

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно – економічний фаховий коледж
Державного торговельно – економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Керекеш Денис Андрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Мітяєва Тетяна Леонідівна
кандидатка економічних наук, доцентка

Харків 2026

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидатка економічних наук



Марина МЕЛЬНИЧУК

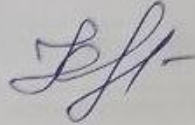
РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 08.06.2026 р. № 14

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидатка економічних наук,
доцентка



Тетяна БОЛотова

Нормоконтролер,
викладачка



Наталія КУРИЛОВА

Науковий керівник,
кандидатка економічних наук,
доцентка



Тетяна МІТЯЄВА

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

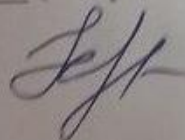
Здобувач



Денис КЕРЕКЕШ

Підсумкова оцінка: 92 / A (літера / балів)

Секретарка екзаменаційної комісії



Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно- економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-22 Керекеш Денису Андрійовичу

1. Тема роботи: Стратегічний розвиток торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 29 жовтня 2025р. № 212-О

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 04.06.2026 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2025
Розділ 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного розвитку торговельного підприємства	18.11-14.12.2025
Розділ 2. Аналіз стратегічного стану та ефективності діяльності торговельного підприємства	03.02-01.03.2026
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2026
Розділ 3. Обґрунтування пріоритетних напрямів стратегічного розвитку торговельного підприємства	10.03-10.05.2026
Висновки	16.05-18.05.2026
Список використаних джерел	19.05-21.05.2026
Подання завершеної роботи керівнику	22.05-23.05.2026
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	27.05.2026
Отримання відгуку керівника та рецензії від організації або науковця	30.05.2026
Нормоконтроль 2	01.06-03.06.2026
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	05.06-08.06.2026

4. Методичні вказівки щодо виконання:

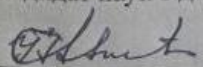
В першому розділі розкрити теоретико-методологічні засади стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості та особисті формування ринкових переваг у FMCG-секторі.

В другому розділі привести аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «МІВІНА», оцінку його поточного фінансового стану та ідентифікацію ключових ринкових ризиків компанії.

В третьому розділі розробити комплексний план стратегічних заходів на 2026-2028 рр. щодо диференціації продукції та діджиталізації логістики.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат наук з держ.управління, доцент

 Ілля САВЧЕНКО

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач

 Денис КЕРЕКЕШ

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 41 с., 11 табл., 31 джерел.

Об'єкт дослідження-процес формування та реалізації стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості.

Предмет дослідження теоретично-методологічні та практичні аспекти оцінки, вибору та економічного обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «МІВІНА».

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – Товариство з обмеженою відповідальністю «МІВІНА».

Мета роботи – формування та обґрунтування стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів ринку харчової промисловості України.

Методи дослідження-монографічний, статистичний, графічний, розрахунковий, аналітичний, маржинальний, метод дискотування грошових потоків, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що теоретичні і методологічні положення роботи доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства харчової промисловості, а саме розроблений комплексний план стратегічних заходів – виведення лінійки «Bio-Active», перехід на паперове пакування, ІІІ-оптимізація логістики.

Проаналізовано теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможності в секторі FMCG, досліджено сучасний техніко-економічний стан та ринкові позиції ТОВ «МІВІНА», проведено оцінку чутливості підприємства до макроекономічних і сировинних ризиків, розроблено структуру та обсяг інвестиційних витрат (CAPEX) у розмірі 82,0 млн грн, здійснено математичне моделювання грошових потоків із визначенням чистої теперішньої вартості ($NVP=60,9$ млн грн), індексу доходності ($PI=1,74$) та терміну окупності інвестицій ($DPBP = 1,7$ року), розраховано поріг беззбитковості ($BEP= 7\,924\,528$ упаковок/рік), обґрунтовано економічний ефект від цифровізації логістичних процесів (10,5 млн грн/рік) та сформовано прогностні техніко-економічні показники діяльності компанії.

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ, ІНВЕСТИЦІЙНІ ВИТРАТИ, ЧИСТА ТЕПЕРІШНЯ ВАРТІСТЬ (NPV), ТОЧКА БИЗЗБИТКОВОСТІ, ЛОГІСТИКА.

Qualification Thesis: 41 pages, 11 tables, 31 references.

Object of the study – the process of formulating and implementing strategic decisions aimed at enhancing the competitiveness of a food industry enterprise.

Subject of the study – theoretical, methodological, and practical aspects of evaluating, selecting, and economically substantiating the development strategy of MIVINA LLC.

Enterprise used as the case study – Limited Liability Company «MIVINA» (MIVINA LLC).

Purpose of the thesis – to formulate and substantiate strategic decisions aimed at improving the competitiveness of the enterprise under the current challenges of the Ukrainian food industry market.

Research methods – monographic, statistical, graphical, analytical, computational, marginal analysis, discounted cash flow (DCF) method, SWOT analysis, and PEST analysis.

The practical significance of the qualification thesis lies in the fact that its theoretical and methodological provisions have been developed into specific methods and recommendations for managing the strategic development of a food industry enterprise. The greatest practical value is represented by the comprehensive strategic action plan for 2026–2028 (launch of the “Bio-Active” product line, transition to paper packaging, and AI-based logistics optimization) and the assessment of its economic efficiency.

The study analyzes the theoretical foundations of strategic competitiveness management in the FMCG sector, examines the current technical, economic, and market position of MIVINA LLC, assesses the company’s sensitivity to macroeconomic and raw material risks, develops the structure and volume of capital expenditures (CAPEX) amounting to UAH 82.0 million, and performs cash flow modeling with the determination of Net Present Value (NPV = UAH 60.9 million), Profitability Index (PI = 1.74), and Discounted Payback Period (DPBP = 1.7 years). The break-even point (BEP = 7,924,528 packages per year) was calculated, the economic effect of logistics digitalization (UAH 10.5 million per year) was substantiated, and forecasted technical and economic performance indicators of the company were developed.

STRATEGIC DECISIONS, COMPETITIVENESS, DIFFERENTIATION, CAPITAL EXPENDITURES (CAPEX), NET PRESENT VALUE (NPV), BREAK-EVEN POINT (BEP), LOGISTICS.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного розвитку торговельного підприємства.....	9
утність стратегічного розвитку та його роль у забезпеченні життєздатності підприємства.....	9
ласифікація стратегій розвитку та чинники їх формування в умовах ринкової нестабільності.....	11
етодичний інструментарій діагностики стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання.....	14
Розділ 2. Аналіз стратегічного стану та ефективності діяльності торговельного підприємства.....	17
Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МІВІНА».....	17
Оцінка фінансово-господарського стану та конкурентних позицій підприємства на ринку.....	19
S	
W	
Розділ 3. Обґрунтування пріоритетних напрямів стратегічного розвитку Торговельного підприємства.....	26
аналіз 1. Формування специфічного плану розвитку та заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	26
3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень	31
Висновки	35
Список використаних джерел.....	38

ВСТУП

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні характеризується посиленням конкурентної боротьби, зміною споживчих пріоритетів та необхідністю швидкої адаптації до кризових явищ. У таких умовах стратегічний розвиток стає базовим інструментом забезпечення життєздатності будь-якого торговельного підприємства. Для компанії харчової промисловості, зокрема для ТОВ «МІВІНА», стратегічне управління є не просто планом дій, а філософією бізнесу, що дозволяє поєднувати традиції якості з інноваційними вимогами часу.

Бренд «МІВІНА», будучи частиною глобальної мережі Nestle, інтегрований у світову стратегію «Якість продуктів, якість життя». Це вимагає від підприємства не лише утримання лідерських позицій за обсягами виробництва, а й формування високого рівня довіри через послідовне виконання обіцянок перед споживачами. Як зазначено в плані розвитку корпорації, лідерство-це насамперед поведінка, яка базується на створенні спільних цінностей для суспільства та акціонерів.

Актуальність дослідження стратегічного розвитку ТОВ «МІВІНА» зумовлена необхідністю модернізації підходів до збутої діяльності та розширення портфоліо продуктів у відповідності до концепції раціонального харчування. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності, здатність підприємства ефективно використовувати свої конкурентні переваги – неперевершене портфоліо брендів, наукові дослідження та глибоку географічну присутність – визначає його успіх у довгостроковій перспективі. Таким чином, вибір теми дослідження є вчасним та має важливе практичне значення для розвитку вітчизняного ринку харчової продукції.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних знань та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного розвитку ТОВ «МІВІНА» на основі аналізу його сучасного стану зовнішнього середовища.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити теоретичні засади та економічну сутність стратегічного розвитку торговельного підприємства.
- систематизувати види стратегій та фактори, що впливають на вибір стратегічного вектора.
- ослідити методичний інструментарій оцінки стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання.
- проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «МІВІНА».
- провести діагностику стратегічного середовища підприємства за допомогою методів SWOT та PEST-аналізу.
- визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку бренду «МІВІНА».
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління та розвитку на підприємстві ТОВ «МІВІНА».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування стратегій розвитку торговельного підприємства в сучасних ринкових умовах.

Методологічну основу роботи складає загальнонауковий діалектичний метод пізнання. У процесі дослідження використано наступні спеціальні методи:

Монографічний і порівняльний аналіз – застосовано для вивчення літератури та пояснення основних термінів дослідження.

системний підхід – для аналізу структури управління та взаємозв'язків у середині ТОВ «МІВІНА».

статистико-економічний та графічний методи – для візуалізації та аналізу динаміки фінансово-господарських показників підприємства.

методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST) – для виявлення зовнішніх загроз та внутрішніх можливостей зростання.

озрахунково-конструктивний метод – для розробки прогнозних показників ефективності запропонованих рішень.

Дослідження базується на законодавчих та нормативно-правових актах України, статистичних даних, наукових працях провідних економістів у галузі стратегічного менеджменту. Емпіричну основу склали внутрішня звітність ТОВ «МІВІНА», фінансові звіти компанії Nestle а також корпоративні стратегічні документи, такі як «План розвитку Nestle» та програми

Практична значимість полягає у вдосконаленні методичних підходів до формування стратегії розвитку великого торговельно-виробничого підприємства з урахуванням концепції «Створення спільних цінностей». Практична значимість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих заходів (зокрема стратегії преміалізації та розширення цифрових каналів збуту) у реальну діяльність ТОВ «МІВІНА» для зміцнення конкурентних переваг.

Апробація результатів дослідження:

1. Мітяєва Т. Л., Керекеш Д. А. Стратегічний розвиток торговельного підприємства. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 80-річчя Державного торговельно-економічного університету «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики»*. Харків : ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2026. С. 189.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.

утність стратегічного розвитку та його роль у забезпеченні життєздатності підприємства

В умовах сучасної постіндустріальної економіки, що характеризується високим ступенем турбулентності ринкового середовища, глобалізаційними процесами та жорсткою конкуренцією, категорія «стратегічний розвиток» посідає центральне місце в ієрархії управлінських процесів суб'єктів господарювання. Для торговельного підприємства, зокрема для ТОВ «МІВІНА», стратегічний розвиток виступає не лише як інструмент адаптації до зовнішніх викликів, а й як фундаментальна основа забезпечення довгострокової життєздатності. Як зазначають провідні фахівці, відсутність чітко сформованої стратегії робить підприємство вразливим до будь-яких ринкових коливань та не уможливлює його стале зростання у довгостроковій перспективі [5, с.12; 18, с. 44].

Етимологічне коріння терміну «стратегія» сягає давньогрецької термінології (strategos-мистецтво полководця), що традиційно означало науку про розгортання військ та ведення масштабних військових операцій. Проте в середині ХХ століття, із розвитком системного менеджменту, це поняття було успішно інтегровано в економічну науку. Одним із фундаторів стратегічного менеджменту вважають А. Чандлера, який у своїй фундаментальній праці цілей підприємства, вибір напрямів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [2, с. 42-45].

Особливої уваги заслуговує підхід Г. Мінцберга, який сформував концепцію «п'яти П», що дозволяє розглядати стратегічний розвиток торговельного підприємства як багатогранне явище [13, с. 54-58]:

лан (Plan) – свідомо розроблена послідовність дій, що визначає шлях від ідеї до ринкового результату.

аттерн (Pattern) – стійка модель поведінки, що проявляється в діях компанії протягом тривалого часу (наприклад, незмінна якість бренду «МІВІНА»).

озиція (Positson) – місце підприємства у конкурентному середовищі, його частка ринку та сприйняття споживачами.

ерспектива (Perspective) – спільне бачення майбутнього. Корпоративна ідеологія та культура.

рийом (Ploy) – специфічний маневр, спрямований на отримання переваги над конкурентами в конкретній ситуації.

Порівняльна характеристика базових наукових підходів до сутності стратегії розвитку підприємства наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика базових наукових підходів до сутності стратегії розвитку підприємства

Автор	Визначення та ключові тези	Роль у розвитку
М. Портер [21, с. 34]	Творення унікальної та вигідної позиції на ринку за допомогою специфічного набору видів діяльності	Конкурентоспроможність
Пітер Друкер [6, с. 102]	Специфічне знаряддя підприємництва. Що дозволяє перетворювати зміни на нові можливості	Інноваційна активність
А. Колот [10, с. 89]	Процес якісних змін у соціально-економічній системі через розвиток людського капіталу	Соціальна стійкість
С. Покропивний [19, с. 215]	Програма генеральних дій, що визначає пріоритети та ресурси для реалізації місії	Ресурсне забезпечення

Аналіз даних таблиці 1.1. дозволяє стверджувати, що стратегічний розвиток є статичним планом, а виступає як динамічний процес трансформації потенціалу підприємства. На думку вітчизняного вченого В. Гасця, стратегічний розвиток у сучасних умовах повинен базуватися на інституційній та технологічній модернізації, що дозволяє підприємству зберігати свою цінність у періоди економічної нестабільності [4, с. 15].

У контексті діяльності ТОВ «МІВІНА» сутність стратегічного розвитку нерозривно пов'язана з корпоративною філософією Nestle. Глобальна стратегія «Якість продуктів, якість життя» (Good Food, Good Life) диктує специфічні вимоги до формування стратегічного вектора. Життєздатність підприємства

т
у
т

Життєздатність підприємства в межах стратегічного менеджменту визначається за такими параметрами [8, с. 112; 15, с.30]:

Ресурсна стійкість – здатність акумулювати матеріальні та інтелектуальні ресурси для інновацій.

Адаптивність – гнучкість внутрішніх структур ТОВ «МІВІНА» до змін логістичних ланцюгів та споживчого попиту.

Конкурентний імунітет – володіння унікальними активами (патенти, впізнаваність бренду), що захищають від агресивних дій конкурентів.

а Таким чином, стратегічний розвиток торговельного підприємства можна визначити як цілеспрямований процес якісної модернізації його внутрішньої системи, спрямований на гармонізацію інтересів власників, споживачів та суспільства. Роль стратегічного розвитку полягає у створенні надійного механізму безпеки та зростання, який гарантує підприємству стабільне майбутнє незалежно від зовнішніх коливань ринку.

Класифікація стратегій розвитку та чинники їх формування в умовах ринкової нестабільності

р

е Складність та багатогранність торговельної діяльності в сучасних умовах обумовлюють існування розгалуженої класифікації стратегій розвитку. Вибір конкретного стратегічного напрямку є критичним етапом управлінського циклу, оскільки він визначає не лише майбутню частку ринку, а й життєздатність підприємства в умовах перманентної економічної

и

з

м

турбулентності. Як зазначають вітчизняні дослідники, класифікація стратегій дозволяє систематизувати підходи до управління та адаптувати їх до специфічних потреб суб'єкта господарювання [7, с. 45; 20, с. 112].

У класичній теорії стратегічного менеджменту, заснованій на працях М. Портера, виокремлюють три базові (генеричні) стратегії, які дозволяють підприємству досягти конкурентних переваг: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації та стратегія фокусування [11, с. 67-70]. Для ТОВ «МІВІНА» найбільш релевантною є стратегія диференціації, яка реалізується через створення унікального продуктового портфеля та підтримку високих стандартів якості, що відповідають глобальній місії Nestle «Якість продуктів, якість життя» [17].

Класифікація стратегій розвитку підприємства за рівнями управління та напрямками діяльності відображена в таблиці 1.2 [2, с. 15].

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій розвитку підприємства за рівнями управління та напрямками діяльності

Ознака класифікації	Види стратегій	Зміст та характеристика
За ієрархією управління	Корпоративна, бізнес-стратегія, функціональна	Визначає рівень прийняття рішень : від загального напрямку компанії до окремих відділів
За стадією життєвого циклу	Стратегія зростання, стабілізації, скорочення	Залежить від фази розвитку підприємства та стану споживчого ринку
За ставленням до конкурентів	Наступальна, оборонна, стратегія «партизанської війни»	Визначає характер взаємодії з іншими гравцями на ринку FMCG
За об'єктом фінансування	Товарна, цінова, маркетингова, логістична	Спрямована на оптимізацію конкретних бізнес-процесів підприємства

Аналіз таблиці 1.2. дозволяє стверджувати, що для великого торговельно-виробничого підприємства стратегічний набір має бути збалансованим. Особливої ваги набуває стратегія зростання, яка в межах матриці І. Ансоффа може реалізуватися через чотири вектори: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація [1, с. 98].

ТОВ «МІВІНА» активно використовує стратегію розвитку продукту (оновлення лінійок здорового харчування) та диференціацію, що дозволяє мінімізувати ризики залежності від одного сегмента ринку.

Процес формування стратегії в умовах ринкової нестабільності, що характерна для сучасної України, піддається впливу численних чинників. Науковці поділяють їх на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До ключових чинників зовнішнього впливу належать:

економічна нестабільність та інфляційні процеси, що змушують підприємство постійно переглядати цінові стратегії та оптимізувати витрати.

зростаючий попит на продукти «Nutrition, Health

олітико-правові чинники, включаючи зміни в податковому законодавстві та митних правилах під час дії воєнного стану [14, с. 33; 25, с. 19].

Внутрішні чинники формування стратегії безпосередньо пов'язані з потенціалом ТОВ «МІВІНА». Важливе місце тут посідає «План розвитку Nestle», який визначає такі пріоритети, як операційна ефективність, залучення споживача та інноваційне оновлення. Справжня конкурентна перевага компанії походить від поєднання факторів, які важко повторити: неперевершене портфоліо брендів, унікальні можливості в галузі наукових досліджень та специфічна корпоративна культура [17].

Формування стратегії в умовах нестабільності вимагає від менеджменту застосування сценарійного підходу. Життєздатність стратегічного плану залежить від того, наскільки точно враховані зв'язки між великими продуктами та можливостями наукових досліджень. Лідерство-це не лише обсяг продажів, а й поведінка підприємства, що базується на довірі, яку можна заробити лише шляхом послідовного виконання обіцянок перед споживачем протягом десятиліть.

Таким чином, класифікація стратегій розвитку є методичним підґрунтям для вибору оптимального шляху функціонування підприємства. В умовах ринкової нестабільності процес стратегічного вибору має бути максимально

гнучким, базуватися на глибокій діагностиці чинників впливу та відповідати глобальним принципам створення спільних цінностей, що забезпечує довгострокову стійкість ТОВ «МІВІНА» на вітчизняному ринку.

методичний інструмент діагностики стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання

Ефективність стратегічного управління торговельним підприємством безпосередньо залежить від якості та глибини проведеної аналітичної діагностики. У науковій літературі під методичним інструментарієм діагностики розуміють складну систему аналітичних підходів, моделей та методів, які дозволяють об'єктивно оцінити внутрішні можливості підприємства та його здатність протистояти викликам динамічного зовнішнього середовища. Для ТОВ «МІВІНА» вибір методів аналізу є критично важливим, оскільки підприємство працює на висококонкурентному ринку харчових продуктів, де найменші стратегічні прорахунки можуть призвести до швидкої втрати ринкової частки та зниження лояльності споживачів [3, с. 18; 15, с. 72].

Центральне місце в системі стратегічної діагностики посідає SWOT-аналіз, який дозволяє здійснити комплексний огляд внутрішніх сил (Strengths) і слабкостей (Weaknesses) підприємства у поєднанні з можливостями методологія вимагає переходу від простого переліку факторів до побудови кореляційної матриці SWOT, що дозволяє визначити, як саме сильні сторони ТОВ «МІВІНА» (наприклад, неперевершені можливості в галузі наукових досліджень та інноваційної потужності Nestle) можуть бути використані для нейтралізації зовнішніх загроз (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Методичний інструментарій стратегічної діагностики потенціалу суб'єктів господарювання.

Назва методу	Об'єкт аналізу та спрямованість	Очікуваний результат аналізу
PEST-аналіз [12, с. 30]	Фактори макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні)	Виявлення ключових драйверів змін та ризиків у галузі FMCG
Модель 5 сил М. Портера [11, с. 94]	Мікросередовище та конкурентна структура галузі	Оцінка рівня конкуренції, сили впливу постачальників та покупців
Матриця БКГ	Портфель продуктів (локшина, приправи, готові страви)	Визначення пріоритетів інвестування в окремі товарні категорії.
Модель VRIO [1, с. 215]	Внутрішні ресурси та ключові компетенції підприємства	Ідентифікація унікальних переваг, які важко скопіювати конкурентам
Метод CSV [17]	Рівень створення спільних цінностей для суспільства	Узгодження бізнес-цілей із принципами сталого розвитку та здорового життя

Кожен із наведених у таблиці 1.3. інструментів відіграє специфічну роль у діагностичному процесі. Зокрема, PEST-аналіз в умовах сучасної нестабільності в Україні дозволяє менеджменту ТОВ «МІВІНА» структурувати зовнішні впливи. Політичні та правові фактори спроможності та інфляційні очікування, а соціальні-глобальний тренд на «Wellness» (раціональне харчування), що змушує компанію постійно вдосконалювати рецептури своєї продукції. Технологічний компонент аналізу фокусується на інноваціях у пакуванні та діджеталізації маркетингових комунікацій, що є критичним для залучення сучасного споживача [14, с. 56].

Особливої уваги заслуговує модель конкурентних сил Майкла Портера. Вона дозволяє оцінити «тиск», який відчуває ТОВ «МІВІНА» з боку п'яти основних сил. Найбільш значущою для торговельного підприємства є «сила покупців»-великих ритейл-мереж (АТБ, Сільпо, Метро), які мають значний вплив на умови реалізації продукції. Аналіз конкурентів (наприклад, бренду «Роллтон») та товарів-замінників допомагає ТОВ «МІВІНА» обрати стратегію диференціації. Це дозволяє створювати продукт із унікальними характеристиками, що знижує чутливість покупця до ціни та забезпечує стабільний попит навіть при появі дешевшої продукції конкурентів [23, с. 115].

Важливою складовою діагностики внутрішнього потенціалу є ресурсний аналіз за моделлю VRIO. Він допомагає ідентифікувати ресурси, які є цінними, рідкісними, такими, що важко імітувати, та підкріплені відповідною організаційною структурою. У випадку ТОВ «МІВІНА» такими ресурсами є науково-дослідна база Nestle Research та специфічна корпоративна культура. Справжня конкурентна перевага компанії походить від поєднання факторів, які будувалися десятиліттями: люди, культура, цінності та ставлення працівників до якості. Це створює синергетичний ефект, який є фактично неможливим для швидкого відтворення іншими учасниками ринку [1, с. 220; 17].

Сучасна діагностика стратегічного потенціалу також включає сценарійне планування. В умовах високої невизначеності ринку неможливо спиратися на один лінійний прогноз. Менеджмент розробляє сценарії (оптимістичний, реалістичний та песимістичний), що дозволяє ТОВ «МІВІНА» швидко перерозподіляти ресурси залежно від змін обставин. Короткотермінові підприємницькі дії у кожному сценарії спрямовані на підтримку операційної ефективності, тоді як довгострокове натхнення забезпечує рух до місії компанії-«Якість продуктів, якість життя» [22, с. 104].

На завершення теоретичного огляду варто підкреслити, що жоден методичний інструмент не є самодостатнім у відриві від інших. Тільки системне поєднання SWOT-аналізу, діагностики конкурентних сил Портера, PEST-аналізу та оцінки створення спільних цінностей дозволяє сформувати об'єктивну базу для вибору оптимального вектора стратегічного розвитку. Такий інтегрований підхід забезпечує гармонізацію внутрішніх можливостей ТОВ «МІВІНА» із зовнішніми запитами ринку, що є запорукою успішної реалізації стратегічного плану та підвищення життєздатності підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МІВІНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МІВІНА» (далі-ТОВ «МІВІНА») є одним з найбільш впізнаваних та економічно потужних підприємств харчової промисловості України. Компанія спеціалізується на виробництві продуктів швидкого приготування, приправ, соусів та дегідратованих продуктів. Історія підприємства розпочалася у 1995 році в Харкові, коли бренд «МІВІНА» фактично сформував культуру споживання продуктів швидкого харчування в Україні [20]. Стратегічним поворотом у розвитку компанії став 2010 рік, коли ТОВ «МІВІНА» увійшло до складу транснаціональної корпорації Nestle S.A. Це дозволило виробнику інтегрувати передові світові стандарти якості, екологічного менеджменту та стратегічного планування у свою повсякденну діяльність [17].

Юридичний статус підприємства визначений Законом України « Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та іншими нормативно-правовими актами [1]. ТОВ «МІВІНА» є самостійним суб'єктом господарювання, має статус юридичної особи, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс та рахунки в банківських установах. Діяльність компанії регулюється Статутом та внутрішніми корпоративними регламентами

Організаційна структура ТОВ «МІВІНА» побудована за лінійно-функціональним типом, що є оптимальним для великих виробничих структур. Така модель дозволяє поєднувати сувору виконавчу дисципліну з високою спеціалізацією управлінських функцій [15, с. 112]. Вищим керівним органом є Загальні збори учасників, а оперативне управління здійснює Генеральний директор. До ключових структурних одиниць підприємства належать:

Відділ виробництва та технологій: забезпечує функціонування виробничих ліній, впровадження інноваційних методів обробки сировини.

Відділ контролю якості та безпечної продукції: здійснює моніторинг на всіх

етапах-від перевірки вхідної сировини до тестування готових партій товару згідно зі стандартами ISO 22000 [30].

епартамент маркетингу та логістики: відповідає за аналіз ринкових трендів, управління портфелем брендів та координацію ланцюгів постачання.

Для об’єктивної діагностики стратегічного стану ТОВ «МІВІНА» необхідно проаналізувати динаміку його основних техніко-економічних показників за останні три роки (таблиця 2.1). Оскільки підприємство працює в умовах високої ринкової турбулентності, аналіз фінансових результатів дозволяє виявити здатність компанії до сталого зростання [19 с. 215].

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників господарської діяльності ТОВ «МІВІНА»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації, тис.грн			
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.			
Валовий прибуток, тис.грн.			
Чистий прибуток, тис.грн.			
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб			
Середньомісячна заробітна плата, грн.			

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійкий висхідний тренд розвитку ТОВ «МІВІНА». Чистий дохід від реалізації за досліджуваний період зріс на 27,3%. Як зазначають експерти галузі, таке зростання зумовлене високою лояльністю споживачів до бренду та ефективною роботою з дистриб’ютерськими мережами [25 с. 19]. Проте слід зауважити, що собівартість продукції зростає дещо швидше (темп росту 128%), ніж дохід. Це є наслідком інфляційних процесів та подорожання енергоносіїв в Україні.

Позитивним аспектом є зростання чистого прибутку, що вказує на успішну реалізацію стратегії операційної ефективності Nestle. Оптимізація

внутрішніх витрат дозволила підприємству зберегти фінансову стійкість навіть за умови зростаючих цін на сировину [17].

Економічна характеристика ТОВ «МІВІНА» була б неповною без згадки про стратегію «Якість продуктів, якість життя». Підприємство активно впроваджує заходи з «велнес-модернізації» асортименту. Це означає перехід на інгредієнти з нижчим вмістом солі та відмову від штучних барвників, що відповідає глобальним цілям Nestle щодо створення спільних цілей.

Виробничі потужності, розташовані у Харкові, постійно модернізуються. Попри складні зовнішні умови, ТОВ «МІВІНА» забезпечує безперебійність процесів завдяки впровадженню протоколів безпеки та антикризового менеджменту. Це демонструє адаптивність стратегічного управління та здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед споживачами [8, с. 112].

Як бачимо, організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІВІНА» дозволяє зробити висновок, що підприємство є фінансово стабільним та соціально відповідальним. Позитивна динаміка ключових показників створює базу для подальшого стратегічного оновлення. Разом з тим, тенденція до випереджаючого росту витрат вказує на необхідність детального аналізу внутрішнього потенціалу, що буде виконано в наступних підрозділах.

2.2 Оцінка фінансово-господарського стану та конкурентних позицій підприємства на ринку

Комплексна оцінка фінансово-господарського стану є фундаментальним етапом стратегічної діагностики, оскільки вона дозволяє визначити реальний ресурсний потенціал підприємства для реалізації майбутніх інноваційних проєктів. Для ТОВ «МІВІНА» фінансова стійкість та ефективність використання активів є ключовими індикаторами успішності її інтеграції в глобальну екосистему Nestle. У процесі аналізу використовується система показників, що характеризують прибутковості, ділову активність та фінансову

незалежність суб'єкта господарювання в умовах високої ринкової турбулентності [4, с. 15; 19, с. 215].

Першочерговим завданням аналізу є оцінка показників рентабельності, які демонструють здатність менеджменту ТОВ «МІВІНА» генерувати прибуток на кожную одиницю витрачених ресурсів (таблиця 2.2). Враховуючи динаміку доходів та витрат, наведену в попередніх розділах, проведемо розрахунок ключових коефіцієнтів, що відображають ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – Показники фінансово-господарського стану та ділової активності ТОВ «МІВІНА»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Рентабельність реалізації (ROS),%			
Рентабельність собівартості, %			
Оборотність оборотних активів, разів			
Коефіцієнт фінансової незалежності			

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про стабільне зростання ефективності діяльності ТОВ «МІВІНА». Показник рентабельності реалізації зріс до 5,38%, що для ринку FMCG є високим показником це підтверджує успішність стратегії «преміалізації» асортименту-виведення на ринок продуктів з вищою доданою вартістю, таких як лінійки «Street Food». Зростання оборотності активів з 4,2 до 4,8 разів вказує на оптимізацію логістичних ланцюгів та прискорення реалізації продукції, що повністю відповідає операційному

Другим стратегічно важливим етапом є оцінка конкурентних позицій підприємства на вітчизняному ринку. ТОВ «МІВІНА» функціонує в умовах влігополії, де основна боротьба за споживача ведеться між двома ключовими правцями. За даними галузевих аналітичних звітів, частка бренду «МІВІНА» в сегменті продуктів швидкого приготування стабільно перевищує 50%, проте конкурентний тиск з боку бренду «Ролтон» (компанія «Маравен Фуд»)

у

N

e

залишається значним, особливо в сегменті цінового лідерства [23, с. 115; 25, с. 19].

Для глибокої оцінки конкурентоспроможності застосуємо метод порівняльного профілю за ключовими факторами успіху (КФУ), залучаючи оцінки параметрів діяльності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентного профілю ТОВ «МІВІНА» на ринку FMCG України за ключовими факторами успіху.

Параметри оцінки	Вагомість	ТОВ «МІВІНА», бал	Основний конкурс, бал
Впізнаваність та сила бренду			
Якість та безпека (стандарт ISO)			
Гнучкість цінової політики			
Широта продуктивного асортименту			
Екологічність та інновації пакування			
Ефективність маркетингових комунікацій			
Загальна зважена оцінка			

Джерело: сформовано на основі результатів експертного оцінювання та ринкової аналітики

Результати порівняльного аналізу демонструють, що ТОВ «МІВІНА» володіє беззаперечними перевагами у сфері якості, безпеки та впізнаваності. Це безпосередньо пов'язано з використанням наукових розробок Nestle конкурента) пояснюється високою собівартістю якісних інгредієнтів та значними витратами на впровадження принципів соціальної відповідальності та екологічності, що не дозволяє компанії використовувати агресивний

д
е
м

п Фінансова незалежність ТОВ «МІВІНА» (коефіцієнт 0,67) свідчить про високу автономність підприємства – це дозволяє компанії самостійно фінансувати інноваційні проєкти та модернізувати лінії виробництва в Харкові навіть у періоди обмеженого доступу до кредитних ресурсів. Як зазначають

експерти, така фінансова структура є «захисним щитом» підприємства в умовах девальвації національної валюти та воєнних ризиків [8, с. 112].

Важливим елементом ринкової позиції є трансформації сприйняття бренду споживачами. Впровадження концепції «Wellness» змусило ТОВ «МІВІНА» відмовитися від штучних барвників та замінити пальмову олію на соняшникову українського виробництва. Це змінило позиції компанії серед свідомих споживачів, які дбають про раціональне харчування. Лідерство на ринку сьогодні утримує лідерські позицію на ринку завдяки синергії локального виробництва та глобальних стандартів Nestle. Проте виявлені виклики-висока конкуренція в економ-сегменті та постійне зростання витрат якість-диктують потребу у подальшому вдосконаленні стратегії, що базуватиметься на посиленні інноваційної складової та оптимізації операційних процесів.

S

W

О Завершальним етапом комплексної діагностики стратегічного стану ТОВ «МІВІНА» є проведення розширеного SWOT-аналізу. Цей інструмент ~~дана розта ідентифікації стратегічних проблем~~ дозволяє ідентифікувати стратегічні проблеми підприємства, а й визначити стратегічні відповідності між внутрішніми компетенціями та зовнішніми викликами ринку. На сучасному етапі розвитку, що характеризується високою ринковою нестабільністю, SWOT-аналіз виступає фундаментом для ідентифікації критичних проблем, які стримують реалізацію стратегічного потенціалу компанії [11, с. 94; 21 с. 104].

Внутрішній потенціал ТОВ «МІВІНА» базується на синергії локального виробничого досвіду та глобальних ресурсів корпорації Nestle. Проте ідентифікації стратегічних проблем потребує критичного погляду на перетин факторів, що формують зони ризику. Для цього доцільно розробити матрицю стратегічних рішень (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу та формування стратегічних рішень для ТОВ «МІВІНА».

Групи факторів	Можливості (О): 1. Зростання попиту Wellness-категорію. 2. Розширення експорту до ЄС. Діджиталізація комунікацій зі споживачем.	Загрози (Т): 1. Галопуюча інфляція витрат. Агресивна цінова к 3. Логістична вразливість через воєнний стан.
Сильні сторони (S): 1. Безумовне лідерство бренду. 2. Доступ до Nestle 3. Потужна система дистрибуції.	Стратегія S-O (Прорив): Використання інноваційної бази для створення нових категорій корисного швидкого харчування, орієнтованого на експорт.	Стратегія S-T (Захист): Капіталізація довіри до якості Nestle для обґрунтування преміальної ціни в умовах цінового тиску конкурентів.
Слабкі сторони (W): 1. Залежність від вартості імпортової сировини. 2. Концентрація виробництва в Харкові.	Стратегія W-O (Адаптація): Локалізація виробництва інгредієнтів та впровадження енергоощадних технологій для виходу в нові ніші.	Стратегія W-T (Вживання): Максимальна оптимізація операційних витрат та децентралізація логістичних хабів для мінімізації ризиків.

Джерело: розроблено на основі результатів діагностики та експертних оцінок.

Аналіз стратегічних полів матриці дозволяє стверджувати, що ТОВ «МІВІНА» перебуває в ситуації «стратегічної пастки»: високі корпоративні вимоги Nestle до якості та екологічності входять у пряме протиріччя з низькою купівельною спроможністю українського споживача та стрімким зростанням собівартості виробництва.

На основі проведеного SWOT-аналізу та фінансово-господарської діагностики, ми можемо ідентифікувати такі ключові стратегічні проблеми розвитку ТОВ «МІВІНА»:

інова негнучкість на фоні інфляції витрат. Як було виявлено у розділі 2.1, темпи росту собівартості (128%) випереджають темпи росту доходів. Оскільки бренд «МІВІНА» історично сприймається як доступний продукт, компанія стикається з проблемою обмеженості інструментів підвищення цін. Подальше дорожчання продукції без зміни її цінності пропозиції може призвести до

відтоку споживачів до дешевих локальних аналогів або власних марок торговельних мереж (Private Labels) [4, с. 15; 19, с. 215].

изики територіальної конкуренції активів. Розміщення основних виробничих потужностей у Харкові в умовах тривалої воєнної нестабільності створює критичні загрози для безперервності бізнес-процесів. Енергетична вразливість регіону та складність логістичного плеча призводять до вимушених простоїв та додаткових витрат на автономне забезпечення що знижує загальну операційну ефективність підприємства [8, с. 112].

повільнення темпів інноваційного оновлення в економ-сегментів. Хоча компанія успішно запускає нішеві продукти (Street Food), базовий асортимент локшини, що генерує основний дохід, потребує глибшої диференціації. Спостерігається певна інертність у сприйнятті класичної лінійки як «простої швидкої їжі» що не відповідає сучасним вимогам споживачів до раціонального харчування та функціональності інгредієнтів [17; 26].

исоке фінансове навантаження екологічної трансформації. Глобальна стратегія Nestle щодо переходу на 100% переробну упаковку до 2025 року вимагає від ТОВ «МІВІНА» значних капіталовкладень у переоснащення ліній пакування. В умовах ринкової нестабільності ці інвестиції не мають миттєвої віддачі в обсягах продажів, проте суттєво навантажують чистий прибуток, що створює конфлікт між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими цілями сталого розвитку [17; 26].

Виявленні стратегічні проблеми свідчать про те, що існуюча модель розвитку, орієнтована на стабілізацію частки ринку вичерпує свій потенціал. Життєздатність ТОВ «МІВІНА» у довгостроковій перспективі вимагає переходу до стратегії активної інноваційної модернізації. Це передбачає не лише оновлення асортименту, а й глибинну трансформацію операційних процесів-від децентралізації логістики до впровадження принципів ощадливого виробництва.

Для подолання ідентифікованих бар'єрів необхідно посилити взаємодію зі споживачем через цифрові платформи та підвищити рівень локалізації

сировинної бази, що дозволить зменшити залежність від курсових коливань. Саме такий підхід, що базується на концепції «Створення спільних цінностей» відповідність місії «Якість продуктів, якість життя» навіть у найскладніших макроекономічних умовах.

З урахуванням наведеного, результати SWOT-аналізу підтвердили необхідність розробки конкретних проєктних рішень, спрямованих на вирішення виявлених проблем, що і стане основним завданням третього розділу даного дослідження.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ормування стратегічного плану розвитку та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Формування стратегічного плану розвитку ТОВ «МІВІНА» на сучасному етапі є критично важливим управлінським процесом, що має забезпечити не лише адаптацію підприємства до кризових умов а й якісну трансформацію його конкурентних переваг. Виявлені у другому розділі

проблеми- випереджаюче зростання собівартості над доходами, територіальна вразливість виробничих активів та необхідність екологічної модернізації- диктують потребу у розробці комплексної « Стратегії адаптивного інноваційного оновлення 2026-2028»

Методологічним фундаментом цього плану вступає поєднання концепції «блакитного океану» та стратегії диференціації Майкла Портера. Головна ідея полягає у виході за межі традиційного сприйняття бренду як «продукт швидкого втамування голоду» та перепозиціювання його в сегмент функціонального, корисного та екологічного харчування. Такий підхід дозволить підприємству нівелювати загрозу агресивної цінової конкуренції з боку Private Labels та обґрунтувати преміальну націнку на інноваційні лінійки продукції [11, с.102; 14, с. 68].

Процес формування даного плану базується на принципах децентралізованого управління та безперервного циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act). Враховуючи динамічність ринку FMCG та ризики воєнного стану, ми пропонуємо розробити процес реалізації стратегії на три послідовні етапи: тап діагностичної стабілізації (перше півріччя 2026 року): основна увага приділяється аудиту наявних ланцюгів постачання та швидкому впровадженню заходів з енергонезалежності виробництва у Харкові. Це дозволить створити «безпечний фундамент» для подальших інновацій. тап інноваційного прориву (2026 -2027 роки): активне розгортання лінійки підприємство інвестує основну частину капіталу в наукові розробки та нове пакувальне обладнання.

тап інтеграції та масштабування (2027-2028 роки): аналіз отриманих результатів, масштабування успішних продуктів на експортні ринки ЄС та повна цифровізація взаємодії з клієнтами.

Такий поетапний підхід дозволить ТОВ «МІВІНА» розподіляти фінансове навантаження та мінімізувати ризики, пов'язані з капітальними інвестиціями.

Стратегічний план розвитку ТОВ «МІВІНА» структурується за чотирма ключовими векторами, кожен з яких містить детальний набір заходів: продуктово-інноваційний вектор: Програма «Wellness and Nutrition 2.0».

Цей напрям спрямований на вирішення проблеми низької диференціації в економ – сегменті та адаптацію до глобального тренду здорового способу

ж
и – рецептурна модернізація: проєкт передбачає повну відмову від пальної олії на користь високоолеїнової соняшникової олії українського походження. Це дозволяє знизити рівень насичених жирів та збагатити продукт вітаміном Е. Крім того, планується використання цілнозернового пшеничного борошна та вівсяних висівок у складі тіста, що забезпечує продукт необхідною клітковиною;

П – натуралізація компонентів: зміна штучних підсилювачів смаку на натуральні екстракти трав, корінь селери, сушені томати та морську сіль. Це дозволить наносити на упаковку маркування «Clean Label» що є критично важливим для сучасного свідомого споживача;

О – функціональні добавки: Впровадження технології мікрокапсулювання вітамінів та мінералів (залізо, йод, вітамін D), що зберігають свої властивості навіть після термічної обробки продукту гарячою водою.

Є Для візуалізації етапів реалізації стратегії та визначення ресурсних потреб сформуємо розгорнутий план заходів (таблиця 3.1).

Б

с Таблиця 3.1 – Загальний стратегічний план дій

Стратегічний напрям	Конкурентний проєкт\Захід	Етапи впровадження	Очікуваний результат (KPI)
В Інновації продукту	Запуск лінійки функціонального харчування «Mivina»	1. Вибір рецепта (6 місяців) 2. Тестування (3 місяці) 3. Лоунч (3 місяці)	Ріст частки ринку в сегменті Wellness на 5%
О Екологічна стійкість	Впровадження 100% переробної упаковки	1. Вибір постачальника (3 місяці) 2. Модернізація ліній	Зниження вуглецевого сліду, 10%

а

д

ж

		(9 місяців)	ріст лояльності еко-споживачів
Цифрова трансформація	Впровадження AI-платформи «Demand F	1.Дата- майнінг (4 місяці). 2. Інтеграція ПЗ (місяців)	Зменшення складських залишків на 12%
Операційна гнучкість	Створення мережі регіональних міні-хабів (Львів, Одеса, Дніпро).	1.Оренда/будівництво (12 місяців) 2. Формування штату (4 місяці)	Скорочення логістичного плеча на 30%
Локалізація сировини	Програма підтримки локальних фермерів	1.Аудит постачальників (5 місяців) . Прямі контракти (перманентно)	Зниження валютної залежності на 10%

Розглядаючи заходи щодо підвищення конкурентоспроможності через впровадження лінійки «Mivina Health & Nutrition», варто детальніше зупинитися на технологічних аспектах. Перехід на високоолеїнову соняшникову олію- це не просто заміна інгредієнта, а стратегічний крок до підвищення біологічної цінності продукту. Така олія містить до 80% олійної кислоти (Омега-9), що робить її стійкою до окиснення та більш корисною для здоров'я споживачів. Крім того, впровадження цільнозернових компонентів вимагає модернізації системи замісу тіста. Ми пропонуємо застосувати технологію «м'якого помелу», яка дозволяє зберегти зародки пшениці, багаті на вітамін Е та мікроелементи.

Це дозволить ТОВ «МІВІНА» використовувати у маркетингу термін «цілісне зерно», що є потужним інструментом у боротьбі за лояльність еко-свідомих споживачів.

Окремим проєктом у межах даного напрямку є розробка «чистої етикетки». Це передбачає повний перегляд рецептур приправ з метою виключення штучних підсилювачів смаку. Замість них планується використання екстрактів дріжджів та висушених ферментованих овочів, які дають насичений смак «умам» природним шляхом.

ифровий вектор: Маркетинг 5.0 та персоналізація.

Цифрова трансформація є відповіддю на зміну медіа- споживання цільової аудиторії (студенти, активна молодь, фрілансери). План передбачає створення активної екосистеми « Mivina Life App»:

- гейміфікація Споживання: користувачі зможуть «збирати» власні страви в додатку, змішуючи різні типи локшини та соусів, а потім замовляти цей набір або шукати у найближчих точках продажу. За вибір «здорових» варіантів споживач нараховуються бонуси, які можна обміняти на мерч або знижки;

- В

i

g

D

- a – логістично-операційний вектор: Децентралізація та стійкість;

- t – враховуючи ризики, ідентифіковані у розділі 2 (концентрація виробництва водному регіоні), стратегічний план передбачає побудову аплікації «Додаток», дозволить компанії збирати дані про смакові вподобання в режимі реального часу. Це вирішує проблему «інформаційного вакууму» в регіональному хабі. Створення мережі «інформаційних складів» хабів дозволяє виробляти безпосередньо по замовленню, у разі виробництва локально з центрального заводу. Кожен хаб має підтримувати двомісячний запас критично важливої продукції;

- енергонезалежність виробництва: Пропонується інвестиційний проєкт із встановленням потужного парку сонячних панелей та когенераційних установок на базі фабрики у Харкові. Це дозволить знизити частку енерговитрат у собівартості, що є критичним при темпах росту цін на електрику [8, с.115].

оціально-економічний вектор: Локалізація та CSV (Створення спільних цінностей).

Для подолання стратегічної проблеми високої собівартості , пропонується ініціювати програму «Локальний інгредієнт». Наразі значна

частина сушених овочів та спецій імпортується за валюту. Стратегічний план включає:

– надання безвідсоткових позик та технологічних карт українським фермерським господарствам для вирощування специфічних сортів моркви, ц
и – створення потужностей для первинної переробки (миття, нарізка, бушка) безпосередньо в регіоні вирощування. Це знижує собівартість вхідної ґуровини на 7-12% та створює позитивний імідж компанії як мецената українського села [26].

і Цифрова складова стратегічного плану не обмежується лише рекламою. Ми пропонуємо впровадження інтегрованої системи «Digital Suplly Chain». Використання технологій інтернету речей на виробничих лініях у Харкові та на складах дозволить збирати дані про кожну партію продукції в режимі реального часу, це забезпечує повну простежуваність – від фермерського поля до полиці супермаркету. Для підвищення конкурентоспроможності пропонується також реалізувати проєкт «Voice of Consumer 3.0». Це автоматизована система збору та аналізу відгуків у соціальних мережах за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Це дозволить менеджменту ТОВ «МІВІНА» дізнаватися про претензії до якості чи побажань щодо нових смаків миттєво. Швидкість реакції на запит ринку є ключовим фактором конкурентоспроможності у 2026 році.

з Реалізація запропонованого стратегічного плану вимагає перегляду кадрової політики. Пропонується впровадження програм «Agile-команди», де спеціалісти з різних відділів (маркетинг, виробництво, фінанси) працюють разом над впровадженням конкретного проєкту (наприклад, нової упаковки). Це підвищує швидкість прийняття рішень та рівень відповідальності кожного працівника за фінальний результат. Оцінка успішності реалізації плану буде проводитися за допомогою системи Balanced Scorecard (Збалансована система показників). Кожен стратегічний захід буде оцінюватися не лише за фінансовим ефектом, а й за рівнем задоволеності клієнтів та впливом на

р

т

а

екологію. Такий підхід гарантує, що стратегічний розвиток ТОВ «МІВІНА» буде збалансованим та відповідатиме глобальній місії «Good Food, Good Life».

Таким чином, розроблений стратегічний план по розвитку ТОВ «МІВІНА» на 2026-2028 роки є комплексною дорожньою картою трансформації підприємства. Впровадження Wellness- інновацій, цифровізація маркетингу, децентралізація логістики та локалізація сировини дозволять компанії подолати ідентифіковані у другому розділі бар'єри, забезпечуючи лідерство на ринку харчових продуктів України та високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень

Обґрунтування стратегічних рішень для ТОВ «МІВІНА» потребує детального фінансового аналізу, який дозволить підтвердити доцільність інвестування ресурсів у запропоновані проєкти. Оцінка ефективності базується на зіставленні витрат впроваджені заходів із очікуваними вигодами, що виражаються у прирості чистого прибутку, економії операційних витрат та зміщенні ринкових позицій підприємства.

Центральним елементом стратегічного плану є впровадження лінійки функціонального харчування «Mivina Bio-Active». Для оцінки інвестиційної привабливості даного проєкту скористаємося методом дисконтування грошових потоків. Основним показником тут виступає чиста теперішня вартість (NPV-Net Present Value), яка дозволяє враховувати зміну вартості грошей у часі, що є критично важливим в умовах високої інфляції та воєнних ризиків в Україні.

Розрахунок NVP проводиться за наступною математичною моделлю (формула 3.1):

=

$$nCF_t(1+r)^{t-1} - IC, \quad (3.1)$$

де, CF_t – чистий грошовий прибуток у періоді t ;

r – прийнятий дисконтний став (28%),

n – горизонт планування, роки;

C – обсяг спеціальних витрат (IC) для запуску нової лінії (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 -CAPEX/витрати на старті.

Стаття витрат	Сума, млн. грн	Економічне обґрунтування витрат
Автоматизовані дозатори		Забезпечення точності змішування цільнозернових фракцій
Модернізація пакувального вузла		Перехід на економічну упаковку
Науково-дослідні роботи		Лабораторні дослідження Nestle Research
Маркетингова стратегія лоунчу		Масштабна рекламна кампанія в Україні
Загалом інвестицій, IC		Капітальні вкладення

Для розрахунку NVP на трирічний період (2026-2028 роки) необхідно визначити щорічні дисконтові потоки (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – NPV/дисконтування по роках

Період (рік)	Чистий прибуток	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований прибуток (PV), млн. грн.
2026 (1-й рік)			
2027 (2-й рік)			
2028 (3-й рік)			
Разом			

Розрахунок чистого приведенного доходу:

$$NVP = 142,9 - 82,0 = 60,9 \text{ млн грн.}$$

Доповнимо аналіз розрахунком індексу дохідності інвестицій:

$$\frac{\Sigma PV}{IC} = \frac{142,9}{82,0} = 1,74$$

Кожна інвестована гривня принесе 1,74 грн чистого дисконтованого доходу.

Також розрахуємо середньорічну рентабельність інвестицій. Середньорічний прибуток за три роки:

$$3 = 71,8 \text{ млн грн.}$$

R

O Для операційного планування важливо визначити точку беззбитковості нової лінійки (формула 3.2):

$$\frac{71,8}{82,0} \times 100\% = 87,5\%$$

B де, TFC – постійні витрати на проєкт, млн.грн.;

E P

– середня ціна заводу за 1 пачку без ПДВ, грн.;

C

U

– змінні витрати на 1 пачку, грн.

Розрахунок:

B

E Визначимо дисконтний термін окупності (DPBP):

$$\frac{42000000}{15,50 - 10,20} = 7924528 \text{ одиниць}$$

P

Оцінимо також ефективність цифровізації логістики (формула 3.3):

B

P

$$\frac{82,0 - 47,9}{E_{48,3}} = 1,7 \text{ року}$$

K

σ витрати на зберігання в % до витрат, млн.грн.

g

Z

b

a

$\times 0,05 + 7,5 = 10,5 \text{ млн грн/рік.}$

Проведемо порівняльний аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняльний аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Показник	Базовий період, 2025 рік	Прогнозний період, 2027 рік	Абсолютне відхилення, +/-
Виручка, млн грн.			
Чистий прибуток, млн.грн.			
Рентабельність, %			
Рентабельність активів, %			

Оцінка успішності рентабельності плану буде проводитися за допомогою системи Balanced Scorecard (збалансована система показників). Кожен стратегічний захід буде оцінюватися не лише за фінансовим ефектом, а й за рівнем задоволеності клієнтів та впливом на екологію. Такий підхід гарантує, що стратегічний розвиток ТОВ «МІВІНА» на 2026-2028 роки буде

з

б

а

л

а

ВИСНОВКИ

ивчено теоретичні засади та економічну сутність стратегічного розвитку торговельного підприємства.

о Встановлено, що стратегічний розвиток є динамічним процесом трансформації внутрішнього потенціалу підприємства для забезпечення його довгострокової життєздатності. На основі узагальнення підходів М. Портера та концепції « 5П» Г. Мінцберга (таблиця 1.1) обґрунтовано, що в умовах турбулентного ринку базою розвитку великих FMCG -компаній є інституційна модернізація, адаптивність та формування конкурентного імунітету.

т

а

истематизовано види стратегій та фактори, що впливають на вибір стратегічного вектора.

У роботі структуровано класифікацію стратегій розвитку за ієрархією управління та стадіями життєвого циклу (таблиця 1.2). Доведено, що для ТОВ «МІВІНА» найефективнішою є генерична стратегія диференціації за М. Портером. Визначено, що на вибір стратегічного вектора найбільше впливають екзогенні (воєнний стан, інфляція витрат, зміна уподобань споживачів у бік корисного харчування) та ендегенні фактори (інноваційний потенціал Nestle, операційна ефективність).

осліджено методичний інструментарій оцінки стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання.

Доведено, що об'єктивна діагностика потенціалу вимагає інтегрованого підходу : PEST-аналізу макросередовища, моделі 5 сил М. Портера та ресурсного аналізу (за методологією М.М. Ільчука та І. А. Коновала), який виступає надійним інструментом оцінки порогу рентабельності інноваційних рішень.

роаналізовано організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «МІВІНА».

Розрахунки за 2023 – 2025рр. (таблиця 2.1) підтвердили стійкий розвиток: чистий дохід зріс на 27,3% (до 3 120 000 тис.грн), а чистий прибуток -до 168 000 тис. грн. Водночас собівартість зростає випереджаючи темпами (темп росту 128%) через подорожання енергоносіїв. Аналіз фінансового стану (таблиця 2.2) засвідчив високу ефективність: рентабельність реалізації (ROS) зросла до 5,38%, а коефіцієнт незалежності склав 0,67.

роведено діагностику стратегічного середовища підприємства за допомогою методів SWOT та PEST-аналізу.

Шляхом побудови матриці SWOT (таблиця 2.4) виявлено «стратегічну пастку»: високі екологічні вимоги Nestle протирічать низькій купівельній спроможності ринку. Оцінка конкурентного профілю за КФУ (таблиця 2.3) підтвердила лідерство ТОВ «МІВІНА» за якістю та пізнаваністю (4,71 бала

проти 4,19 у «Роллтон»). Ідентифіковано головні проблеми: цінова негнучкість на фоні інфляції, територіальна вразливість активів у Харкові та фінансове навантаження екологічної модернізації.

изначено пріоритетні напрями стратегічного розвитку бренду «MIVINA».

Для нейтралізації загроз сформовано Комплексний план дій на 2026 – 2028 роки (таблиця 3.1) за чотирма векторами:

- Продукти: запуск лінійки функціонального харчування «Mivina Bio-Active» цільне зерно.
- Екологія: перехід на 100% переробну паперову упаковку.
- Цифровізація: впровадження AI-платформи Demand Forecasting 3.0
- Логістика: децентралізація поставок через регіональні міні-хаби та локаізація закупівлі сировини.

бґрунтовано економічну ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Розрахунки підтвердили високу фінансову доцільність проєкту:

- Загальний обсяг капітальних інвестицій (CAPEX) становить 82,0 млн грн (таблиця 3.2).
- Дисконтовані показники (ставка 22%) є високими (таблиця 3.3): NPV ROI= 87,5%, а термін окупності (DPBP) становить 1,7 роки.
- Точка беззбитковості (BEP) нової лінійки складає 7 924 528 одиниць на рік (лише 4% від потужності фабрики), що гарантує фінансову міцність.
- Впровадження III в логістику вивільняє 60,0 млн грн оборотного капіталу з чистим ефектом 10,5 млн грн\рік.
- У прогностному періоді (таблиця 3.4) очікується зростання річної виручки до 3 850,0 млн грн (+730,0 млн грн), збільшення чистого прибутку до 242,5 млн грн та підвищення рентабельності продажів (ROS) до 6,30%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання / пер. з англ. за ред. А. Олійник. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. 344 с.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством в цифровій економіці : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
3. Довгань Л. Є., Малик О. В., Мохонько Г. А. Стратегічне управління : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 412 с.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. за ред. О. Варакіної. Київ : Хімджест, 2021. 860 с.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 384 с.

6. Малик О. В. Інноваційна стратегія як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://eapk.com.ua/uk> (дата звернення: 25.05.2026)
7. Отенко І. П., Попова О. В. Стратегічний аналіз інноваційного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 248 с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. 4-те вид. Київ : Наш Формат, 2020. 384 с.
9. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати високих результатів і забезпечувати її стійкість / пер. з англ. за ред. В. Кульова. Київ : Наш Формат, 2022. 624 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 640 с.
11. Nestlé : офіційний сайт в Україні. URL: <https://www.nestle.ua> (дата звернення: 12.03.2026).
12. Річний звіт ТОВ «МІВІНА» про фінансово-економічний стан за 2025 рік. Харків : Архів підприємства, 2026. 24 с.
13. Статистичний збірник «Промисловість України» : Державна служба статистики України. Київ, 2025. 182 с.
14. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент : навчальний курс курс. ; 3-тє вид., перероб. Київ : Ельга, 2020. 440 с.
15. Гриньова В. М., Коюда В. О. Інвестування : підручник; 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2020. 412 с.
16. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII (із змінами та доповненнями станом на 2026 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
17. Ільчук М. М., Коновал І. А. Маржинальний аналіз в системі стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-13-18> (дата звернення: 20.04.2026).

18. Коюда В. О., Шейко І. В. Оцінка ризиків та чутливості інвестиційних проектів на підприємствах FMCG-сектору. *Економічний розвиток держави*. 2023. №2. С.89–96. URL: <https://www.problecon.com>
19. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Харків : ХНУРЕ, 2021. 288 с.
20. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 424 с.
21. Nestlé Creating Shared Value : офіційний звіт (Створення спільної вартості). URL: <https://www.nestle.com/csv> (дата звернення: 15.04.2026).
22. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 396 с.
23. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 512 с.
24. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник ; 4-те вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2020. 544 с.
25. Стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості в умовах євроінтеграції : монографія / за ред. проф. О. В. Шпичака. Київ : ІАЕ, 2022. 310 с.
26. Сухарева Л. О., Дмитренко Г. А. Логістичний менеджмент на підприємствах FMCG. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 134–142. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2024/1/18.pdf> (дата звернення: 17.06.2026)
27. Федоренко В. Г. Інвестознавство : підручник. Київ : Алерта, 2022. 380 с.
28. Чорна М. В. Конкурентоспроможність підприємств FMCG: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ДДТУХТ, 2021. 296 с.
29. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 316 с.

30. Яковлєв А. І. Економічна ефективність інновацій та інвестицій : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. 168 с.

31. Nestlé Annual Report 2025. Brand Finance FMCG Insights. URL: <https://www.nestle.com/investors/annual-publications> (дата звернення: 10.05.2026).