промисловому та споживчому сегментах.

4. ТОВ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» (Харківська обл.). Поступово відновлює потужності та присутність на полицях магазинів [2].

Обсяг виробництва ПП «Михалич і Ко» у 2024 році склав 450 тонн згущеного молока. Порівняно із загальнонаціональним обсягом у 65-70 тис. тонн, частка підприємства є незначною (менше 1%), що класифікує його як локального нішевого виробника.

У процесі стратегічного управління ПП «Михалич і Ко» постає критична потреба у системній оцінці рівня конкурентоспроможності як окремих видів продукції, так і підприємства в цілому. Така діагностика має охоплювати широкий спектр індикаторів, від масштабів ринкового зростання та стабільності місткості ринку до технологічних перспектив та динаміки норми прибутку.

Для забезпечення об'єктивності такої оцінки в межах даного дослідження застосуємо метод бенчмаркінгу. Цей інструмент виступає не лише як засіб ідентифікації кращих ринкових практик («мистецтво виявлення того, що інші роблять краще»), а й як стратегічна функція, спрямована на досягнення підприємством стабільного успіху в конкурентному середовищі.

Основним конкурентом досліджуваного підприємства у Вінницькому регіоні, що спеціалізується на аналогічному сегменті переробки молока, є ПП «Еко молпродукт» (с. Некрасове, Вінницька обл.). Цей суб'єкт господарювання, заснований у 2009 році, орієнтований на використання сучасних енергоефективних технологій виробництва згущеного молока з екологічно чистої натуральної сировини. Високий рівень конкурентоспроможності даного

суперника підтверджується наявністю численних фахових нагород та дипломів, що свідчить про його стабільні позиції на ринку молочних консервів та створює необхідність для ПП «Михалич і Ко» постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси.

Побудуємо таблицю для оцінки конкурентоспроможності методом бенчмаркінгу з певними показниками (табл.2.6). Діагностика конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу була проведена шляхом бального оцінювання десяти ключових факторів успіху за шкалою від -3 до +3.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності ПП «Михалич і Ко» та ПП «Еко молпродукт»

Фактори	-3	-2	-1	0	1	2	3
1.Ціна на продукцію			2		1		
2.Асортимент продукції				1		2	
3.Якість продукції					1	2	
4.Імідж товару				2	1		
5.Стимулювання збуту		1		2			
6.Мобільність в задоволенні потреб споживачів			1	2			
7.Наявність розгалуженої дистрибюторської мережі			1	2			
8.Ділова репутація					2		1
9.Організаційна ефективність			2		1		
10.Виконання індивідуальних замовлень споживачів			1		2		

— ПП «Еко молпродукт» (1)

— ПП «Михалич і Ко» (2)

Джерело: складено автором на основі результатів експертного опитування менеджерів відділу збуту , порівняльного аналізу прайс-листів підприємств-конкурентів та кабінетного дослідження публічних профілів суб'єктів господарювання

Інформаційною базою для нарахування балів слугували:

- аналіз асортиментної та цінової політики, на основі моніторингу прайс-листів ПП «Михалич і Ко» та ПП «Еко молпродукт» за 2025 рік;

- оцінка ділової репутації та іміджу, що базується на аналізі ринкового стажу підприємств та наявності сертифікатів якості у конкурента;

- аналіз організаційної ефективності та мобільності, що проведений на основі зіставлення організаційних структур та чисельності персоналу (65 осіб у ПП «Михалич і Ко» проти потужностей конкурента);

- оцінка індивідуальних замовлень та лояльності, на основі аналізу логістичних можливостей власного автопарку досліджуваного підприємства.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.6, дозволяє ідентифікувати ключові зони конкурентних переваг та стратегічних вразливостей ПП «Михалич і Ко» порівняно з ПП «Еко-молпродукт». Нараховані бали відображають наступні ринкові тенденції:

- Переваги в операційній гнучкості, вищі бали ПП «Михалич і Ко» за факторами «Мобільність» (+1) та «Виконання індивідуальних замовлень» (+1) підтверджують ефективність структури управління та наявність власного логістичного підрозділу, що дозволяє працювати з дрібногуртовими нішевими замовниками.

- Технологічний та іміджевий розрив, основний конкурент (ПП «Еко-молпродукт») демонструє суттєву перевагу у сфері ділової репутації та організаційнії ефективності, що є результатом сертифікації виробництва за стандартом ISO 22000 та чіткого позиціонування продукції як екологічно чистої.

- Спільні інфраструктурні обмеження, від’ємні значення обох підприємств у розбудові дистриб'юторської мережі (-1 та -2 відповідно) вказують на системну проблему регіональних виробників молочних консервів щодо входження у великі торговельні мережі національного рівня.

Для наочної візуалізації отриманих результатів та визначення площі конкурентного покриття доцільно побудувати графічний профіль конкурентоспроможності (радар) (рис.2.3). Такий підхід дозволяє інтегрувати

розрізнені бальні оцінки у єдину аналітичну модель та чітко локалізувати вектори майбутнього стратегічного розвитку підприємства.



Рисунок 2.3 Радар конкурентоспроможності ПП «Михалич і Ко» та ПП «Еко-молпродукт»

Джерело: згруповано автором на основі власних досліджень

За результатами аналізу встановлено, що ПП «Михалич і Ко» має дещо більшу «площу покриття» у сегментах асортиментної гнучкості та сервісного обслуговування, що є наслідком диверсифікованої моделі бізнесу. Однак, профіль головного конкурента ПП «Еко-молпродукт» є більш збалансованим у частині ринкового позиціонування та репутаційного капіталу.

Результати проведеного бенчмаркінгу дозволили ідентифікувати специфічні конкурентні переваги та зони відставання ПП «Михалич і Ко» на регіональному та галузевому рівнях. Проте для розробки комплексної стратегії розвитку недостатньо лише порівняння з конкурентами; необхідно систематизувати весь обсяг виявлених факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

З цією метою доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє інтегрувати результати фінансової діагностики та маркетингових досліджень у єдину матрицю. Даний інструментарій допоможе чітко розмежувати внутрішні

сили та слабкості підприємства, а також оцінити зовнішні можливості та загрози, що виникають у турбулентних умовах сучасного ринку.

Вихідними даними для побудови матриці SWOT-аналізу ПП «Михалич і Ко» (таб.2.7) послужили результати оцінки ресурсного потенціалу, аналіз динаміки прибутковості за 2022–2024 рр., а також виявлені в ході бенчмаркінгу параметри клієнтоорієнтованості та іміджу підприємства.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ПП «Михалич і Ко»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Зростання продуктивності праці	1. Зростання коефіцієнта заборгованості
2. Наявність власного транспортного відділу та автопарку	2. Скорочення чистого доходу від реалізації на 38,2% за період 2022–2024 рр..
3. Одночасне виробництво молочних консервів, макаронних та борошняних виробів.	3. Дефіцит ліквідності
4. Здатність виконувати індивідуальні замовлення та висока мобільність.	4. Відсутність системи ISO 22000 порівняно з головним конкурентом
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Модернізація виробництва, активне оновлення основних засобів .	1. Вплив воєнного стану, логістичні труднощі та інфляційні процеси.
2. Нішеве позиціонування, розвиток статусу регіонального лідера у сегменті натурального згущеного молока.	2. Тиск з боку національних брендів та великих промислових груп.
3. Розширення ринків збуту, потенційна співпраця з міжнародними B2B ком'юніті .	3. Зниження попиту на продукцію через скорочення доходів населення.
4. Можливість участі у грантових програмах для переробних підприємств харчової галузі.	4. Випереджаюче зростання собівартості виробництва порівняно з цінами реалізації.

Джерело: згруповано автором

Ситуація ПП «Михалич і Ко» характеризується як стратегія адаптації. Головною перевагою є інтенсифікація використання персоналу та оновлення обладнання, що дозволяє підтримувати якість продукції. Проте, фінансовий розрив та висока заборгованість вимагають термінового залучення нових каналів збуту та оптимізації витрат для стабілізації маржинальності бізнесу.

Синтез факторів SWOT-аналізу підтверджує, що підприємство володіє вагомим внутрішнім потенціалом, зокрема високою продуктивністю праці та оновленою виробничою базою, вартість якої зросла протягом 2024 року.

Логістична автономність та здатність до виконання індивідуальних замовлень є ключовими перевагами, що дозволяють утримувати нішеві позиції на ринку.

Водночас, критичними загрозами є дефіцит абсолютної ліквідності та висока боргова залежність на фоні загального падіння доходу на 38,2%. Відсутність сертифікації ISO 22000 послаблює позиції перед агресивними конкурентами, такими як ПП «Еко-молпродукт».

Висновки до розділу ІІ

Протягом 2022–2024 рр. ПП «Михалич і Ко» функціонувало в умовах значної турбулентності, що призвело до скорочення чистого доходу на 38,2%. Попри це, підприємство зберегло фінансову автономію (ріст власного капіталу на 8%) та розпочало активну модернізацію основних засобів, вартість яких у 2024 р. зросла у 3 рази порівняно з 2022 р. Керівництвом впроваджено стратегію агресивної оптимізації витрат, що призвело до скорочення персоналу на 44,4%. Водночас якість використання людського капіталу покращилася, індивідуальна продуктивність праці зросла на 11,2%, що свідчить про перехід до інтенсивного типу виробництва.

За результатами бенчмаркінгу встановлено, що підприємство є локальним нішевим виробником із часткою ринку менше 1% у національному масштабі. Ключовими перевагами є логістична автономність та гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень, проте спостерігається суттєвий відрив від головного конкурента (ПП «Еко-молпродукт») у сфері іміджу та сертифікації якості.

Ринок характеризується високою концентрацією, понад 70% контролюють національні гіганти, тоді як ПП «Михалич і Ко» займає нішу локального виробника з часткою менше 1%. Основним бар'єром для розвитку є відсутність розгалуженої дистриб'юторської мережі та агресивна цінова політика конкурентів. Підсумовуючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна констатувати, що ПП «Михалич і Ко» перебуває в стані, який потребує застосування адаптивної стратегії. Основним вектором розвитку має стати конвертація наявних внутрішніх сильних сторін (висока продуктивність праці та оновлена технічна база) у зміцнення ринкових позицій.

РОЗДІЛ ІІІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ ЙОГО ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Формування стратегічних пріоритетів ПП «Михалич і Ко» з урахуванням виявлених ринкових можливостей та загроз

Процес формування стратегічних пріоритетів ПП «Михалич і Ко» базується на результатах проведеної діагностики, яка підтвердила необхідність переходу від пасивної адаптації до активного управління конкурентоспроможністю. В основі стратегічного вибору лежить методологія «ресурсного підходу», згідно з якою ключовим фактором успіху є не просто наявність ресурсів, а здатність менеджменту ефективно комбінувати їх для створення унікальної ціннісної пропозиції.

З огляду на виявлений стан «стратегічної напруженості» (висока продуктивність на фоні низької ліквідності), формування пріоритетів має відбуватися за трьома ієрархічними рівнями:

1. Рівень стабілізації (короткостроковий), відновлення фінансового балансу та ліквідація боргової залежності.
2. Рівень інтенсифікації (середньостроковий), конвертація оновлених основних засобів у якісний продукт.
3. Рівень експансії (стратегічний), масштабування бізнесу через сертифікацію та вихід на нові канали збуту.

Теоретично стратегія розвитку ПП «Михалич і Ко» в сучасних умовах воєнного стану повинна мати адаптивно-наступальний характер. Це означає, що підприємство має одночасно мінімізувати внутрішні ризики, через дезінвестування надлишкових запасів та використовувати вікна можливостей, через імпортозаміщення та нішеве позиціонування.

На основі синтезу результатів SWOT-аналізу та бенчмаркінгу, базовим вектором розвитку ПП «Михалич і Ко» визначено комбіновану стратегію

стабілізації та інтенсивного зростання. Основні параметри цієї стратегії систематизуємо у програму, представлену в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Комплексна програма стратегічного розвитку ПП «Михалич і Ко»

Напрям стратегічного розвитку	Зміст заходів та стратегічний акцент	Очікуваний результат та обґрунтування
Фінансова стабілізація та оптимізація активів	Реструктуризація поточної кредиторської заборгованості. Вивільнення капіталу шляхом реалізації надмірних запасів	Зниження боргового навантаження без залучення дорогих кредитів. Підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності до нормативного рівня
Технологічна інтенсифікація	Пріоритетне використання оновлених основних засобів, вартість яких зросла за досліджуваний період	Трансформація технічного оновлення у ринкову перевагу. Ефективне використання потужностей .
Ринкова експансія та сертифікація	Впровадження міжнародної системи менеджменту безпечності харчових продуктів ISO 22000 (HACCP). Подолання іміджевого розриву з основними регіональними конкурентами.	Вихід у національні торговельні мережі та на зовнішні ринки. Зростання чистого доходу від реалізації та зміцнення ринкових позицій.
Продуктова диференціація та якісне зростання	Переорієнтація з сировинного збуту на глибоку переробку молока. Використання нових потужностей для розширення лінійки згущеного молока та десертної групи.	Підвищення маржинальності бізнесу. Зростання рентабельності активів понад поточний рівень.

Джерело: згруповано автором

Реалізація запропонованих пріоритетів дозволить ПП «Михалич і Ко» трансформуватися з локального виробника сировинної спрямованості у високотехнологічне підприємство харчової промисловості. Особливий акцент на впровадженні ISO 22000 (HACCP) є не лише вимогою часу, а й інструментом капіталізації бренду, що дозволить підвищити лояльність споживачів та забезпечити вхідний квиток до великих ритейл-мереж України.

Реалізація запропонованих пріоритетів (табл.3.1) дозволить ПП «Михалич і Ко» трансформуватися з локального виробника сировинної спрямованості у високотехнологічне підприємство харчової промисловості. Особливий акцент на впровадженні ISO 22000 (HACCP) є не лише вимогою часу, а й інструментом капіталізації бренду, що дозволить підвищити лояльність

споживачів та забезпечити вхідний квиток до великих ритейл-мереж України.

Оскільки визначені стратегічні пріоритети мають комплексний характер і охоплюють різні аспекти діяльності підприємства — від фінансів до технологій, виникає необхідність у їх ієрархічній структуризації. Це дозволить не лише визначити ключову мету розвитку, а й простежити логічний зв'язок між окремими тактичними заходами та стратегічним результатом.

Для наочного представлення цієї взаємозалежності та формування чіткої послідовності дій менеджменту ПП «Михалич і Ко», на основі сформованих пріоритетів (табл. 3.1) було побудовано дерево стратегічних цілей підприємства на період 2026–2028 рр. (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 Дерево стратегічних цілей ПП «Михалич і Ко» на 2026–2028 рр.

Джерело: згруповано автором

Дана модель декомпозиції цілей дозволяє трансформувати загальну стратегію стабілізації та інтенсивного зростання у конкретні робочі завдання для кожного підрозділу підприємтва. Представлене дерево стратегічних цілей ПП «Михалич і Ко» (рис. 3.1) відображає ієрархічну модель трансформації підприємства з поточного стану фінансової нестабільності до цільового стану стійкої конкурентоспроможності.

Фінансовий блок виступає фундаментом стратегії, оскільки критичне падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2024 році вимагає негайної мобілізації внутрішніх ресурсів. Пріоритетним завданням тут є реалізація надмірних запасів на суму 60,19 млн грн для ліквідації дефіциту грошових коштів.

Технологічний блок спрямований на капіталізацію вже здійснених інвестицій. Оскільки за 2024 рік первісна вартість основних засобів зросла, стратегічною ціллю є досягнення їх повного операційного завантаження.

Ринковий блок фокусується на подоланні падіння чистого доходу, який у 2024 році скоротився до 37,9 млн грн. Ключовим інструментом тут визначимо впровадження системи ISO 22000, що дозволить диференціювати продукцію від локальних конкурентів та забезпечити вхід до національних торговельних мереж.

Кадровий блок передбачає підтримку високої продуктивності праці (584,23 тис.грн/особу) при збереженні оптимальної чисельності персоналу на рівні 65 осіб.

Таким чином, кожна ціль нижнього рівня є необхідною умовою для реалізації мети вищого порядку. Координація цих зусиль дозволить ПП «Михалич і Ко» конвертувати технічне оновлення бази у фінансову незалежність та ринкове лідерство у ніші натуральних молочних консервів.

3.2 Обґрунтування ресурсного забезпечення та економічної доцільності реалізації стратегічних рішень.

В умовах посилення конкуренції на ринку молочної консервації та підвищення вимог споживачів до безпечності харчових продуктів, впровадження міжнародного стандарту ISO 22000:2018 «Системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу» стає стратегічною необхідністю для ПП «Михалич і Ко» [39].

ISO 22000 — це міжнародний стандарт, який об’єднує принципи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points — Аналіз небезпечних чинників та критичні точки контролю) та елементи системи менеджменту якості [39].

Основною філософією стандарту є системний підхід до ідентифікації, оцінки та контролю небезпечних факторів (біологічних, хімічних та фізичних) на всіх етапах виробничого циклу — від приймання сировини до реалізації готового згущеного молока.

Ключові складові стандарту ISO 22000 включають:

- Інтерактивне інформування, забезпечення прозорого обміну даними між постачальниками сировини, виробником та споживачами.
- Системний менеджмент, управління процесами переробки молока як єдиною цілісною системою.
- Програми-передумови, базові умови та заходи, необхідні для підтримання гігієнічного середовища (санітарія, дезінфекція, контроль шкідників).
- Принципи HACCP, безпосередній контроль критичних точок (наприклад, температурний режим пастеризації або стерилізації молока), де ризик забруднення є найвищим.

Для ПП «Михалич і Ко» впровадження цього стандарту виконує роль «технічного бар'єру навпаки», якщо його відсутність закриває доступ до великих торговельних мереж, то наявність сертифіката стає гарантією

стабільної якості та безпечності, що дозволяє підприємству конкурувати не лише за ціною, а й за рівнем довіри споживача.

Функціонування системи менеджменту безпечності харчових продуктів на ПП «Михалич і Ко» має базуватись на концепції циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), відомого як цикл Демінга. Ця модель забезпечить постійний контроль якості та безпечності згущеного молока на кожному етапі виробництва (рис.3.2).

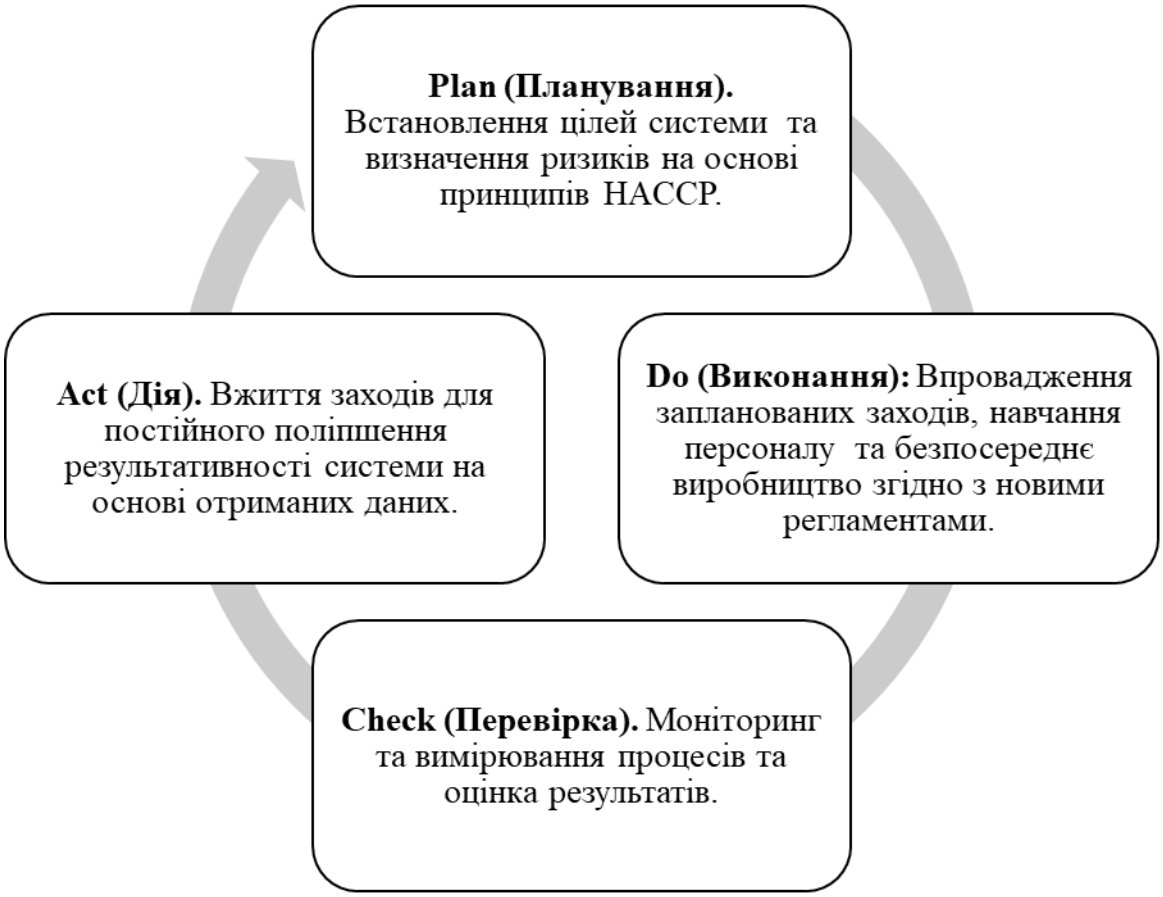


Рисунок 3.2 Цикл безперервного вдосконалення PDCA в системі менеджменту безпечності харчових продуктів [48]

Алгоритм застосування циклу PDCA для стратегічних рішень ПП «Михалич і Ко»:

1. Планування. Встановлення цілей системи (наприклад, зниження рівня браку при стерилізації молока) та визначення ризиків на основі принципів HACCP.

2. Виконання. Впровадження запланованих заходів, навчання персоналу (який скоротився до 65 осіб, але став продуктивнішим) та безпосереднє виробництво згідно з новими регламентами.

3. Перевірка. Моніторинг та вимірювання процесів (аналіз того, чи зросла маржинальність понад 1,64%) та оцінка результатів.

4. Дія. Вжиття заходів для постійного поліпшення результативності системи на основі отриманих даних.

Для реалізації цього циклу підприємство має таку ресурсну базу:

- Технічний ресурс. Наявність оновлених основних засобів, вартість яких зросла до 2 377 тис. грн, що дозволяє автоматизувати етап "Виконання".

- Фінансовий ресурс. Внутрішні резерви у вигляді запасів на суму 60 198 тис. грн, реалізація частини яких забезпечить етап "Планування" необхідним фінансуванням.

- Трудовий ресурс. Кваліфікований персонал, продуктивність якого зросла на 11,2% порівняно з 2022 роком, що гарантує якісне виконання етапу "Перевірка".

Використання циклу Демінга в поєднанні з сертифікацією ISO 22000 дозволить ПП «Михалич і Ко» не лише разово вийти на нові ринки, а й підтримувати стабільно високий рівень конкурентоспроможності продукції в довгостроковій перспективі.

Економічну доцільність впровадження цієї системи розрахуємо через показник приросту чистого прибутку.

Впровадження міжнародного стандарту ISO 22000 для ПП «Михалич і Ко» є не лише інструментом мінімізації виробничих ризиків, а й стратегічною інвестицією, спрямованою на подолання ринкових бар'єрів. Діагностика конкурентного середовища показала, що головний конкурент (ПП «Еко

молпродукт») уже використовує сертифікацію як ключовий репутаційний капітал.

Процес сертифікації є комплексним і передбачає залучення зовнішніх консультантів та акредитованих органів. Розробку документації та навчання персоналу зазвичай здійснюють консалтингові компанії або штатні фахівці з якості. Остаточний аудит та видачу сертифіката проводять органи сертифікації, акредитовані в НААУ (Національне агентство з акредитації України) або міжнародними організаціями (наприклад, Bureau Veritas). Для ПП «Михалич і Ко» , відповідно до власних досліджень, загальний бюджет проєкту може становити 250 000 грн. Сума включає:

- Діагностичний аудит та розробку плану HACCP.
- Навчання робочої групи.
- Вартість сертифікаційного аудиту.
- Необхідні малозатратні модернізації виробничих зон (згідно з вимогами простежуваності).

Впровадження системи створює фундамент для «ринкової експансії», визначеної в пріоритетах розвитку:

- Допуск до ритейл-мереж, адже більшість національних мереж (АТБ, Сільпо, Metro) висувають наявність сертифіката ISO 22000 як обов'язкову умову для підписання контрактів.
- Оптимізація внутрішніх процесів, тобто зниження частки браку та відходів. Враховуючи, що собівартість продукції у 2024 році склала 34 382 тис. грн, навіть 1% економії на втратах сировини дасть понад 340 тис. грн річного ефекту.
- Лояльність споживачів, маркування продукції знаками відповідності міжнародним стандартам підвищує довіру, що критично важливо при падінні загального попиту.

Для досліджуваного підприємства розрахуємо економічний ефект як різницю між прогнозним чистим прибутку після виходу в нові торгівельні мережі та поточним показником 2024 року.

Вихідні дані для розрахунку:

- Поточний чистий прибуток (2024 р.) - 621 тис. грн.
- Прогнозне зростання доходу, зокрема очікується збільшення чистого доходу на 20% (з 37 975 тис. грн до 45 570 тис. грн) за рахунок нових контрактів. Прогнозне зростання чистого доходу на 20% обґрунтовується синергетичним ефектом від впровадження системи менеджменту безпечності харчових продуктів згідно з ISO 22000. Зокрема:

1. 12% — за рахунок укладання контрактів з національними роздрібними мережами, для яких наявність сертифіката є обов'язковою умовою допуску до тендерів.

2. 5% — за рахунок активізації маркетингової стратегії та використання знаку відповідності ISO на упаковці, що підвищує довіру споживачів.

3. 3% — за рахунок розширення збуту в сегменті B2B.

Таблиця 3.2

Розрахунок прогнозного чистого прибутку підприємства

Стаття доходу/витрат	Сума (тис. грн)	% від доходу
Чистий дохід від реалізації	45570	100
Собівартість продукції	38735	85
Валовий прибуток	6835	15
Адміністративні та збутові витрати	4950	10,8
Податок на прибуток, 18%	335	0,8
Чистий прибуток	1550	3,4

Джерело: розраховано автором

При збереженні поточної динаміки та оптимізації операційних витрат, прогнозний прибуток за розрахунками в табл.3.2 складе близько 1 550 тис. грн.

Розрахуємо економічний ефект (Е):

$$E = (П_1 - П_0) – K \quad (3.1)$$

де: $П_1$ — прогнозний прибуток (1 550 тис. грн).

$П_0$ — базовий прибуток (621 тис. грн).

К— капітальні вкладення у впровадження (250 тис. грн).

$$E = (1550 - 621) - 250 = 679 \text{ тис. грн у перший рік.}$$

Оскільки підприємство має дефіцит фінансових ресурсів, фінансування проєкту ISO 22000 доцільно здійснити за рахунок оптимізації запасів.

Таким чином, впровадження ISO 22000 є економічно виправданим кроком. Проєкт окупиться протягом першого року експлуатації за рахунок розширення каналів збуту та підвищення операційної ефективності, що дозволяє конвертувати технічний потенціал оновлених основних засобів у реальний фінансовий результат.

Впровадження міжнародного стандарту ISO 22000 є стратегічною інвестицією, спрямованою на подолання ринкових бар'єрів та нівелювання конкурентного розриву з найближчими конкурентами. Для оцінки доцільності проекту проведемо порівняльний аналіз фактичних показників 2024 року та прогнозних параметрів після сертифікації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності впровадження проєкту

Показник	Базовий 2024 р.	Прогноз (після впровадження)	Ефект (+/-)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	37 975	45 570	+7 595 (+20%)
Собівартість реалізації, тис. грн	34 382	38 735	+4 353
Чистий прибуток, тис. грн	621	1 550	+929 (у 2,5 рази)
Рентабельність продажів, %	1,64%	3,40%	+1,76%

Джерело: розраховано автором

Узагальнюючи результати розроблених заходів щодо впровадження системи ISO 22000 та розширення каналів збуту, можна констатувати високу

економічну доцільність запропонованого проєкту для ПП «Михалич і Ко». Згідно з проведеними розрахунками, представленими в табл.3.3, очікуються певні позитивні зміни. Завдяки подоланню сертифікаційних бар'єрів та виходу в національні ритейл-мережі, прогнозується зростання чистого доходу на 20% (до 45 570 тис. грн). Це доводить, що сертифікація є не лише вимогою безпечності, а й прямим інструментом ринкової експансії. Найбільш показовим є збільшення чистого прибутку у 2,5 раза (з 621 тис. грн до 1 550 тис. грн). Така динаміка зумовлена дією операційного важеля, зокрема, при зростанні обсягів реалізації темпи приросту прибутку значно перевищують темпи приросту доходу, оскільки частина операційних витрат залишається відносно стабільною.

Прогнозне значення собівартості демонструватиме, відповідно до проведених досліджень, стримане зростання порівняно з доходом. Це стає можливим завдяки мінімізації втрат сировини та оптимізації процесів згідно з принципами HACCP, що дозволяє заощаджувати кошти на внутрішніх виробничих циклах. Рентабельність продажів зростає з критично низьких 1,64% до 3,40%. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його здатності до самофінансування та подальшої модернізації.

Таким чином, розрахований річний економічний ефект у розмірі 929 тис. грн підтверджує, що впровадження міжнародних стандартів якості є найбільш раціональним шляхом розвитку для підприємства в умовах сучасної конкуренції, забезпечуючи окупність інвестицій протягом першого півріччя після сертифікації.

3.3 Сучасний стан та заходи по удосконаленню охорони праці на підприємстві

Функціонування системи охорони праці на ПП «Михалич і Ко» спрямоване на реалізацію двох стратегічних векторів, що забезпечують стабільність виробничого циклу.

Перший вектор — інженерно-технологічний. Він орієнтований на превентивне усунення виробничих ризиків, що особливо актуально для цехів з

переробки молока та виготовлення баранкових виробів. На підприємстві цей напрям реалізується через:

- модернізацію виробничих ліній та впровадження безпечного обладнання (наприклад, герметизація вузлів вакуум-апаратів);
- заміну потенційно небезпечних речовин у технологічних процесах на екологічні та безпечні аналоги;
- автоматизацію процесів для зниження імовірності травматизму та виникнення професійних хвороб;
- забезпечення персоналу сучасними засобами індивідуального захисту (спецодяг для роботи в гарячих цехах та приміщеннях з високою вологістю).

Другий вектор — соціально-правовий. Його мета полягає у створенні надійного механізму соціальної підтримки персоналу. Це передбачає гарантоване відшкодування матеріальних та моральних збитків у разі виникнення позаштатних ситуацій, а також забезпечення повного спектра соціальних прав кожного працівника ПП «Михалич і Ко».

Система охорони праці на підприємстві базується на суворому дотриманні нормативно-правових актів та включає комплексні організаційні заходи. Зокрема, це охоплює підтримання належної промислової гігієни, забезпечення пожежної безпеки в складських приміщеннях та дотримання правил експлуатації електроустановок (рис. 3.3). Такий комплексний підхід дозволяє створити безпечне середовище, що є невід’ємною частиною загальної стратегії якості згідно з вимогами стандарту ISO 22000.

На ПП «Михалич і Ко» функціонування системи охорони праці базується на інтеграції правових норм та практичних організаційних заходів, що охоплюють промислову санітарію, гігієну праці та протипожежний захист:

1. Нормативно-правовий фундамент, діяльність підприємства суворо регламентується державними стандартами та законодавчими актами України. Ці норми встановлюють граничні показники безпеки для виробничих процесів (зокрема, при роботі з обладнанням для конденсації молока та макаронними

лініями). Дотримання цих стандартів є обов'язковим для мінімізації професійних ризиків та збереження здоров'я персоналу.

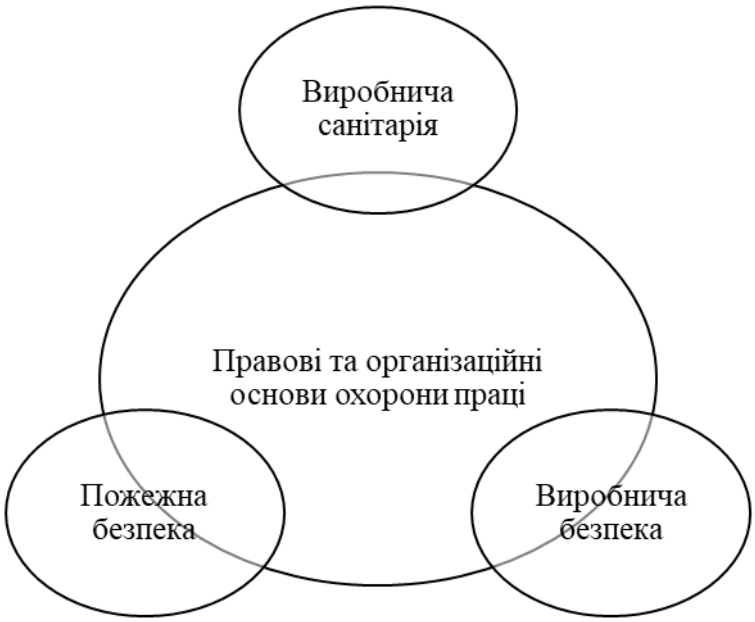


Рисунок 3.3 Структурна схема охорони праці

Джерело: [50] згруповано автором

2. Система управління безпекою та здоров'ям на робочому місці, для систематизації контролю на підприємстві впроваджено модель управління, що базується на циклі безперервного вдосконалення. Вона включає:

- стратегічне планування безпекових заходів;
- практичне впровадження протоколів захисту;
- моніторинг та регулярну оцінку умов праці;
- коригувальні дії для усунення виявлених невідповідностей.

3. Гігієна та виробнича санітарія, цей напрям на ПП «Михалич і Ко» тісно переплітається з вимогами ISO 22000. Система санітарних заходів забезпечує:

- контроль мікроклімату в цехах;
- суворий регламент зберігання та переробки сировини;
- ефективну систему утилізації виробничих відходів;
- підтримання високого рівня особистої гігієни працівників, що є критичним для харчової промисловості.

4. Технічна та експлуатаційна безпека. Організаційний складник виробничої безпеки реалізується через використання сертифікованого обладнання, оснащеного системами захисту та блокування. Обов'язковим елементом є багаторівневе навчання персоналу, від вступних інструктажів до спеціалізованих тренінгів з експлуатації складних технічних комплексів.

5. Протипожежний захист та готовність до надзвичайних ситуацій. Враховуючи специфіку роботи складів (пакування, борошно) та термічних ділянок, пожежна безпека на підприємстві включає:

- встановлення сучасних систем сигналізації та пожежогасіння;
- чітку інструктажну базу щодо алгоритмів евакуації;
- практичне навчання персоналу навичкам володіння засобами пожежогасіння;
- систематичне проведення протипожежних тренувань для відпрацювання злагодженості дій.

Ефективність системи охорони праці на ПП «Михалич і Ко» визначається комплексним впливом низки факторів, що формують безпечне та продуктивне середовище для персоналу.

Класифікація чинників впливу на виробничий процес:

- Технологічні та виробничі фактори зумовлені конструктивними особливостями ліній із виробництва згущеного молока та макаронних пресів. Вони безпосередньо впливають на фізичне навантаження, психоемоційне напруження, робочу позу працівника та інтенсивність праці.

- Санітарно-гігієнічні параметри, охоплюють контроль за мікрокліматом (температурний режим, вологість у варочних цехах), рівнем шуму від працюючих агрегатів, освітленістю робочих зон та чистотою повітряного середовища.

- Фактори технічної безпеки спрямовані на запобігання виробничому травматизму, захист від ураження електричним струмом під час експлуатації електроустановок, а також унеможливлення контакту з термічно небезпечними поверхнями.

- Ергономічні та інженерно-психологічні чинники визначають ступінь комфорту робочих місць, зручність розташування елементів управління технологічним процесом та простоту обслуговування машин.

- Естетичні та соціально-психологічні аспекти включають візуальне оформлення виробничих зон, створення сприятливого морального клімату в колективі, стиль менеджменту та рівень ідентифікації співробітників із цінностями ПП «Михалич і Ко».

- Структура підприємства передбачає наявність належним чином облаштованих допоміжних приміщень, санітарно-побутових вузлів, адміністративних кабінетів та зон відпочинку. Їхнє планування та розміри повністю відповідають державним будівельним та санітарним стандартам. Генеральний план об’єкта розроблений з урахуванням усіх вимог протипожежної безпеки, що забезпечує вільний доступ спецтехніки та безпечну евакуацію.

- Медичний супровід та долікарська допомога, на підприємстві організовано пункт медичної допомоги, оснащений усім необхідним для оперативного реагування. Санітарний стан медпункту підтримується на високому рівні (вентиляція, освітлення, стерильність). Персонал пункту готовий до надання допомоги при легких травмах, а у разі виникнення серйозних інцидентів (переломи, гострі стани) — забезпечує невідкладну стабілізацію потерпілого до прибуття екстрених служб.

- Важливою частиною стратегії безпеки є системний контроль стану робочих зон та утримання матеріально-технічної бази. Це включає:

- регулярну перевірку справності обладнання;
- забезпечення працівників якісними засобами індивідуального захисту (спецодяг, взуття, захисні рукавички та респіратори);
- нагляд за дотриманням правил промислової гігієни.

Створення максимально сприятливих умов для праці та відновлення сил персоналу є пріоритетом ПП «Михалич і Ко», що безпосередньо корелює з вимогами стандарту ISO 22000 щодо культури харчової безпеки.

На підприємстві сформовано комплексну інфраструктуру для навчання та інструктування персоналу з питань безпеки. В адміністративному корпусі функціонує спеціалізований кабінет охорони праці, укомплектований наочними посібниками, інформаційними стендами, зразками сертифікованого спецодягу та засобів індивідуального захисту. На базі кабінету проводяться планові навчання для технічних фахівців та персоналу виробничих ліній.

Безпосередньо у цехах (з виробництва згущеного молока, сушок та макаронів) облаштовані локальні куточки з охорони праці. Вони оснащені актуальними інструкціями, засобами першої медичної допомоги (аптечками) та первинними засобами пожежогасіння.

Система медичного контролю та допуску до роботи:

- Усі кандидати проходять обов’язковий попередній медичний огляд при працевлаштуванні.
- Діючі працівники проходять періодичні медичні обстеження не рідше одного разу на рік.
- Перед початком роботи на конкретній ділянці кожен працівник отримує необхідний комплект ЗІЗ та проходить первинний інструктаж на робочому місці.

На ПП «Михалич і Ко» передбачено проведення атестації робочих місць за умовами праці з періодичністю раз на п’ять років (або згідно з внутрішнім графіком модернізації). Питання безпеки праці фіксуються у колективному договорі, який щороку переглядається та доповнюється заходами, спрямованими на поліпшення умов роботи. Електроспоживання в адміністративних та допоміжних приміщеннях забезпечується однофазною мережею (220 В, 50 Гц), що живить офісну техніку та систему освітлення. У виробничих зонах використовується трифазна мережа для живлення технологічних ліній.

Для оцінки відповідності умов праці державним стандартам було проведено моніторинг ключових показників у робочих зонах (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Фактичні та нормативні параметри виробничого середовища ПП «Михалич і Ко»

Параметр	Фактичне значення	Норматив (ДСТУ/ДСН)	Висновок
Температура повітря, °C	18–23	17–25 (для категорії II)	Відповідає
Освітленість, лк	320	не менше 300	Відповідає
Рівень шуму, дБА	65–75	до 80	Відповідає

Джерело: згруповано автором

Аналіз даних свідчить, що метеорологічні умови, рівень освітлення та шумове навантаження на підприємстві перебувають у межах допустимих значень. Інші потенційно шкідливі чинники (запиленість, вібрація) мають мінімальний рівень впливу, що підтверджує безпечність робочих місць для здоров’я персоналу та забезпечує належний рівень комфорту під час виконання трудових обов’язків.

На основі проведеного аналізу виробничого середовища та організаційної структури підприємства, пропонуються такі заходи для підвищення рівня безпеки та покращення умов праці персоналу:

- модернізація навчально-методичної бази, актуалізувати оснащення кабінету охорони праці шляхом придбання сучасних інтерактивних стендів, плакатів та наочних макетів, що демонструють правила безпечної експлуатації макаронних пресів та ліній розливу згущеного молока;
- провести повну інвентаризацію засобів пожежогасіння. Замінити вогнегасники з вичерпаним терміном експлуатації на сучасні порошкові та вуглекислотні аналоги;
- доукомплектувати резерв засобів захисту органів дихання (респіраторів та фільтрувальних протигазів), що є необхідним при роботі в запилених зонах борошномельних ділянок;
- забезпечити регулярний контроль наявності та термінів придатності медичних аптечок і вогнегасників у всьому корпоративному автотранспорті підприємства;

- з метою дотримання норм пожежної безпеки та гігієни праці облаштувати спеціалізоване місце для паління поза межами виробничих та складських зон;
- оптимізувати режими праці та відпочинку для персоналу, задіяного на ділянках із підвищеним фізичним навантаженням або складними температурними режимами (гарячі цехи);
- впровадити програму санаторно-профілактичного лікування та регулярного оздоровлення для співробітників, які працюють в умовах, що потребують підвищеної уваги до стану здоров’я;
- контроль за реалізацією технічних та інспекційних заходів (перевірка вогнегасників, інструктажі, ЗІЗ) покласти на інженера з охорони праці. Загальне керівництво та фінансування програм оздоровлення та модернізації — на керівника підприємства та начальників відповідних структурних підрозділів.

Висновки до розділу ІІІ

На основі синтезу результатів діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища встановлено, що найбільш адекватною умовам воєнного стану та ринковій позиції підприємства є комбінована стратегія стабілізації та інтенсивного зростання. Побудоване «дерево цілей» на період 2026–2028 рр. дозволило декомпозувати головну мету підприємства на чотири взаємопов’язані блоки: фінансовий, технологічний, ринковий та кадровий.

Обґрунтовано впровадження системи ISO 22000. Встановлено, що сертифікація за міжнародним стандартом є ключовим інструментом подолання ринкових бар'єрів. Це дозволить ПП «Михалич і Ко» нівелювати конкурентний розрив із лідерами галузі та забезпечити доступ до національних ритейл-мереж. Впровадження циклу безперервного вдосконалення PDCA (планування–виконання–перевірка–дія) забезпечить стабільно високу якість згущеного молока та іншої продукції підприємства. Доведено економічну доцільність запропонованих рішень. Прогнозні розрахунки свідчать про високу ефективність стратегії, очікується зростання чистого доходу на 20%, чистий прибуток збільшиться у 2,5 рази, чиста рентабельність продажів зросте з 1,64% до 3,40%. Фінансування заходів пропонується здійснити за рахунок внутрішніх резервів — оптимізації надмірних товарних запасів.

Проведений аналіз виробничого середовища підтвердив відповідність основних параметрів (світло, шум, температура) нормативним вимогам. Проте для мінімізації професійних ризиків розроблено комплекс рекомендацій, що включає модернізацію навчально-методичної бази, оновлення парку вогнегасників, доукомплектування засобів захисту органів дихання для борошномельних ділянок та впровадження програм оздоровлення персоналу.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ПП «Михалич і Ко» конвертувати наявний технічний потенціал у реальні ринкові переваги, забезпечивши фінансову стійкість та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів функціонування ПП «Михалич і Ко» дозволило сформувати цілісне уявлення про стратегічне положення підприємства в умовах сучасної ринкової турбулентності. Узагальнення результатів проведеної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища, а також обґрунтування перспективних векторів розвитку підприємства, дають підстави для наступних висновків:

1. Внутрішнє середовище підприємства є складною архітектурою факторів, які перебувають під безпосереднім контролем менеджменту. Обґрунтовано, що в сучасній науковій думці домінують ресурсний та інституційний підходи, де перший акцентує увагу на унікальних компетенціях і здібностях підприємства, а другий — на системі формальних і неформальних правил та корпоративній культурі. Внутрішній простір детермінується як динамічна сукупність стратегічних цілей, структури, технологій та людського капіталу, які в синергії формують стратегічний потенціал, необхідний для трансформації вхідних ресурсів у конкурентоспроможний суспільний продукт. Доведено, що ефективність функціонування підприємства як відкритої системи залежить від здатності менеджменту проєктувати адаптивну організаційну структуру та інтегрувати передові технологічні рішення. Внутрішнє середовище є фундаментом стратегічної стійкості, оскільки саме тут закладаються ключові конкурентні переваги. Аналіз функціональних зрізів (виробничого, фінансового, кадрового та маркетингового) дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, що є першочерговим етапом у процесі розробки стратегії сталого розвитку в умовах високої волатильності ринку.

2. Досліджено, що зовнішнє середовище виступає основним джерелом стратегічної невизначеності, генеруючи одночасно вікна можливостей та критичні загрози для бізнесу. Структура зовнішнього середовища поділяється

на мікросередовище, що має безпосередній вплив на операційну діяльність, та макросередовище, яке визначає загальні умови господарювання через економічні, політичні, технологічні та екологічні детермінанти. Доведено, що в умовах глобалізації міжнародні чинники набувають інтегрального характеру, вимагаючи від менеджменту здатності адаптувати бізнес-моделі до специфіки закордонних ринків та культурних традицій. Стратегічна стійкість підприємства розглядається як її здатність зберігати функціональну цілісність під тиском дестабілізуючих зовнішніх імпульсів. Це вимагає від керівництва переходу від пасивної адаптації до активного стратегічного маневрування, що передбачає превентивне формування «подушки безпеки» через диверсифікацію ринків, оптимізацію логістичних ланцюгів та впровадження інновацій для нівелювання ризиків правового нігілізму чи економічної рецесії.

3 Досліджено, що управлінська діагностика є фундаментальним інструментарієм у системі стратегічного менеджменту, який забезпечує трансформацію розрізнених даних у стратегічний актив. Вона виконує інформаційно-аналітичну, ідентифікаційну та превентивну функції, дозволяючи верифікувати поточний стан об’єкта та моделювати вектори його майбутнього розвитку. Системний підхід до діагностики передбачає поєднання симптоматичного аналізу з етіологічним дослідженням, що дозволяє розробляти точкові заходи для усунення джерел проблем, а не лише їх наслідків. Обґрунтовано, що об’єктивність діагностичних висновків залежить від адекватності обраного інструментарію, такого як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця БКГ та модель «5 сил М. Портера». Діагностика стає випереджальним механізмом підтримки управлінських рішень, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства в умовах тотальної глобалізації та загострення міжнародної конкуренції.

4. Діагностика основних економічних показників ПП «Михалич і Ко» за 2022–2024 рр. виявила складну траєкторію адаптації до умов воєнного стану, що характеризується стрімким падінням чистого доходу від реалізації на 38,2% та скороченням чистого прибутку на 65%. Попри загальну рецесію,

підприємство продемонструвало стратегічну стійкість, забезпечивши приріст власного капіталу на 8% та ініціювавши масштабне оновлення основних засобів, вартість яких у 2024 році зросла у три рази. Це свідчить про наявність внутрішнього інвестиційного ресурсу та зміну пріоритетів менеджменту в бік технологічного переоснащення як бази для майбутнього відновлення.

Разом з тим, виявлено критичні зони фінансової напруженості, зокрема дефіцит абсолютної ліквідності та небезпечне зростання коефіцієнта заборгованості до 72,44%. Структурний аналіз асортименту підтвердив домінуючу роль молочного сегмента, який виявився найбільш резистентним до ринкових коливань. Водночас падіння обсягів у макаронному сегменті на 400 тонн вказує на витіснення локального виробника потужними національними брендами, що актуалізує потребу в пошуку нових нішевих переваг та оптимізації маркетингової політики.

5 Аналіз внутрішнього середовища підтвердив перехід підприємства до інтенсивного типу використання ресурсів. Попри скорочення персоналу на 44,4%, індивідуальна продуктивність праці зросла на 11,2%, досягнувши 584,23 тис. грн/особу. Діагностика технічної бази виявила аномальне зростання фондовіддачі на 356% порівняно з 2022 роком, що пояснюється експлуатацією компактнішого, але значно продуктивнішого парку обладнання. Позитивна динаміка фондоозброєності у 2024 році вказує на активну фазу модернізації виробничих ліній. Така трансформація матеріально-технічної бази створює необхідні передумови для зниження трудомісткості продукції та підвищення її якісних характеристик, що є фундаментом для впровадження міжнародних стандартів безпечності.

6 Результати бенчмаркінгу та SWOT-аналізу дозволили ідентифікувати ПП «Михалич і Ко» як локального нішевого виробника, чия ринкова частка не перевищує 1% у національному масштабі. Головними конкурентними перевагами підприємства визначено високу операційну мобільність, логістичну автономність за рахунок власного автопарку та здатність до виконання індивідуальних замовлень. Однак побудований «радар

конкурентоспроможності» виявив суттєве відставання від головного регіонального суперника (ПП «Еко молпродукт») у частині репутаційного капіталу та сертифікації виробництва. Синтез зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей підтвердив, що відсутність системи ISO 22000 є ключовим бар'єром для виходу в національні ритейл-мережі та масштабування бізнесу. Встановлено, що стратегія підприємства повинна трансформуватися з пасивної адаптації у наступальну модель «технологічної експансії».

7 Розроблена ієрархічна модель розвитку - «дерево цілей» на 2026–2028 рр. дозволяє синхронізувати операційні завдання із глобальною місією підприємства. Визначено три ключові етапи: термінова фінансова стабілізація, інтенсифікація використання наявних потужностей та стратегічна експансія на нові ринки. Такий підхід забезпечує перехід підприємства від моделі пасивного виживання в умовах воєнного стану до моделі активного ринкового наступу, орієнтованого на імпортозаміщення та глибоку переробку молочної сировини.

8 Встановлено, що впровадження міжнародної системи менеджменту безпечності харчових продуктів ISO 22000 (HACCP) є не лише засобом мінімізації виробничих ризиків, а й ключовою стратегічною інвестицією. Для ПП «Михалич і Ко» цей крок є обов’язковою умовою для подолання «ринкових бар'єрів», оскільки наявність сертифіката є базовою вимогою національних ритейл-мереж. Наявність сертифіката дозволить підприємству ліквідувати іміджевий розрив із головним конкурентом (ПП «Еко молпродукт») та трансформувати технічну якість продукції у стабільну споживчу лояльність.

Запропоновано реалізацію системи управління на засадах циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), що дозволить інтегрувати контроль якості безпосередньо у виробничий процес. Це забезпечить системне інформування між усіма учасниками ланцюга постачання та жорсткий контроль критичних точок. Очікується, що впровадження стандарту стане фундаментом для продуктової диференціації, дозволяючи розширити асортимент десертної групи та

згущеного молока з підвищеною доданою вартістю, що критично важливо для зростання загальної маржинальності бізнесу.

9 Проведений прогнозний розрахунок підтвердив надзвичайно високу економічну доцільність запропонованих рішень. Встановлено, що при відносно невеликих капіталовкладеннях у розмірі 250 тис. грн, підприємство здатне збільшити чистий прибуток у 2,5 раза (до 1 550 тис. грн на рік). Такий результат досягається завдяки ефекту операційного важеля, при зростанні доходу на 20%, прибуток зростає випереджаючими темпами за рахунок оптимізації постійних витрат та зниження виробничого браку.

10 Паралельно з економічним зростанням, у роботі обґрунтовано необхідність модернізації системи охорони праці та промислової безпеки. Запропоновані заходи щодо оновлення парку вогнегасників, доукомплектування засобів індивідуального захисту для борошномельних ділянок та впровадження програм оздоровлення персоналу забезпечують соціальну відповідальність бізнесу. Комплексна реалізація стратегічних рішень дозволить ПП «Михалич і Ко» відновити платоспроможність, забезпечити безпечні умови праці та зайняти лідируючі позиції у ніші натуральних молочних консервів та баранкових виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 2. С. 185–193. URL: http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5707 (дата звернення: 20.12.2025)

2. Аналітичний звіт Спілки молочних підприємств України (СМПУ) за 2024 рік. Київ, 2024. 45 с.

3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Економічний простір*. 2022. URL: http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/328377 (дата звернення: 05.01.2026).

4. Балан О. С. та ін. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493 (дата звернення: 06.01.2026).

5. Балджи М. Д. Дослідження зовнішнього макро- та мікросередовища підприємств агропромислового комплексу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21, Т. 2(2). С. 430–442.

6. Батрак О. В. Теоретико-методичні засади формування фінансової діагностики підприємства. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку : зб. тез XII Міжнар. наук. конф. (Прага, 28 вересня 2022 р.)*. Прага, 2022. С. 44–46.

7. Бондар Б. С. *Економічна аналітика та стратегування діяльності підприємства* : магістерська робота. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. URL: https://ela.kpi.ua/items/be78a50d-243a-4013-9f3b-fa4c14a56fc9. (дата звернення: 12.01.2026)

8. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 62–69. DOI: 10.32702/2306.6814.2019.18.62.

9. Варфоломєєв В. В. *Управління конкурентним середовищем на засадах стратегічного аналізу* : автореф. дис. канд. екон. наук. Чернівці, 2024. URL: http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2784 (дата звернення: 02.01.2026).

10. Годда Н., Оксентюк Б. Методика оцінки конкурентного середовища підприємства. *Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку*. 2024. С. 122.

11. Горбенко Н., Венгер О. Організація як відкрита система. *Збірник наукових праць ЗНУ*. 2023. С. 57–58. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf4/zbirnik.pdf (дата звернення: 01.01.2026).

12. Державна служба статистики України. Промислове виробництво харчових продуктів. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 02.01.2026).

13. Долгальова О. В., Пугач М. В. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89, № 4. С. 120–129.

14. Дуліцький В. В. Вплив зовнішнього середовища на діяльність торговельного підприємства. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2024. URL: http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2159. (дата звернення: 02.01.2026).

15. Економічний огляд ринку FMCG від агентства «Pro-Consulting» (прогноз на 2025 р.). Київ, 2024. URL: https://pro-consulting.ua. (дата звернення: 03.01.2026).

16. Заїка С. О. Управлінська діагностика в системі стратегічного менеджменту. Харків : ДБТУ, 2024. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua. (дата звернення: 04.01.2026).

17. Козловський В. О., Коцюбинська О. М. COVID-19 та його вплив на стан зовнішнього середовища підприємств. *Матеріали L науково-технічної конференції ВНТУ*. Вінниця, 2021. URL:

https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm 2021/paper/view/12510/10444. (дата звернення: 03.01.2026).

18. Козловський В. О., Маковійчук В. Ю. Управління внутрішнім середовищем підприємства в сучасних умовах. *Матеріали МНТК «Молодь в науці... МН-2025»*. Вінниця: ВНТУ, 2025. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/22222/18387. (дата звернення: 14.01.2026).

19. Коляда В. О. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства. Київ : НУХТ, 2024. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/63b47629-866b-47bc-9f51-c71317145a36/download. (дата звернення: 06.01.2026).

20. Кондрів Р. М. Діагностика системи управління підприємства. *Львівський НУП*. 2025. URL: http://repository.lnau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/3226. (дата звернення: 02.01.2026).

21. Кононенко Ж. А. та ін. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. Полтава : ПУЕТ, 2024. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14641. (дата звернення: 03.01.2026).

22. Копчак Ю., Дорошенко Т., Біланич Л. Формування організаційної культури підприємства в умовах нестабільного внутрішнього середовища. *Наукові перспективи*. 2022. № 4 (22).

23. Костецька Н. І. Модель п’яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 131–135.

24. Кучерук В. В., Чорненька Л. М. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок. *Збірник тез НУБіП*. 2025. С. 47. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/6.Zbirnik_Tez_04.11.2025.pdf. (дата звернення: 01.01.2026).

25. Лазоренко Л. В., Панасенко О. О. Людина в системі організаційної поведінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2(36). С. 11–15.

26. Леськів Г. З. та ін. *Управління конкурентоспроможністю підприємства* : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 220 с. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049. (дата звернення: 04.01.2026).

27. Лещук Д. В. Стратегічний аналіз мікросередовища підприємств ресторанного бізнесу. *Матеріали X Всеукр. наук.-техн. конф. (Мелітополь, 6-10 лютого 2023 р.)*. Мелітополь : ТДАТУ, 2023. С. 32.

28. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4. С. 110–116. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf. (дата звернення: 01.01.2026).

29. Матвієнко К. В., Кваско А. В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. *Бізнес, інновації, менеджмент... : зб. тез V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 25 квітня 2024 р.)*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. С. 85–86. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865. (дата звернення: 06.01.2026).

30. Міжнародне середовище організації : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/794015/mod_resource/content/1/TEMA%201.pdf. (дата звернення: 02.01.2026).

31. Насад Н. В., Близнюк І. М. Стратегічне управління в умовах змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45). С. 68–72. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2965/2860. (дата звернення: 03.01.2026).

32. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-16.

33. Одарченко Д. М. та ін. *Торговельні мережі* : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2019. 113 с. URL:

https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstream/123456789/8587/1/Navch_posib_Torgovelni_merezhi_2019.pdf. (дата звернення: 01.01.2026).

34. Олексієнко Р. та ін. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник Економіки*. 2024. № 2. С. 68–81.

35. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 126–129. DOI: 10.32839/2304-5809/2024-1-125-1.

36. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: https://www.atbmarket.com/company. (дата звернення: 01.01.2026).

37. Пивоварова А. М. Аналітичне обґрунтування управління конкурентоспроможністю підприємств у динамічному середовищі : дис. канд. екон. наук. Тернопіль, 2023. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48368. (дата звернення: 01.01.2026).

38. Семененко О. В. Організаційна культура підприємства та її адаптація до умов воєнного часу. *Матеріали конф. Університету «Україна»*. Київ, 2022. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/Molod_osvita_nauka_duhovnist/2022/19_konferencija_tezi_dopovidej_2022.pdf. (дата звернення: 07.01.2026).

39. Система управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі (ISO 22000:2018, IDT) : ДСТУ ISO 22000:2019. [Чинний від 2019-10-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029. (дата звернення: 02.01.2026).

40. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-82.

41. Стратегічне планування інвестиційної діяльності підприємства / В. Б. Кочкодан, Н. І. Угринчук. Харків : ХНАДУ, 2023. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua. (дата звернення: 03.01.2026).

42. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 56–64. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf. (дата звернення: 04.01.2026).

43. Угринчук Н. І., Кочкодан В. Б. *Стратегічне планування інвестиційної діяльності підприємства*. Харків : ХНАДУ, 2023. 120 с.

44. Франчук В. І., Гобела В. В. Моделювання безпекового середовища підприємства крізь призму інвестиційної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 85–89.

45. Халіна В., Сліпець А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4100. (дата звернення: 02.01.2026).

46. Ходирєва О. О. Формування системи стратегічного контролінгу факторів розвитку промислового підприємства : дис. канд. екон. наук. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 240 с.

47. Шарапа В. Г. Мікро– та макросередовище підприємств України: діагностика та роль у стратегії їх розвитку. *Problems of science development in the context of global transformations : proc. 5th Int. sci. and pract. conf. (Zagreb, October 01–04, 2024)*. Zagreb, 2024. P. 49–54.

48. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/724. (дата звернення: 03.01.2026).

49. Kompass. Міжнародна база даних компаній. URL: https://ua.kompass.com (дата звернення: 04.01.2026).

50. Система управління охороною праці. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/www7/page5.html (дата звернення: 02.01.2026).

ДОДАТКИ