

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент ОП «Логістика»»
на тему: «Формування організаційної гнучкості організації в умовах глобальних
викликів»

Виконав:

Студент групи 401-ЕМл

Михайленко Ян Анатолійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Коба О. В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1 Сутність та зміст організаційної гнучкості підприємства	6
1.2 Класифікація, види та основні характеристики організаційної гнучкості підприємства	9
1.3 Фактори та умови формування організаційної гнучкості підприємства в умовах глобальних викликів.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНДОРА».....	24
2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Сандора»	24
2.2 Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сандора»	29
2.3 Аналіз формування організаційної гнучкості на ТОВ «Сандора». 35	
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ ТОВ «САНДОРА» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	43
3.1 Стратегічні напрями формування організаційної гнучкості ТОВ «Сандора»	43
3.2 Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення формування організаційної гнучкості ТОВ «Сандора».....	47
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

В умовах глобальних викликів - геополітичної нестабільності, пандемічних потрясінь, цифрової трансформації та волатильності ринків - здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища стає ключовою конкурентною перевагою. Організаційна гнучкість як управлінська категорія набуває особливого значення для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах відкритої економіки та інтеграції у глобальні ланцюги постачання. ТОВ «Сандора» - одне з провідних підприємств харчової промисловості України - стикається з необхідністю трансформації організаційних структур, процесів і стратегій для забезпечення сталого розвитку. Недостатня розробленість теоретико-методичних підходів до формування організаційної гнучкості в умовах сучасних глобальних викликів зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження - обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування і підвищення організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» в умовах глобальних викликів.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність і зміст організаційної гнучкості підприємства як управлінської категорії.
2. Систематизовано класифікацію, види та основні характеристики організаційної гнучкості.
3. Визначити фактори та умови формування організаційної гнучкості підприємства в умовах глобальних викликів.
4. Охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Сандора».
5. Провести діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сандора».
6. Здійснити аналіз стану формування організаційної гнучкості на

ТОВ «Сандора».

7. Обґрунтувати стратегічні напрями підвищення організаційної гнучкості підприємства.

8. Розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційного та інформаційного забезпечення формування організаційної гнучкості ТОВ «Сандора».

Об'єкт дослідження – процес формування організаційної гнучкості підприємства в умовах глобальних викликів.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» як інструменту забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Серед теоретичних методів застосовано: аналіз і синтез - для вивчення наукових підходів до організаційної гнучкості; абстрагування та узагальнення - для формування визначень і класифікацій; системний підхід - для розгляду підприємства як цілісної організаційної системи. У дослідженні застосовувалися такі емпіричні методи як: аналіз, спостереження, вивчення документації, екскурсії на виробництво, інтерв'ю, які забезпечили можливість всебічного вивчення діяльності ТОВ «Сандора». Проводився статистичний аналіз, з метою оцінки фінансово-господарських результатів підприємства. Визначення сильних і слабких сторін компанії, а також аналіз можливостей і загроз проводився шляхом SWOT-аналізу. Дія факторів зовнішнього середовища було вивчено за допомогою PESTLE-аналізу. Особливу увагу приділяли бенчмаркінгу, якою дозволяла порівнювати показники гнучкості організації підприємства з практиками інших гравців галузі. Для детальнішого розуміння специфіки функціонування внутрішніх процесів також застосовувалися якісні методи експертного оцінювання, які дозволили ідентифікувати проблемні моменти та окреслити шляхи їхнього удосконалення.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані

керівництвом ТОВ «Сандора» при розробці стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища, вдосконаленні організаційної структури та впровадженні інформаційного забезпечення управлінських процесів. Розроблені рекомендації мають практичну цінність для менеджерів підприємств харчової промисловості, що діють в умовах нестабільності та глобальної конкуренції.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому: систематизовано підходи до формування організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» з урахуванням сукупності сучасних глобальних викликів - воєнного, економічного та цифрового; удосконалено методичний інструментарій діагностики організаційної гнучкості підприємства на основі поєднання кількісних і якісних методів аналізу; розвинуто стратегічні напрями підвищення адаптивності підприємств харчової промисловості в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Сутність та зміст організаційної гнучкості підприємства

В сучасних умовах організаційна гнучкість є необхідною умовою розвитку підприємства, що обумовлює актуальність досліджень в цій сфері.

Концепція організаційної гнучкості ґрунтується на загальній системній теорії Л. фон Берталанфі та підході до управління, розробленим П. Лоуренсом та Дж. Лоршем, які встановили, що ефективність організації залежить від її здатності реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Згідно їх теорії ефективна структура завжди буде виразом відповідності конкретним обставинам середовища організації. Саме це поняття є методологічною основою подальших досліджень організаційної гнучкості як окремої наукової категорії.

У 1970-х та 1980-х роках проведено чимало досліджень виживання фірм у нестабільному середовищі. І. Ансофф, формулюючи сутність стратегічного управління, виокремив реактивну та проактивну адаптацію. Крім того він, відзначив, що компанія, яка лише реагує на зміни, програє конкурентам, які ці зміни передбачають [49]. Такий погляд, визначає гнучкість не як ситуативну реакцію, а як складову стратегії організації [21].

Голландський вчений Г. Вольберда розробив розширену інтегративну модель організаційної гнучкості у 1998 році. Він виокремлював гнучкість та адаптивність, розуміючи під ними як якісно різні явища. Він розглядав адаптивність як здатність організації пристосовуватися до зовнішніх змін шляхом зміни власної поведінки, натомість гнучкість визначалась ним як зміна організаційної форми, структури та процесів управління. Вольберда запровадив поняття «простору маневру» – діапазону можливих організаційних змін, доступних фірмі в певний момент часу. Чим ширший цей простір, тим більша

фактична гнучкість організації [15].

Пізніше Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен розвинули концепцію Вольберди в рамках теорії динамічних можливостей. Вони стверджували, що перевага підприємства визначається її здатністю своєчасно перерозподіляти свої ресурси, і розглядали організаційну гнучкість як здатність розвиватися та вдосконалювати можливості підприємства відповідно до вимог навколишнього середовища. Це особливо актуально для харчової промисловості, де швидкість переналаштування виробничої лінії, ланцюга поставок та портфеля продуктів безпосередньо визначає успіх конкуренції.

У 2000-х роках популярними стали концепції «бережливого виробництва» та гнучких методів. Бережливе виробництво в основному пов'язане з скороченням відходів та стандартизацією роботи і застосовується до управління загалом.

У сучасній літературі дотепер немає однозначного тлумачення організаційної гнучкості. Узагальнення поглядів науковців наведено в додатку А. Як бачимо, частина авторів розглядають гнучкість як статичну характеристику структури організації, інші – як динамічну якість. Декілька авторів виділяють швидкість відповіді як основний елемент гнучкості, інші – діапазон можливих змін. Також існують відмінності у визначенні понять «гнучкість», «адаптивність» і «резилієнтність» організації. Так, Н. Hamel & С. Prahalad вважають ці поняття взаємозамінними, М. Wolbersa розмежовує їх, більшість авторів розглядають стійкість як спроможність не лише адаптуватися, а й відновлюватися після суттєвих потрясінь [52;55].

Предметом досліджень має бути і межа організаційної гнучкості. Адже надмірна гнучкість, тобто постійне коливання структур і процесів та стратегічних орієнтирів без належного обґрунтування, може сприяти організаційної хаосу, втраті підприємницької ідентичності. К. Ейзенгардт і Д. Сулл довели, що для ефективної гнучкості необхідний певний базис, адже без стабільних процесів і цінностей гнучкість перетворюється на нестабільність.

Важливим є і питання вимірювання організаційної гнучкості. Існує

протиставлення фінансових показників та гнучкості, яка важко піддається кількісному вимірюванню. Для виробників харчової промисловості найбільш інформативними є деякі показники, такі як швидкість зі виведення нових продуктів на згоду з ринком, частота зміни асортименту, час переналагодження виробничого обладнання.

Враховуючи сказане вище, автором пропонується наступне визначення організаційної гнучкості - «колективна управлінська здатність фірми рефлексивно та проактивно переналаштовувати свою організаційну архітектуру, включаючи свою організаційну структуру, бізнес-процеси, ресурси та стратегічні орієнтації у відповідь на зміни навколишнього середовища, зовнішні та внутрішні, з мінімальною втратою ефективності та максимальним збереженням конкурентоспроможності». Організаційна гнучкість включає в себе п'ять взаємопов'язаних вимірів: зміст яких систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Змістовні виміри організаційної гнучкості підприємства

Вимір	Зміст	Ключові індикатори
1	2	3
Структурний	Можливість зміни конфігурації організаційної ієрархії, підрозділів і зв'язків між ними	Кількість рівнів управління, час реструктуризації
Процесний	Здатність переналаштовувати бізнес-процеси без суттєвих витрат часу та ресурсів	Час переналагодження виробничої лінії, цикл виведення продукту
Ресурсний	Мобільність і взаємозамінність матеріальних, фінансових і людських ресурсів	Частка багатофункціональних працівників, резервний запас сировини
Стратегічний	Готовність коригувати довгострокові цілі та ринкове позиціонування	Час від виявлення загрози до стратегічної реакції
Інформаційний	Спроможність швидко збирати, обробляти та використовувати інформацію	Рівень цифровізації управлінських процесів

Примітка. Розроблено за джерелами [15, 16, 56]

Досліджено сутність та зміст організаційної гнучкості підприємства як управлінської категорії. На основі ретроспективного аналізу наукових шкіл - від ситуаційного підходу П. Лоуренса і Дж. Лорша до концепції динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуен - встановлено еволюційний характер розвитку поняття організаційної гнучкості: від ситуативної реакції на зміни до стратегічної метаздатності підприємства. Критичний аналіз існуючих підходів виявив суперечності у трактуванні співвідношення понять «гнучкість», «адаптивність» та «резильєнтність», які у роботі чітко розмежовано: адаптивність розглядається як реактивна реакція на вже здійснені зміни, гнучкість - як проактивна готовність до майбутніх трансформацій, резильєнтність - як ширша здатність, що включає гнучкість та відновлення після потрясінь. Запропоновано авторське визначення організаційної гнучкості підприємства як інтегрованої управлінської здатності оперативно і проактивно реконфігурувати організаційну структуру, бізнес-процеси, ресурси та стратегічні орієнтири з мінімальними втратами ефективності. Визначено п'ять змістовних вимірів організаційної гнучкості: структурний, процесний, ресурсний, стратегічний та інформаційний, комплексний розвиток яких забезпечує підприємству реальну, а не декларативну гнучкість [56; 11; 13].

1.2 Класифікація, види та основні характеристики організаційної гнучкості підприємства

Різноманіття підходів до розуміння організаційної гнучкості зумовлює потребу в її систематизації за ключовими класифікаційними ознаками (табл. 1.2). Це дозволяє сформувати практичний інструментарій для діагностики стану гнучкості конкретного підприємства.

Організаційна гнучкість класифікується за чотирма ознаками. Порівняльну характеристику видів організаційної гнучкості наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.2 — Класифікація організаційної гнучкості підприємства

Класифікаційна ознака	Вид гнучкості	Характеристика	Приклад для ТОВ «Сандора»
1	2	3	4
Характер реакції	Реактивна	Реакція на вже здійснені зміни середовища	Перебудова збуту після закриття HoReCa у 2020 р.
	Проактивна	Завчасна підготовка до можливих змін	Формування резервних запасів сировини
Рівень прояву	Операційна	Адаптація поточних процесів	Переналагодження виробничих ліній
	Тактична	Корегування планів і ресурсів	Перерозподіл бюджету між каналами збуту
	Стратегічна	Зміна бізнес-моделі та позиціонування	Диверсифікація виробничих майданчиків
Функціональне охоплення	Виробнича	Зміна асортименту та технологій	Запуск нових категорій (Lay's, снеки)
	Фінансова	Управління грошовими потоками	Залучення корпоративних позик PepsiCo
	Кадрова	Перерозподіл і розвиток персоналу	Релокація працівників у 2022 р.
	Маркетингова	Зміна каналів і комунікацій	Вихід на маркетплейси
	Організаційно-структурна	Реконфігурація підрозділів	Створення резервного майданчика (Вишневе)
Ступінь складності змін	Функціональна	Зміни в межах одного підрозділу	Оптимізація логістичного маршруту
	Структурна	Зміни між підрозділами	Реорганізація ланцюга постачання
	Трансформаційна	Кардинальна зміна всієї організації	Повна релокація виробництва у 2022 р.

Примітка. Розроблено за джерелами [15, 16, 17, 27]

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика видів організаційної гнучкості підприємства

Вид гнучкості	Часовий горизонт	Об'єкт змін	Складність реалізації	Результат
Операційна	Короткостроковий	Процеси, завдання	Низька	Підвищення поточної ефективності
Тактична	Середньостроковий	Плани, ресурси	Середня	Утримання ринкових позицій
Стратегічна	Довгостроковий	Бізнес-модель, місія	Висока	Забезпечення сталого розвитку
Виробнича	Короткостроковий	Асортимент, технології	Середня	Задоволення попиту
Кадрова	Середньостроковий	Персонал, компетенції	Середня	Ефективне використання ресурсів
Фінансова	Короткостроковий	Грошові потоки	Низька–середня	Ліквідність і платоспроможність
Трансформаційна	Довгостроковий	Вся організація	Дуже висока	Вживання в умовах кардинальних змін

Примітка. Розроблено автором

За ступенем складності змін виділяють функціональну, структурну та трансформаційну гнучкість. Функціональна гнучкість передбачає зміни в межах існуючих процесів без зміни бізнес-моделі. Структурна передбачає трансформацію організаційної архітектури. Трансформаційна гнучкість є найскладнішою формою і охоплює докорінну зміну бізнес-моделі або стратегічного напрямку підприємства в цілому [48; 52].

Швидкість реагування, діапазон змін, вартість адаптації, опір поверненню та гармонізація є критичними детермінантами якості та зрілості організаційної гнучкості. Темп реакції – це час, що минув від виявлення зміни до впровадження відповідної управлінської відповіді – швидке реагування на коливання попиту та збої в ланцюжку поставок є обов'язковим для підприємств харчової промисловості. Діапазон змін описує кількість та розмір можливих змін адаптації, які компанія може зробити, тоді як широкий діапазон означає, що компанія є більш гнучкою. Вартість змін включає сукупну вартість впровадження корпоративних змін, а низький коефіцієнт вказує на високий

рівень зрілості організаційної гнучкості. Опір змінам (Плинність) відображає здатність підприємства консолідувати досягнуті зміни без ризику повернення до попереднього стану. Синхронність - це синхронність змін, що відбуваються в інших підсистемах - виробництві, фінансах та праці [46; 49].

Для Sandora LLC, міжнародної холдингової компанії, дочірньої компанії PepsiCo, стратегічна гнучкість та здатність синхронізувати локальні адаптивні рішення з глобальними корпоративними стандартами мають особливе значення. Це ускладнює управління гнучкістю, але водночас забезпечує доступ до ресурсів та практик транснаціональної компанії.

В організаційно-економічній літературі, разом з класифікаційними підходами, сформувалися моделі організаційної гнучкості, між якими механізм її функціонування відрізняється. Найбільш відомою моделлю є модель Г. Волберди, що трактує гнучкість як спільний результат двох основних параметрів: потенціалу гнучкості управління та потенціалу гнучкості технічного. Потенціал управління включає в себе можливість менеджменту впроваджувати зміни, тоді як потенціал технологій визначає масштаб переналагодження виробничих і операційних систем. Волберда підтримував, що реальна гнучкість організації залежить від найслабшої з цих двох компонент - якщо управління є гнучким, а технології не дозволяють це реалізувати, або навпаки, гнучкість залишається декларативною [19; 20].

Ще одна впливова ідея – модель «подвійної адаптації» К. Ейзенхардта, яка доводить, що два типи гнучкості потрібно розвивати одночасно : експлуататорська (концентруючись на поліпшенні поточних процесів і продуктів) та дослідницька (шукаючи нові можливості та бізнес-моделі). Компанії, що зосереджуються виключно на одному з типів, рано чи пізно або замерзають у своєму розвитку, або втрачають операційну ефективність. Для ТОВ «Сандора» ця модель стає як ніколи актуальною, оскільки компанія одночасно стикнулася із завданням утримання своїх позицій на внутрішньому ринку, а також пошуку нових ринків збуту на фоні скорочення внутрішнього споживання внаслідок війни.

Варто також згадати концепцію амбідекстральної організації, запропоновану М. Ташманом та К. О'Райлі. Структура амбідекстральної організації має певну стабільність у зрілих напрямках роботи та гнучкість та інновації паралельно в нових напрямках роботи. Це досягається шляхом структурного розділення підрозділів, які відповідають за підтримку існуючого бізнесу, від тих, хто відповідає за розвиток нового бізнесу, але під єдиним стратегічним керівництвом. У контексті харчової промисловості амбідекстрість розглядається як здатність використовувати виробництво класичних продуктів зі сформованим попитом, одночасно досліджуючи нові лінійки продуктів на основі переважаючих споживчих тенденцій [35; 51; 58].

Різні види організаційної гнучкості не ізольовані один від одного - між ними існують складні взаємозалежності, і їх неврахування може обмежити ефективність процесів адаптації загалом. Операційна гнучкість забезпечує тактичну гнучкість: фірма, яка здатна швидко перебудувати свої поточні процеси, отримує більше можливостей для маневру з точки зору середньострокового планування. І навпаки, тактична гнучкість забезпечує ресурсну базу для стратегічної гнучкості - фірма, яка ефективно управляє своїми ресурсами в середньостроковій перспективі, матиме більше можливостей для проведення радикальних трансформацій у довгостроковій перспективі.

І водночас нерівномірний розвиток різних видів гнучкості призводить до типових хвороб організацій. Коли фірми розвивають операційну гнучкість, вони не повинні вагатися робити це лише тому, що вони ще не розвинули стратегічну гнучкість - однак у цьому випадку вони повинні усвідомлювати, що можна також потрапити в «тактичний хаос», тобто в постійні локальні зміни без чіткого стратегічного шляху. Зворотна ситуація, коли фірма декларує стратегічну гнучкість на вищому рівні, але не має операційної та кадрової готовності до її впровадження та змін, спричиняє розрив між стратегічними намірами та їх фактичною реалізацією. Це явище було описано Г. Мінцбергом як розрив між «формуванням стратегії» та «впровадженням стратегії» - однією з найпоширеніших перешкод на шляху організаційного розвитку [48; 52].

Балансування різних типів гнучкості у ТОВ «Сандора» ускладнюється також приналежністю до міжнародного холдингу PepsiCo. Стратегічна гнучкість на рівні окремого підприємства обмежена корпоративними стандартами та глобальними стратегічними рішеннями батьківської компанії, при цьому операційна та кадрова гнучкість залишаються значною мірою у відповідальності місцевого менеджменту. Це призводить до формування специфічного роду організаційної гнучкості, при якій підприємство має тенденцію до вельми обмеженого стратегічного простору, проте великого операційного маневрового простору. Харчова промисловість має кілька характерних для галузі особливостей, які суттєво впливають на тип та пріоритети організаційної гнучкості підприємств цієї галузі.

Виробництво харчових продуктів безпосередньо пов'язане із сільськогосподарською сировиною, що має сезонний характер та схильне до впливу кліматичних та геополітичних факторів, по-перше. Це накладає відбиток на унікальний характер гнучкості в управлінні ланцюжками постачання - швидкість, з якою можна жонглювати постачальниками і замінювати сировинні компоненти без впливу на якість продукту, є критично важливою конкурентною перевагою.

По-друге, такі жорсткі санітарні та технологічні стандарти існуючих виробництв харчової продукції обмежують можливості доволно змінювати рецептури та процеси виробництва, що знижує норму виробничої гнучкості, характерну для інших сфер. Підприємства в таких ситуаціях змушені шукати гнучкість у суміжних сферах, наприклад, у логістиці, маркетингу, пакуванні або в каналах збуту. Третє, на ринку харчових продуктів існує відносно сильний вплив короткотермінових споживацьких трендів, смаки і вподобання, вимоги до складників продукції і пакування часто змінюються значно швидше, ніж, наприклад, у машинобудуванні або хімічній промисловості. Це вимагає від компаній високого рівня маркетингової гнучкості вивести нові продукти швидко на ринок теперішній ринок. Для ТОВ «Сандора», що займається виробництвом соків і нектарів, це питання є принциповим: зміна смакових вподобань

споживачів у бік натуральних і функціональних напоїв вимагає постійного оновлення асортименту продукції без істотного збільшення виробничих витрат.

Практичне управління організаційною гнучкістю потребує системи вимірювання, що дозволяє оцінювати її поточний рівень, відстежувати динаміку та порівнювати з галузевими орієнтирами. Узагальнення наукових підходів до вимірювання організаційної гнучкості дозволяє сформувати систему ключових індикаторів, наведену в додатку Б.

Слід зазначити, що жоден із наведених індикаторів не є самодостатнім - лише у сукупності вони дають об'єктивну картину стану організаційної гнучкості підприємства. Крім того, для різних галузей і типів підприємств вагомість окремих індикаторів суттєво відрізняється. Для ТОВ «Сандора» як виробника споживчих товарів з широким асортиментом особливу вагу мають показники виробничої та маркетингової гнучкості, тоді як для стратегічного рівня визначальним є час від виявлення ринкової загрози до прийняття та реалізації відповідного управлінського рішення.

1.3 Фактори та умови формування організаційної гнучкості підприємства в умовах глобальних викликів

Формування організаційної гнучкості є результатом взаємодії широкого спектра факторів, які можна структурувати за їх походженням на зовнішні та внутрішні, а за характером впливу - на стимулюючі та обмежуючі.

Зовнішнє середовище формує ті умови, в яких підприємство змушене функціонувати і на які воно, як правило, не може впливати безпосередньо. В сучасних умовах глобальних викликів до ключових зовнішніх факторів відносяться геополітична нестабільність, глобалізація, цифрова трансформація, зміна споживчих уподобань, регуляторне середовище та кліматичні виклики.

Для України геополітичний фактор став критичним з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Порушення логістики, окупація виробничих потужностей, вимушена евакуація персоналу та компаній все це

вимагає від компаній максимального рівня організаційної гнучкості. ТОВ «Сандора», потужності якої зосереджені в Миколаєві, безпосередньо постраждало від цього фактора. Відкриті ринки означають, що конкуренти з інших країн постійно тиснуть, підштовхуючи компанію до постійного вдосконалення того, що вона продає, та пошуку нових ніш. Розширення використання штучного інтелекту (ШІ), великих даних та хмарних технологій впливає на бізнес-моделі в кожній галузі, включаючи виробництво продуктів харчування, тоді як тенденції здорового харчування та сталого розвитку змінюють ринок соків та напоїв, на якому працює «Сандора».

Внутрішні фактори визначають потенціал підприємства до формування та реалізації організаційної гнучкості. Серед них провідну роль відіграють організаційна структура, корпоративна культура, кадровий потенціал, технологічне оснащення, фінансові резерви, система управлінської інформації та лідерство.

Ієрархічні, централізовані структури обмежують гнучкість, тоді як мережеві, матричні та проектні - її стимулюють. Культура, що заохочує ініціативу, експеримент і навчання на помилках, є сприятливим ґрунтом для адаптаційних процесів, тоді як культура уникнення ризиків їх гальмує.

Компетентність і мобільність персоналу, зокрема наявність мультифункціональних співробітників, здатних виконувати різні ролі, значно підвищує адаптивність підприємства.

Сучасні гнучкі виробничі системи та цифрові платформи управління дозволяють швидко переналаштовувати виробничі лінії і бізнес-процеси, а фінансова "подушка безпеки" є необхідним атрибутом для того, щоб в організації можна було здійснювати її перетворення в формі, що не загрожував її платоспроможності. Зрештою, суб'єктивним параметром системної згинальності, який також потрібно мати, є наявність преображаючих лідерів, які здародити і підтримати трансформації.

Формування реальної організаційної гнучкості потребує не лише наявності відповідних факторів, але й створення певних управлінських умов. Серед них -

системний підхід до управління змінами з формалізованою методологією організаційних трансформацій, розвиток цифрової інфраструктури через впровадження ERP-систем і аналітичних платформ, інвестиції у безперервний розвиток персоналу, налагодження гнучких партнерських мереж із постачальниками та дистриб'юторами, а також розробка сценарного планування з підготовкою альтернативних стратегій для різних варіантів розвитку ситуації.

Варто зазначити, що в умовах воєнного часу для українських підприємств набувають особливого значення специфічні умови: диверсифікація постачальників і ринків збуту, розробка планів безперервності бізнесу, підтримка психологічної стійкості персоналу та готовність до швидкої релокації виробничих потужностей. Для ТОВ «Сандора» сукупність розглянутих факторів і умов формує специфічний контекст організаційної гнучкості, що характеризується поєднанням корпоративних стандартів PepsiCo та необхідністю локальної адаптації до українських реалій воєнного та повоєнного відновлення.

Поняття «глобальні виклики» у контексті управління підприємствами потребує окремого осмислення, оскільки воно якісно відрізняється від традиційного розуміння зовнішніх факторів впливу. Якщо класичні зовнішні фактори - коливання попиту, зміна регуляторного середовища, дії конкурентів - є передбачуваними у своїй природі та піддаються прогнозуванню на основі історичних даних, то глобальні виклики характеризуються принципово іншими властивостями. Дослідники Н. Талеб і М. Бакун описують їх через концепцію «чорних лебедів» - подій із низькою імовірністю, але надзвичайно високим ступенем впливу, які докорінно змінюють умови функціонування підприємств у масштабах цілих галузей і регіонів.

Сьогодні характер масштабних викликів має кілька певних ознак, що вибивають їх із ряду звичайних ризиків ринку.

По-перше, їхній характер є транснаціональний, вони одночасно вражають підприємства різних країн і галузей, що перешкоджає уникненню шляхом географічної або галузевої диверсифікації.

Другий аспект полягає в тому, що вони розвиваються надзвичайно швидко – часовий проміжок між формуванням загрози та її повним впливом на підприємство може бути виражений в тижнях, що значно обмежує період для підготовки адаптаційної відповіді.

По-третє, глобальні виклики є системними, вони впливають одночасно на низку підсистем підприємства – виробничу, логістичну, фінансову і кадрову, тобто неможливі локальні адаптації.

Саме ці властивості глобальних викликів зумовлюють якісно інші вимоги до організаційної гнучкості підприємств. Традиційна гнучкість, орієнтована на поступову адаптацію до передбачуваних змін, виявляється недостатньою в умовах, коли підприємство одночасно стикається з розривом ланцюгів постачання, обвалом попиту, валютними потрясіннями та кадровими втратами. У таких умовах на перший план виходить поняття організаційної резильєнтності - здатності не просто адаптуватися, але й зберігати ключові функції та ідентичність підприємства в умовах екстремального зовнішнього тиску, а після його послаблення - відновлюватися і виходити на якісно новий рівень розвитку. Таким чином, в умовах глобальних викликів організаційна гнучкість набуває нового виміру - вона стає основою резильєнтності підприємства, необхідною, але недостатньою умовою його виживання. Світовий досвід функціонування підприємств харчової промисловості в умовах глобальних викликів надає цінний матеріал для розуміння практичних механізмів організаційної гнучкості. Пандемія COVID-19 стала своєрідним стрес-тестом для харчових компаній по всьому світу, виявивши як слабкі місця традиційних операційних моделей, так і переваги підприємств із розвиненою організаційною гнучкістю.

Зокрема, компанія Nestlé у відповідь на різке зростання попиту на окремі категорії продуктів у 2020 році змогла у стислі терміни перерозподілити виробничі потужності між підрозділами та переорієнтувати логістичні маршрути. Основним інструментом для досягнення цієї мети була централізована цифрова платформа для управління виробництвом, яка дозволяла в режимі реального часу контролювати використання потужностей та адаптувати

їх. Подібна ситуація спостерігалася в Danone, яка прискорила розвиток своїх каналів прямих продажів та електронної комерції на тлі зміни структури попиту під час пандемії, не погіршуючи при цьому свої традиційні канали розподілу. Ці два приклади свідчать про те, що гнучкість (у прийнятті щоденних операційних рішень) у великих харчових компаніях полягає, зокрема, у складній цифровій інфраструктурі та децентралізованому функціонуванні. [53; 54; 60].

Досвід українських підприємств харчової промисловості в умовах повномасштабної війни є унікальним прикладом організаційної гнучкості в умовах екстремального глобального виклику. Ряд підприємств, що були змушені евакуювати виробничі потужності зі східних і південних регіонів, продемонстрували здатність до швидкої релокації та відновлення виробництва на нових майданчиках. Зокрема, компанії, що мали розгалужену мережу виробничих об'єктів у різних регіонах України, виявилися значно стійкішими до впливу воєнних дій порівняно з тими, чиє виробництво було сконцентроване в одній локації. Це підтверджує теоретичне твердження, що географічна розпорошеність виробничих активів є основним джерелом операційної гнучкості в умовах геополітичної волатильності. Тому узагальнення досвіду в країні та за кордоном дозволило виділити низку практик, що довели свою ефективність в умовах глобальних викликів: цифровізація операційного управління, децентралізація прийняття рішень, географічна диверсифікація виробництва, розвиток альтернативних каналів розподілу та формування стратегічних резервів сировини. Ці дії можуть слугувати орієнтиром для визначення рекомендацій щодо підвищення організаційної гнучкості товариства з обмеженою відповідальністю «Сандора».

Поряд із факторами, що сприяють формуванню організаційної гнучкості, існують суттєві бар'єри, що гальмують цей процес. Їх ігнорування при розробці управлінських рішень призводить до того, що заходи з підвищення гнучкості залишаються декларативними та не досягають практичного результату. Дослідники виокремлюють бар'єри структурного, культурного, ресурсного та когнітивного характеру.

Поряд із факторами, що сприяють формуванню організаційної гнучкості, існують суттєві бар'єри, що гальмують цей процес, систематизовані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 — Бар'єри формування організаційної гнучкості підприємства

Група бар'єрів	Прояв	Механізм подолання
Структурні	Надмірна централізація прийняття рішень, жорстка ієрархічність	Делегування повноважень, створення проектних команд
Культурні	Опір змінам з боку персоналу, нетерпимість до помилок	Трансформаційне лідерство, залучення персоналу
Ресурсні	Обмеженість фінансових, кадрових і технологічних можливостей	Пріоритизація інвестицій, залучення корпоративних ресурсів
Когнітивні	Управлінські упередження, недооцінка вірогідності змін	Сценарне планування, системи раннього виявлення сигналів

Примітка. Розроблено за джерелами [54, 56, 27]

Повномасштабне вторгнення на територію України у 2022 році створило нове середовище для місцевих організацій, різко переосмисливши зміст та фокус організаційної гнучкості. Хоча до 2022 року українським компаніям доводилося стикатися зі звичними викликами країни з економікою, що розвивається за рахунок коливаннями валютного курсу, непередбачуваним регулюванням та суворим бізнес-середовищем у воєнній ситуації гнучкість була питанням існування: для багатьох компаній це був не спосіб отримати конкурентну перевагу, а засіб зберегти продуктивність.

В умовах воєнного часу трансформувалася сама ієрархія пріоритетів організаційної гнучкості. На перший план вийшли аспекти, що в мирний час мали другорядне значення: забезпечення фізичної безпеки персоналу та майна, підтримка безперервності виробничих процесів в умовах перебоїв з електропостачанням і транспортною інфраструктурою, управління кадровими втратами внаслідок мобілізації та вимушеного переміщення працівників. Водночас традиційно пріоритетні аспекти гнучкості - оптимізація продуктового

портфеля, розвиток нових ринків, впровадження інновацій - відійшли на другий план, хоча і не втратили своєї стратегічної значущості.

Для виробництва «Сандори» воєнний контекст потприрібно Понад 60% обробних потужностей компанії знаходяться у м. Миколаїв (рік тому було 60,8%), місту, яке найбільше в Україні відчуло на собі всі «принади» війни. Це вимагало швидкого перегляду логістики, пошуку інших постачальників сировини та перенаправлення каналів збуту. А притаманність до PepsiCo подарувала підприємству шлях до компанійських антикризових протоколів і фінансової підтримки, що вивело його стійкість далеко за межі звичних для незалежних українських виробників.

Адаптація підприємств харчової промисловості до воєнних умов в умовах України дозволяє визначити умови організаційної гнучкості для українського контексту. Вони були встановлені та підтримуються у вигляді планів забезпечення безперервності бізнесу, включаючи сценарії евакуації, переміщення та відновлення виробництва. Серед них найвищим пріоритетом є створення запасу сировини та матеріалів, достатнього для підтримки виробничої лінії в русі, незважаючи на перерви в ланцюжку поставок. Поряд з цим, все більше підкреслюється психологічна витривалість персоналу як невидима підтримка структури організаційної еластичності: організації, які послідовно піклуються про психічне здоров'я та моральний дух своїх працівників, що не дивно, набагато краще здатні пережити кризові бурі. Нарешті, розвиток горизонтальних партнерських зв'язків між підприємствами галузі - обмін інформацією, спільне використання ресурсів, взаємна підтримка у критичних ситуаціях - виявився ефективним інструментом колективної гнучкості в умовах, коли індивідуальних ресурсів підприємства недостатньо для подолання масштабних зовнішніх потрясінь.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретичні засади становлення організаційної гнучкості підприємства у світлі світових викликів. З'ясовано, що

організаційна гнучкість сьогодні є однією з найважливіших управлінських характеристик підприємства, що визначає його здатність вчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, модифікувати свою структуру, свої процеси, свої ресурси і стратегічні орієнтації згідно з новими умовами функціонування.

У результаті аналізу наукових підходів простежено еволюцію поняття організаційної гнучкості - від її розуміння як інструменту адаптації до трактування як стратегічної здатності підприємства забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Узагальнення теоретичних підходів дало змогу уточнити сутність організаційної гнучкості як інтегрованої здатності підприємства проактивно реконфігурувати власні структурні, процесні та ресурсні компоненти у відповідь на зміни зовнішнього середовища із мінімальними втратами ефективності.

Систематизовано класифікацію організаційної гнучкості за характером реакції, рівнем прояву, функціональним охопленням та ступенем складності змін. Визначено основні характеристики організаційної гнучкості, серед яких ключове значення мають швидкість реагування, широта адаптаційних можливостей, вартість змін, стійкість до зовнішніх впливів і синхронність трансформацій між окремими підсистемами підприємства. Крім того, було проведено огляд нещодавніх досліджень організаційної гнучкості в літературі з гнучкості, і було зроблено висновок, що комбінована модель операційної та стратегічної гнучкості найкраще підходить для харчового сектору.

Дослідження визначальних та сприятливих факторів організаційної гнучкості показало, що на неї впливає низка зовнішніх та внутрішніх факторів.. До найбільш вагомих зовнішніх факторів віднесено геополітичну нестабільність, цифрову трансформацію, зміну споживчих уподобань, глобалізаційні та регуляторні процеси. Внутрішній потенціал гнучкості визначається особливостями організаційної структури, корпоративної культури, кадрового забезпечення, технологічного розвитку та якістю управлінських рішень. Окремо встановлено існування структурних, культурних, ресурсних і

когнітивних бар'єрів, що можуть обмежувати адаптивний потенціал підприємства.

Обґрунтовано, що в умовах сучасних глобальних викликів організаційна гнучкість виступає необхідною передумовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства та поступово трансформується у здатність до організаційної резильєнтності. Такі особливості, як швидке налагодження шляхів постачань, адаптація виробничих процесів, використання цифрового управління, децентралізація управлінських рішень та впровадження ефективних інструментів менеджменту, мають особливе значення для харчових компаній, таких як ТОВ «Сандора». Отримані теоретичні результати складають основу для подальшого дослідження стану організаційної гнучкості та її покращення на практичному прикладі досліджуваної компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНДОРА»

2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Сандора»

ТОВ «Сандора» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві соків, нектарів, соковмісних напоїв, газованих напоїв та снекової продукції. Компанія заснована у 1995 році, а у 2007 році увійшла до складу транснаціональної корпорації PepsiCo - одного з найбільших світових виробників напоїв та продуктів харчування. Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю; код ЄДРПОУ: 22430008. Юридична адреса: вул. Новозаводська, 21, м. Миколаїв, 54028, Україна[66].

«Сандора» є найбільшим в Україні виробником соків та сокової продукції. До структури компанії входять два виробничі комплекси у Миколаївській області: завод із переробки свіжих фруктів, овочів і виробництва соків у с. Миколаївське та завод із виробництва соків, газованих напоїв, холодного чаю та снеків у с. Мішково-Погорілове[70].

Підприємство здійснює виробництво широкого асортименту продукції, що охоплює кілька товарних категорій. Соки й нектари реалізуються під брендами Sandora та «Садочок»; безалкогольні напої - Pepsi, 7UP, Mirinda, Lipton Ice Tea; снекова продукція – Хрум Team, Lay's, Cheetos, Doritos; молочна продукція - «Агуня», «Марійка», «Слов'яночка», «Чудо». З 2007 року підприємство входить до складу PepsiCo і є найбільшим в Україні виробником соків та сокової продукції[3].

У 2009-2010 роках розпочато випуск газованих напоїв Pepsi, 7UP та холодного чаю Lipton Ice Tea. У 2014 році запущено снекову лінію з виробництва

сухариків ХрусTeam, а також розпочато виробництво напою Mirinda. У 2019 році на виробничих потужностях компанії розпочато виробництво чипсів Lay's [70].

Загальна потужність заводу становить 640 млн одиниць продукції на рік, у тому числі розлив соків в упаковку Tetra Pak - 38 млн одиниць на рік, розлив соків у ПЕТ-упаковку - 130 млн одиниць на рік [4].

На підприємствах ТОВ «Сандора», як і на всіх підприємствах PepsiCo в Україні, впроваджена система управління якістю ДСТУ ISO 9001, а також система управління харчовою безпекою ДСТУ ISO 22000. Завдяки інвестиціям материнської компанії підприємство оснащено сучасними, максимально автоматизованими виробничими лініями. Відповідність міжнародним стандартам якості забезпечує конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [70; 74].

ТОВ «Сандора» традиційно займало лідерські позиції на українському ринку соків і сокової продукції. Приблизно п'ята частина продукції поставляється до більш ніж 20 країн світу, зокрема до Молдови, Азербайджану, Вірменії та Киргизстану. Експортна орієнтованість підприємства є важливою складовою його комерційної стратегії і забезпечує диверсифікацію ринків збуту [5].

Протягом 10 останніх років ТМ «Сандора» є переможцем міжнародного конкурсу «Вибір року» у номінації «Сік Року». У 2017 році бренд посів другу позицію у рейтингу ТОП-100 найбагатших національних торгових марок України [4].

Аналізований період 2022-2024 років характеризується кардинальною зміною соціально-економічного середовища функціонування підприємства внаслідок повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну, що розпочалося у лютому 2022 року.

2022 рік: вимушена зупинка та перші кроки до адаптації. Після вимушеної тимчасової зупинки з лютого 2022 року PepsiCo розпочала процес відновлення виробництва. Виробничі потужності у Миколаївській області опинилися в зоні підвищеного ризику через близькість до активних бойових дій. Після

повномасштабного вторгнення бренд Sandora був вимушений залишити ринок, а частку продажів, яку охоплювала компанія, у 2022 році почали займати інші національні виробники соків [6; 69; 70; 75].

У відповідь на виклики воєнного часу компанія вдалася до географічної диверсифікації виробництва. Перенесення чотирьох виробничих ліній до Вишневого (Київська область) зайняло 6 місяців, і вже наприкінці 2022 року соки Sandora повернулися на прилавки українських магазинів [7].

2023 рік: відновлення та реструктуризація виробництва. PepsiCo Україна з березня 2023 року відновила випуск соків під брендами «Сандора» і «Садочок» на базі своїх виробничих потужностей у місті Вишневе Київської області, а також запустила виробництво напоїв у Миколаївській області [8].

Серед відновленого асортименту - соки під брендом «Сандора» (вишня, томат, мультивітамін, гранат) і під брендом «Садочок» (яблуко-виноград, мультивітамін, мультифрукт, томат), а також поступово відновлювалися й інші позиції товарної лінійки [8; 65].

У першій половині 2023 року Sandora, яка на той час вже відновила своє виробництво, перетворилася з лідера на гравця, що займає лише невелику частку ринку - наслідок тривалої відсутності бренду на полицях і активного заповнення ніші конкурентами [9; 63; 64].

2024 рік: повноцінне відновлення та повернення на ринок. Після вимушеної тимчасової зупинки PepsiCo відновила виробництво у 2024 році, а під час тимчасової відсутності бренду на полицях компанія зіткнулася з чітким запитом споживачів - повернути улюблені смаки, які були доступні до війни [6].

Ємність ринку соків у 2022 році була знижена через початок повномасштабних воєнних дій, у 2023 році ємність ринку зросла на 90,82%, а зниження ємності у 2024 році пояснюється меншим від запланованого врожаєм у досліджуваний період [58; 61; 62].

Розуміння соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Сандора» неможливе без урахування його місця в структурі материнської корпорації. PepsiCo є одним із лідерів українського ринку харчових продуктів та напоїв. В

Україні компанія має три підприємства: два виробничі комплекси в Миколаївській області з виробництва снєків та напоїв та молокопереробний завод у Київській області, де виробляється дитяче харчування, молочна продукція та соки [11].

Приналежність до глобального корпоративного холдингу формує специфічний контекст функціонування ТОВ «Сандора»: з одного боку, забезпечується доступ до корпоративних фінансових ресурсів, антикризових протоколів і технологій; з іншого - стратегічна самостійність підприємства обмежена корпоративними стандартами та глобальними рішеннями PepsiCo. Саме це поєднання стало визначальним у здатності підприємства оперативно відновити виробництво в умовах воєнного часу.

Зведену характеристику основних соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Сандора» у 2022–2024 роках представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Сандора» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Статус виробництва	Зупинено (лют. 2022)	Часткове відновлення	Повне відновлення
Виробничі майданчики	Миколаївська обл. (простій)	Вишневе (КО) + Миколаївська обл.	Миколаївська обл. + Вишневе (КО)
Позиція на ринку соків	Вихід з ринку	Незначна частка	Відновлення позицій
Ємність ринку соків	Скорочення	Зростання на ~91%	Помірне зниження
Основний виклик	Зупинка виробництва	Відновлення асортименту та частки ринку	Конкурентний тиск нових гравців
Корпоративна підтримка	Антикризові протоколи PepsiCo	Фінансування релокації ліній	Інвестиції у відновлення потужностей

Примітка. Розроблено автором за джерелами [1, 2].

Таким чином, соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Сандора» у 2022-2024 роках визначалися поєднанням трьох ключових факторів: безпосереднім впливом збройного конфлікту на виробничі потужності

підприємства в Миколаївській області, корпоративними ресурсами PepsiCo як інструментом антикризової адаптації та динамікою ринку соків, що характеризувалася різким звуженням у 2022 році та поступовим відновленням у 2023-2024 роках. Саме в цьому контексті і здійснюватиметься подальший аналіз показників фінансово-господарської діяльності та стану організаційної гнучкості підприємства.

Управління ТОВ «Сандора» здійснюється на основі лінійно-функціональної організаційної структури, яка є характерною для великих виробничих підприємств у складі транснаціональних корпорацій. Вищим органом управління є власник - компанія Sandora Holdings B.V. (Нідерланди), яка входить до структури PepsiCo Inc. Оперативне управління підприємством здійснює генеральний директор, якому підпорядковані п'ять функціональних напрямів: виробництво, фінанси, комерція та збут, управління персоналом, логістика та ланцюг постачання [71; 72]. Організаційну структуру управління ТОВ «Сандора» наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Сандора»

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [66, 2, 11].

Виробничі потужності представлені двома заводами, розташованими в Миколаївській області (с. Миколаївське, с. Мішково-Погорілове) та резервним виробничим майданчиком у Вишневому, Київська область, створеним у 2022 році в рамках географічного розподілу виробництва. Торговельний підрозділ реалізує свою продукцію через широку мережу дистриб'юторів на території України та до понад 20 країн світу. Підрозділ логістики та ланцюгів поставок також відповідає за закупівлю сировини, складську логістику та транспортування готової продукції.

Такий тип організації управління дозволяє чітко розділити завдання та відповідальність між підрозділами, але водночас обмежує стратегічну автономію фірми через вимоги узгодження ключових рішень з транснаціональною компанією – що є одним із факторів, що впливають на рівень організаційної гнучкості ТОВ «Сандора».

2.2 Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сандора»

Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сандора» здійснюється на основі офіційної фінансової звітності підприємства, складеної відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), за 2023-2025 роки. Основними інформаційними джерелами слугують фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (з порівняльними даними за 2023 рік), та фінансова звітність за 2025 рік - обидві розміщені на офіційному сайті PersiCo Ukraine та підтверджені незалежним аудитом [76, 77]. Зведені фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведено додатку В.

2023- 2025 роки можна вважати періодом поступового відновлення і нарощування операційних потужностей підприємств після катастрофічного спаду у 2022 році. У розвитку показників виділяються чітко три стадії: відновлення та реанімування діяльності (2023), стрімке зростання і накопичення капіталу (2024) і підвищення операційної ефективності (2025).

Загальна вартість активів ТОВ «Сандора» демонструє стабільно зростаючу тенденцію: у 2023 році – 5 059 8662 тис. грн. У 2025 році вона становить близько 8 158 421 тис. гривень – збільшення на 38,1% за три роки. Збільшення виробничого потенціалу та обігових коштів за рахунок реалізації продукції та послуг.

Збільшення виробничих потужностей та обігових коштів за рахунок виробничої діяльності та продажу продукції та послуг. Основні засоби підприємства зросли з 2 097 560 тис. грн у 2023 році до 2 449 808 тис. грн у 2025 році (+16,8%), що свідчить про активну інвестиційну діяльність. Первісна вартість основних засобів зросла з 5 014 233 тис. грн до 5 575 827 тис. грн, при цьому знос залишається на рівні близько 56%, що є прийнятним для підприємства харчової промисловості. Незавершені капітальні інвестиції у 2025 році становили 181 915 тис. грн - свідчення тривання інвестиційних програм.

Оборотні активи зростали значно швидше за необоротні - з 2 991 485 до 5 060 558 тис. грн (+69,2%). Зростання забезпечується грошовими коштами та їх еквівалентами: з 396 197 тис. грн. у 23 році 21 століття до 1 781 733 тис. грн. у 2025 році (+349,8%). Це чудово показує фінансову стійкість компанії, генерування вільного грошового потоку після повного погашення всіх банківських кредитів. Дебіторська заборгованість за продукцію також зросла - з 1 387 939 до 2 123 970 тис. грн (+53,0%), що є природним наслідком розширення збуту, однак потребує уваги з точки зору управління розрахунками з покупцями. Динаміку доходів та основних витрат підприємства відображено на рисунку 2.2, а динаміку фінансових результатів - на рисунку 2.3.

Структура пасивів ТОВ «Сандора» у 2023–2025 роках зазнала кардинальних позитивних змін. У 2023 році власний капітал залишався від'ємним - (-2 001 188) тис. грн, що було успадкованим наслідком катастрофічного збитку 2022 року (-4 330 593 тис. грн). Проте вже у 2024 році ситуація кардинально змінилась: завдяки суттєвому збільшенню зареєстрованого капіталу до 6 131 733 тис. грн (з 2 008 573 тис. грн у 2023 році) та отриманому чистому прибутку власний капітал вийшов у позитивну зону - 2 967 306 тис. грн. У 2025 році власний капітал зріс до 4 116 240 тис. грн (+38,7%

до 2024 року), що є переконливим свідченням відновлення фінансової стійкості підприємства.

Принципово важливою є тенденція щодо зобов'язань. Довгострокові зобов'язання скоротились з 2 544 034 тис. грн у 2023 році до 25 624 тис. грн у 2024 та 146 897 тис. грн у 2025 році - тобто підприємство фактично повністю розрахувалось з внутрішньокорпоративними позиками PepsiCo, які утримували його на плаву в 2022–2023 роках. Це є виразним сигналом виходу на рівень самодостатності.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 9 707 781 тис. грн у 2023 році до 12 212 941 тис. грн у 2024 році (+25,8%) та 13 282 726 тис. грн у 2025 році (+8,8%). Темп зростання 2025 року помітно нижчий за 2024, що пояснюється ефектом бази - у 2024 році відбувся стрибок внаслідок повного відновлення дистрибуції та повернення бренду на ринок, тоді як у 2025 році зростання набуло стабільнішого, органічного характеру (рис. 2.2, 2.3).

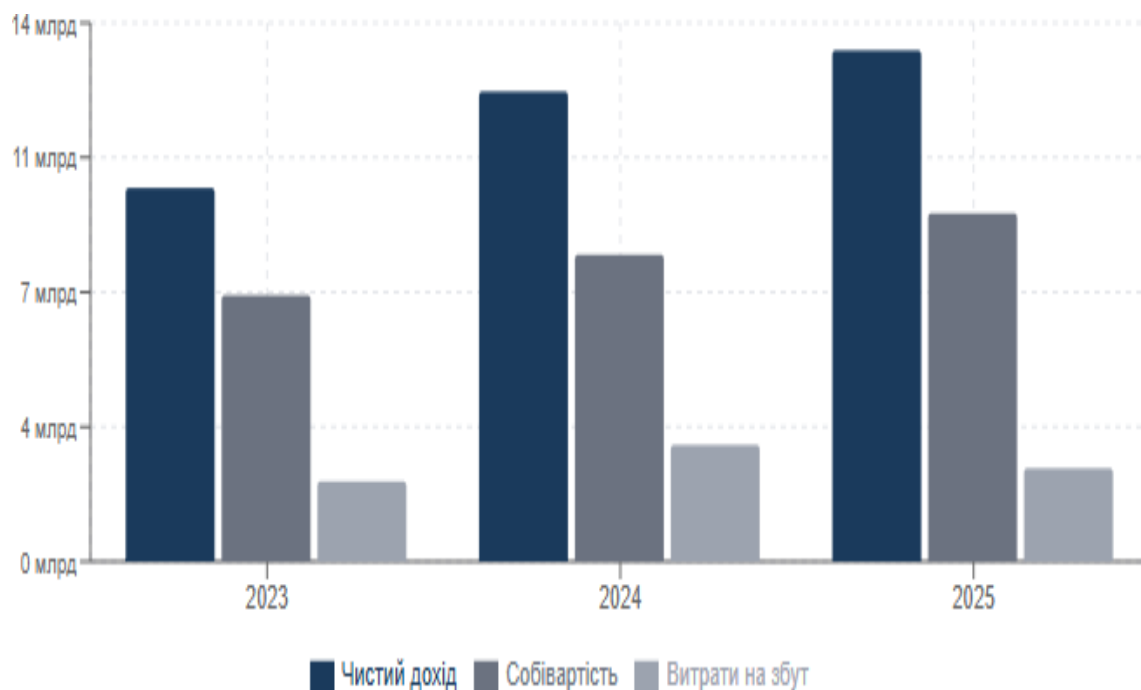


Рисунок 2.2 Динаміка доходів та основних витрат ТОВ «Сандора» за 2023-2025 рр, тис. грн.

Примітка. Побудовано автором на основі офіційної фінансової звітності ТОВ «Сандора» відповідно до МСФЗ за 2024 р. та 2025 р. (джерела [76, 77])

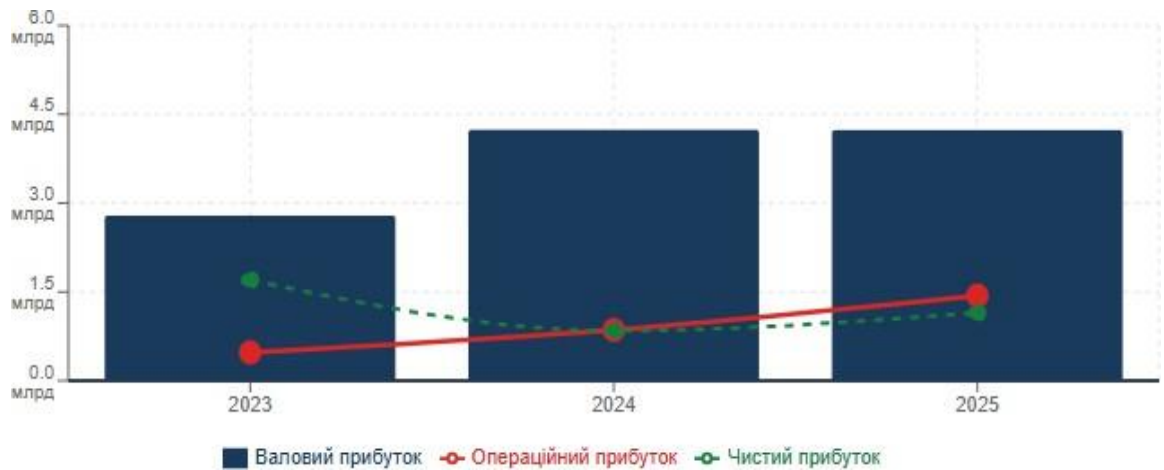


Рисунок 2.3 Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сандора» за 2023-2025рр, тис. грн.

Примітка. Побудовано автором на основі офіційної фінансової звітності ТОВ «Сандора» відповідно до МСФЗ за 2024 р. та 2025 р. (джерела [76, 77])

Собівартість реалізованої продукції зростала паралельно з доходами: з 6 918 678 до 9 048 416 тис. грн (+30,8%). Темп зростання собівартості дещо випереджає темп зростання доходу за три роки, що призвело до незначного зниження валової рентабельності: з 28,7% у 2023 до 31,9% у 2025 - проте у 2024 вона досягала піку 34,7%, що свідчить про певне посилення тиску витрат у 2025 році внаслідок інфляції та подорожчання сировини.

Витрати на збут різко зросли у 24 році 21 століття, склавши 3 029 113 тис. грн. порівняно з 2 082 314 тис. грн. у 23 році 21 століття, що відображає активні маркетингові інвестиції для відновлення ринкових позицій. У 25 році 21 століття витрати на дистрибуцію зменшилися до 2 421 985 тис. гривень (-20,1%), що свідчить про досягнення компанії більш ефективного рівня маркетингових витрат при збереженні темпів зростання доходів.

Позитивною тенденцією є стає зниження операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції - з 96,3 коп. у 2023 до 93,6 коп. у 2024 та 89,7 коп. у 2025 року, що свідчить про підвищення загальної операційної ефективності підприємства.

Продуктивність праці зростала стабільно протягом усього аналізованого періоду: з 3 630 тис. грн/особу у 2023 році до 4 923 тис. грн/особу у 2024 та 5 687 тис. грн/особу у 2025 році - загальний приріст склав +56,7%. Характерно, що це зростання досягнуто на тлі скорочення чисельності персоналу: з 2 674 осіб у 2023 до 2 336 осіб у 2025 (-12,6%). Водночас середньомісячна заробітна плата зросла з 28 425 до 45 011 грн (+58,4%), що свідчить про підвищення продуктивності та якості трудових ресурсів, а не просте скорочення штату.

Фондообіг підвищився з 4,63 грн/грн в 2023 до 5,91 грн/грн у 2024 (пік), однак у 2025 році знизився до 5,42 грн/грн внаслідок активного вкладення в нові основні засоби. Відповідно фондоємність знизилась з 0,22 до 0,18 грн/грн, що говорить про те, що підприємство заробляє більше на кожную гривню основних фондів. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився з 3,24 до 2,63 оборотів, що обумовлено значним зростанням залишків грошових коштів та дебіторської заборгованості, а не погіршенням операційної ефективності, а поповненням ліквідності. Динаміку показників ефективності наведено на рисунку 2.4.

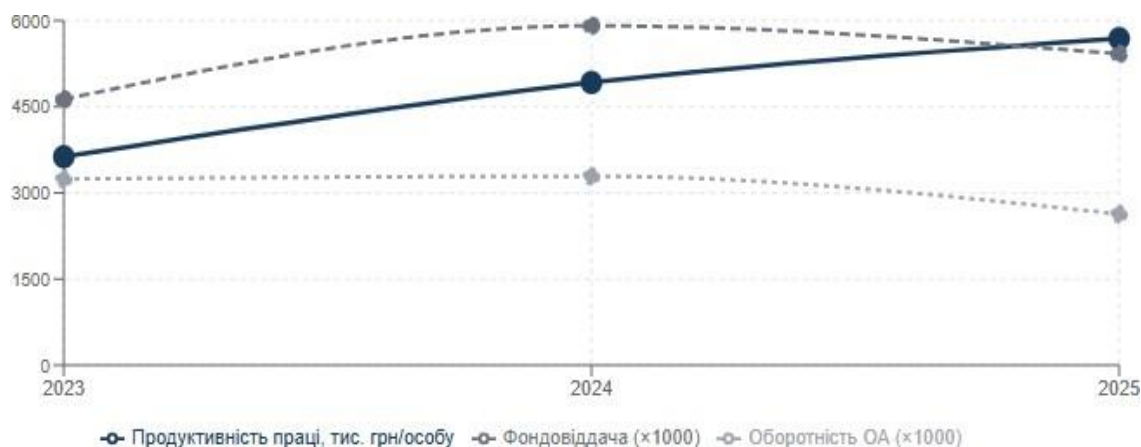


Рисунок 2.4 Динаміка показників ефективності використання ресурсів ТОВ «Сандора» за 2023-2025рр

Примітка. Побудовано автором на основі розрахунків за даними таблиці 2.2 (Додаток В). Фондовіддача та коефіцієнт оборотності помножені на 1000 для зручності відображення на єдиній осі.

Рентабельність сукупного капіталу демонструє стійке зростання: 8,1% у 2023 → 13,4% у 2024 → 17,6% у 2025 року. Це найкращий показник за всю аналізовану історію підприємства і відображає різке підвищення операційної ефективності - операційний прибуток зріс з 476 584 тис. грн у 2023 до 1 437 184 тис. грн у 2025 (+201,6%).

Рентабельність власного капіталу у 2023 році не розраховується через від'ємну базу; у 2024 та 2025 роках склала відповідно 28,5% та 27,9% - високий і стабільний рівень.

Поточний коефіцієнт ліквідності демонструє тенденцію до поступового покращення у період: 2023: 0,56 → 2024: 1,08 → 2025: 1,30. Бар'єр 1,0 було подолано протягом 2024 року, що свідчить про те, що компанія вперше за багато років мала більше поточних активів, ніж поточних зобов'язань. Коефіцієнт фінансової надійності улучшився на 0,34 в 2023 році в позитивну сторону і в 2024 році збільшився на +0,46 і далі зріс в 2025 році до +0,50 - досягнення такого коефіцієнта близького до 0,5 це вже дуже багато для компанії.

Динаміку показників рентабельності та ліквідності – на рисунку 2.5.

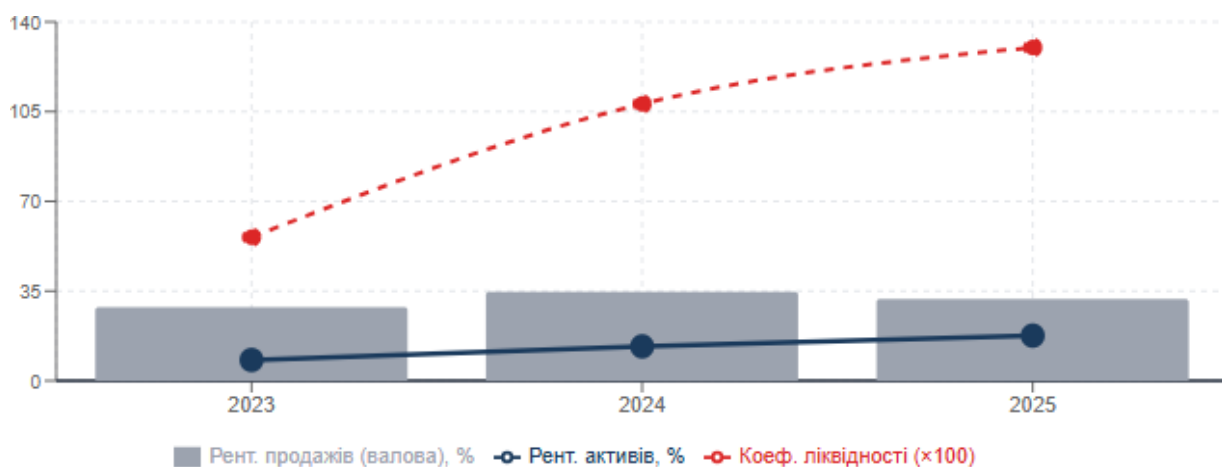


Рисунок 2.5 Динаміка показників рентабельності та ліквідності ТОВ «Сандора»

Примітка. Побудовано автором на основі розрахунків за даними таблиці 2.2

Підсумовуючи: фінансово-господарська діяльність ТОВ «Сандора» у

2023–2025 роках характеризується послідовним і прискореним відновленням на всіх рівнях - від ліквідності та власного капіталу до операційної прибутковості та ефективності використання ресурсів. Операційний прибуток зріс більш ніж утричі, підприємство повністю розрахувалося з корпоративними кредитами та досягло нормативного рівня фінансової автономії. Саме ця траєкторія відновлення є найкращим практичним підтвердженням ефективності організаційної гнучкості підприємства - предмет подальшого аналізу в підрозділі 2.3.

2.3 Аналіз формування організаційної гнучкості на ТОВ «Сандора»

ТОВ «Сандора» не є самостійною компанією, як можна було б очікувати. З 2008 року компанія є частиною PepsiCo/PepsiAmericas, а з 2011 року розпочалася інтеграція «Сандори» з виробником молочної продукції «Вімм-Білль-Данн» під дахом PepsiCo в Україні. Іншими словами, стратегічні рішення ціноутворення, інвестиції, вихід на нові ринки приймаються не в Миколаєві, а на рівні материнської компанії. Але операційна гнучкість - виробничі графіки, логістика, рішення щодо найму залишалися прерогативою менеджерів[70].

Така дворівнева архітектура управління є одночасно перевагою та обмеженням. Бонусом є доступ до корпоративних стандартів, технологій та фінансових ресурсів PepsiCo. Обмеження, а саме вузький коридор стратегічної автономії, і це принципово важливо для оцінки гнучкості організації, оскільки саме на операційному та тактичному рівнях керівництво «Сандори» здатне здійснювати реальний вплив.

Виробництво газованих напоїв Pepsi, 7UP та холодного чаю Lipton Ice Tea вже розпочалося. У 2014 році розпочався завод з виробництва сухих крекерів, у 2019 році була запущена лінія снєків, а у 2019 році розпочалося виробництво чіпсів на виробничих потужностях Lay's. Якщо уважно подивитися на цю хронологію, то можна сказати, що це більше, ніж просто розширення асортименту. Це прогресивна диверсифікація виробничої бази, що дозволяє

балансувати навантаження між лініями залежно від сезону та ринкових умов. Структурна гнучкість присутня – вона цілеспрямовано нарощувалася роками [12].

Станом на 2018 рік частка брендів продуктів повсякденного споживання у продуктовому портфелі PepsiCo Україна вже перевищувала 60%, а постійна трансформація продуктового портфеля та збільшення частки корисних продуктів для щоденного споживання є ключовим елементом стратегії «Відповідально до мети». Це свідчить про те, що трансформація портфеля в бік менш волатильних, «щоденних» категорій була свідомою стратегією, яка підвищувала стійкість бізнесу до коливань попиту [13].

На ринку соків України конкуренція зосереджена навколо кількох основних підприємств - Sandora, Vitmark, Coca-Cola, причому Sandora незаперечно лідирує. Втримати таку позицію на конкурентному ринку протягом багатьох років - це вже само по собі свідчення певного рівня ринкової адаптивності. Як зазначають представники компанії, «Сандора» мала розвинену інфраструктуру, сучасну виробничу базу та впізнаваний бренд, а система дистрибуції не лише покривала усю територію України, але й мала успішні експортні позиції у сусідніх країнах [14].

Водночас 2020 рік поставив перед підприємством нові виклики. Пандемія COVID-19 вплинула на канали збуту - закриття закладів HoReCa, обмеження роботи торговельних мереж, зміна споживчої поведінки. У відповідь PepsiCo оголосила про партнерство з провідними організаціями України для підтримки вразливих громад, що постраждали від пандемії, інвестувавши близько 8 млн грн у соціальні програми. Підприємство реагувало перерозподілом обсягів між каналами: зростання частки роздрібних мереж при скороченні HoReCa-сегменту. Саме цим частково пояснюється і стрибок адміністративних витрат у 2020 році - перебудова збутових процесів вимагала додаткових ресурсів [13].

Для у 2023-2025 роках була застосована п'ятиосьова модель, до контексту якої входили структурний, процесний, ресурсний, стратегічний та інформаційний виміри (детальніше обґрунтовано у першому розділі роботи) та

цільового ТОВ «Сандора» з урахуванням роботи 5D обґрунтовується в першому розділі роботи. Результати оцінки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Оцінка рівня організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» за основними вимірами 2023–2025

Вимір	Індикатори	Оцінка рівня	Коментар
1	2	3	4
Структурний	Диверсифікація виробничих ліній, мультибрендова модель	Високий	4 товарні категорії, понад 10 брендів
Процесний	Адаптація збутових каналів, реакція на COVID-19	Середній	Перебудова у 2020 р., є затримки
Ресурсний	Доступ до корпоративних ресурсів PepsiCo, рівень запасів	Вище середнього	Корпоративне фінансування + власні резерви
Стратегічний	Самостійність у стратегічних рішеннях	Нижче середнього	Обмежений корпоративною вертикаллю
Інформаційний	Стандарти ISO 9001, ISO 22000, корпоративні системи	Високий	Розвинена система моніторингу якості

Примітка. Розроблено автором за джерелами [15, 16, 54, 56].

Як показує таблиця 2.2, найбільші балли набирають структурний і інформаційний виміри – саме там, де на корпоративному рівні діють стандарти і багаторічно створена виробнича база. Найслабшою ланкою є стратегічна гнучкість: підприємство суттєво обмежене в можливостях самостійно визначати напрями розвитку, що є прямим наслідком його статусу дочірньої компанії ТНК [19; 20; 56; 59].

SWOT-аналіз дає змогу організувати внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на рівень гнучкості підприємства (табл. 2.3). На відміну від традиційного SWOT, спрямованого на загальну конкурентоспроможність, у цьому випадку предметом дослідження є саме адаптивність підприємства до змін.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз організаційної гнучкості ТОВ «Сандора»
(2023-2025 рр.)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
1. Доступ до корпоративних ресурсів та антикризових протоколів PepsiCo	1. Обмежена стратегічна самостійність через корпоративну вертикаль
2. Диверсифікований портфель: 4 товарні категорії, 10+ брендів	2. Географічна концентрація виробництва (лише Миколаївська обл.)
3. Впроваджені стандарти ISO 9001 та ISO 22000	3. Уповільнення оборотності оборотних засобів
4. Розгалужена дистрибуційна мережа по всій Україні + експорт	4. Висока залежність від внутрішньокорпоративного фінансування
5. Максимально автоматизовані виробничі лінії	5. Уповільнення оборотності оборотних засобів у 2025 р.
6. Лідерська позиція на ринку соків України	6. Обмежена гнучкість цінової політики
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання попиту на здорове харчування	1. Волатильність цін на сировину та залежність від врожаю
2. Цифровізація збуту та розвиток e-commerce	2. Зростання конкурентного тиску (Vitmark, Coca-Cola)
3. Розширення асортименту на існуючих потужностях	3. Коливання валютного курсу
4. Вихід на нові експортні ринки через мережу PepsiCo	4. Зміна споживчих уподобань на користь свіжих соків
5. Відновлення HoReCa-каналу після пандемії	5. Регуляторні зміни у харчовій безпеці
	6. Геополітична нестабільність

Примітка. Розроблено автором за джерелами [66, 2, 9, 11].

На основі виявлених факторів розроблено чотири стратегічні альтернативи для регулювання гнучкості організації. Стратегія SO («сила + можливість») є, між іншим, застосуванням різноманітного портфеля товарів та мережі дистрибуції для виходу на нові експортні ринки та використання цифрових збутових каналів. Стратегія WO («слабкість + можливість») = протистояти географічній вразливості за допомогою децентралізації виробництва та зменшення залежності від традиційних каналів з допомогою e-commerce. Стратегія ST («сила + загроза») є стратегією застосування ресурсів PepsiCo для

хеджування валютних та сировинних ризиків і захисту свого лідерського становища під конкурентним натиском. Стратегія WT ("слабкість + загроза"): підвищення операційної прибутковості та диверсифікація постачальників сировини як засоби зменшення найбільших вразливостей – [39; 61; 62; 71].

Для візуалізації взаємодії виявлених факторів, з метою визначення пріоритетної стратегічної альтернативи сформована^ розгорнута SWOT-матриця з кількісною оцінкою кожного фрагмента (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сандора» (з урахуванням бальної оцінки)

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	СіМ = 56	СіЗ = 48
Слабкі сторони (W)	СлМ = 42	СлЗ = 51

Примітка. Розроблено автором

Тож можна підсумувати отримані результати так. SO квадрант набрав найбільшу кількість балів – 56, що говорить: підприємство володіє необхідним потенціалом для активної оборонної стратегії, орієнтуючись на власні сильні сторони і ринкові можливості. Квадрант WT отримав 51 бал – це другий за вагомістю результат, але й досить неприємний: територіальна уразливість, обмежена цінова гнучкість та зовнішні загрози, формують зону підвищеного ризику. Квадрати ST (48 балів) та WO (42 бали) є середніми і свідчать про необхідність захисту при роботі з конкурентами та активного покращення слабких позицій. Отже пріоритетною стратегією є SO-стратегія, однак з огляду на високий бал квадранта WT, потрібно паралельно усувати основні вразливі місця - передусім це географічну концентрацію виробництва.

Бенчмаркінг як метод оцінювання гнучкості організації передбачає оцінку ключових аспектів управління підприємством з найкращими практиками в галузі. Три компанії для порівняння: ТОВ «Вітмарк-Україна» - найближчий вітчизняний конкурент; Coca-Cola Beverages Ukraine - представник іншого міжнародного FMCG-холдингу; Coca-Cola HBC - приклад найкращих практик

гнучкого управління у сфері FMCG на регіональному рівні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Бенчмаркінг організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» та ключових конкурентів

Параметр порівняння	ТОВ «Сандора»	ТОВ «Вітмарк»	Coca-Cola Beverages Ukraine	Еталон галузі
Диверсифікація портфеля (категорій)	4	2	3	4-5
Географія виробництва (регіонів)	1	2	3	3-4
Швидкість виведення нового продукту	6-12 міс.	3-6 міс.	6-9 міс.	3-6 міс.
Рівень автоматизації виробництва	Високий	Середній	Високий	Високий
Наявність антикризових протоколів	Так (PepsiCo)	Частково	Так (СННВС)	Так
Гнучкість цінової політики	Обмежена	Висока	Обмежена	Висока
Рівень цифровізації збуту	Середній	Середній	Вище середнього	Високий
Кількість дистрибуційних каналів	5+	3-4	5+	5+
Сертифікати якості	ISO 9001, ISO 22000	ISO 9001	ISO 9001, ISO 22000, FSSC	ISO 9001, ISO 22000
Стратегічна самостійність	Низька	Висока	Низька	Середня
Інтегральна оцінка (1–10)	6,5	6,0	6,8	8,0

Примітка. Розроблено автором за джерелами [9, 10, 11, 21].

Підсумки бенчмаркінгу дозволяють зробити кілька практичних висновків. Починаючи з того, що ТОВ «Сандора» відстає від еталону насамперед за двома показниками: географією виробництва (1 регіон проти 3-4 еталонних) і швидкістю запуску нових продуктів (6-12 місяців проти 3-6 еталонних). По-друге, «Сандора» займає у порівнянні з «Вітмарком», який є х2 підприємством, меншу довжину походження: гнучкість цінової політики та стратегічної децентралізації, але перевагу в рівні автоматизації та корпоративних антикризових протоколах. По-третє, Coca-Cola Beverages Ukraine - найближчий аналог за корпоративною структурою - дещо випереджає «Сандору» за рівнем цифровізації збуту та диверсифікацією робочої географії, що вказує на конкретні

напрями для вдосконалення [21; 26; 69; 70; 76].

Таким чином, інтегральна оцінка організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» за всіма пунктами 6,5 балів з 10, що відповідає значенню «вищий середній». Розрив від галузевого еталону (8,0 балів) цілком переборний і конкретизує три пріоритети: географічне розширення виробництва, прискорення циклу виходу нових продуктів та підвищення рівня цифровізації асортиментних процесів. Саме на цих напрямках базуватимуться пропозиції третього розділу роботи.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження, проведеного у другому розділі, можна сформулювати такі висновки.

Характеристики соціально-економічної діяльності ТОВ «Сандора» свідчать про те, що компанія працює у складі транснаціональної корпорації PepsiCo як найбільший виробник соків та сокової продукції в Україні та має два виробничі майданчики в Миколаївській області. Період 2023-2025 років був таким складним з точки зору зовнішніх впливів: пандемія COVID-19 2020 року та повномасштабне військове вторгнення з 2022 року кардинально змінили операційне середовище для компанії. Приналежність до PepsiCo проклала шлях до корпоративного антикризового центру та фінансів, що стало вирішальним фактором для збереження операційної діяльності у воєнний час та дозволила успішно здійснити географічну диверсифікацію виробництва шляхом перенесення 4 виробничих ліній до Вишневого (Київська область), 1 виробничої лінії до Рівного (Рівненська область).

Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сандора» за 2023-2025 роки на основі фінансової звітності за МСФО виявила позитивну стійку динаміку за всіма ключовими показниками. Загальна вартість активів збільшилася з 5 908 662 тис. грн у 2023 році до 8 158 421 тис. грн у 2025 році (+38,1%), чистий дохід від реалізації зріс із 9 707 781 до 13 282 726 тис. грн. грн (+36,8%), продуктивність праці збільшилася з 3 630 до 5 687 тис. грн. грн/особу (+56,7%). Операційний прибуток збільшився з 476584 тис. грн. у 2023 році до 1

437184 тис. грн. у 2025 році (+201,6%). Власний капітал відновився з від'ємним значенням (-2001188 тис.грн у 2023 р.) при позитивному +4116240 тис. грн у 2025 р.), а значення коефіцієнта поточної ліквідності склало 1,30, що є більшим за нормативне значення.

Аналіз стану формування організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» із застосуванням п'ятивимірної моделі, SWOT-аналізу та бенчмаркінгу дозволив встановити, що інтегральна оцінка організаційної гнучкості підприємства становить 6,5 балів з 10 - рівень «вище середнього». Найвищі оцінки отримали структурний та інформаційний виміри завдяки диверсифікованому виробничому портфелю та впровадженням стандартам ISO, тоді як стратегічний вимір залишається найслабшим через обмежену самостійність у корпоративній вертикалі PepsiCo. SWOT-аналіз виявив пріоритетність SO-стратегії (56 балів) при одночасній необхідності усунення ризиків квадранту WT (51 бал), передусім географічної вразливості виробництва. Бенчмаркінг підтвердив три ключові розриви порівняно з галузевим еталоном: кількість виробничих регіонів (1 проти 3-4), швидкість виведення нових продуктів (6-12 міс. проти 3-6 міс.) та рівень цифровізації збуту - і тим самим визначив конкретні пріоритети для третього розділу

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ ТОВ «САНДОРА» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Стратегічні напрями формування організаційної гнучкості ТОВ «Сандора»

В результаті аналізу, проведеного в другому розділі, було визначено три ключові системні обмеження організаційної гнучкості ТОВ «Сандора»: концентрація виробництва, тривалий цикл розробки нових продуктів та низький рівень цифровізації процесів продажів. Те, що ці вразливості необхідно усунути, є основою тем стратегічного напрямку, запропонованих у цьому розділі [46]. Результати діагностики в розділі 2.3 є відправною точкою для розробки стратегічного капіталу. Інтегративний показник організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» становить 6,5 з 10, тоді як галузевий орієнтир становить 8,0. Розрив було визначено як зосереджений на кількох конкретних вимірах, що дозволяє управлінським зусиллям зосередитися на «точкових втручаннях» у пріоритетних сферах [30; 26].

Запропонований підхід ґрунтується на тривимірній моделі організаційної гнучкості на операційному, тактичному та стратегічному рівнях управління, що означає виконання чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямків дій. Логіка побудови моделі передбачає послідовне вирішення найгостріших вразливостей (географічних та процесних), розвиток нових цифрових та аналітичних можливостей, а також встановлення систем для стратегічного моніторингу гнучкості організації. Графічне зображення концептуальної моделі представлено на рисунку 3.1.

Концептуальна модель, показана на рисунку 3.1, відображає логіку послідовного впровадження змін: спочатку усуваються найтерміновіші операційні вразливості, потім нарощуються нові тактичні можливості, і лише потім забезпечується стратегічна стійкість підприємства. Панель гнучкості – це наскрізний інструмент, який проходить через усі три рівні, без системи

вимірювання гнучкості будь-які структурні зміни залишатимуться декларативними. Розробка кожного з чотирьох стратегічних напрямків з проблемою, яку потрібно вирішити, очікуваним результатом та пріоритетом наведена в таблиці 3.1.



Рисунок 3.1 – Концептуальна модель підвищення організаційної гнучкості ТОВ «Сандора»

Примітка. Розроблено автором на основі [36])

Таблиця 3.1 - Стратегічні напрями підвищення організаційної гнучкості ТОВ «Сандора»

№	Стратегічний напрям	Проблема, яку вирішує	Очікуваний результат	Пріоритет
1	2	3	4	5
1	Географічна диверсифікація виробництва	Концентрація потужностей в одному регіоні	Зниження операційних ризиків, підвищення резильєнтності	Критичний

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
2	Прискорення циклу виведення нових продуктів	Час виведення 6-12 міс. проти еталону 3-6 міс.	Підвищення ринкової реактивності	Високий
3	Цифровізація збутових процесів	Середній рівень цифровізації проти еталону	Зростання операційної ефективності	Високий
4	Впровадження системи моніторингу організаційної гнучкості	Відсутність інструменту вимірювання гнучкості	Управління гнучкістю на основі даних	Середній

Примітка. Розроблено автором.

Перший стратегічний напрям - географічне диверсифікування виробництва – є тим, що найкритичніший. І це найбільш критичний напрям - і події 2022 року це показали до якогось абсолютного поняття. Ніхто не казав, що збір ключових виробничих потужностей у світі в одному місці не являє собою управлінську вразливість навіть у мирний час: будь-яка локальна катастрофа - повінь, аварія на енергомережі, відмова у регіональних логістичних ланцюгах - може ставити на паузу діяльність всього підприємства [31; 19; 40].

Пропонується створити мережеву виробничу модель, що складається з трьох вузлів: головний виробничий комплекс у Миколаївській області, резервний майданчик у центральній Україні (Київська або Черкаська область) та мобільний виробничий модуль для оперативного розгортання у випадку потреби. Така конфігурація не означає абсолютне дублювання потужностей - резервний майданчик повинен забезпечувати 40–50% від базового обсягу виробництва ключових позицій асортименту.

Важливо наголосити, що цей напрямок не суперечить корпоративній стратегії PepsiCo – навпаки, він відповідає глобальній концепції «стійкості ланцюга поставок», яку материнська компанія активно впроваджує після досвіду пандемії та геополітичних потрясінь 2022 року. Іншими словами, компанія має реальний шанс отримати корпоративну підтримку.

Другий стратегічний пріоритет – «прискорення циклу нового продукту» –

спрямований на те, що поточний цикл «ідея-полиця» у ТОВ «Сандора» становить від 6 до 12 місяців, тоді як галузеві стандарти становлять 3-6 місяців, і прямий конкурент Vitmark дотримується цих термінів. Причина – не брак ідей та виробничих потужностей, а надмірна координація в корпоративній вертикалі: кожен новий продукт вимагає координації на кількох рівнях з материнською компанією, що забирає час [9; 44; 48].

Запропоновано двоетапну процедуру. По-перше, створення «швидкого шляху» для локальних інновацій – продуктів, спеціально розроблених для українського ринку в рамках уже затверджених категорій, які не потребують зміни виробничих ліній. Для цих продуктів процес затвердження має бути скорочений до двох рівнів з нинішніх чотирьох-п'яти. По-друге, розгортання «швидких прототипів» – нові смаки та формати будуть тестуватися в невеликому географічному масштабі (2-3 регіони), без повномасштабного запуску по всій країні. Це дозволяє перевірити гіпотези за 6-8 тижнів, не витрачаючи ресурси на масовий випуск продукту, який може не знайти попиту [16; 67].

Третій стратегічний напрям - цифровізація збутових процесів за підсумками бенчмаркінгу, рівень цифровізації збуту ТОВ «Сандора» отримав оцінку як «середній» - підприємство відстає і від галузевого еталону, і від Coca-Cola Beverages Ukraine. Зокрема, все це проявляється у трьох речах: обмежена аналітика попиту у реальному часі, слабкий розвиток прямих цифрових каналів збуту та недостатня інтеграція з цифровими платформами ретейлу.

З пропонованих дій стане два. Перший – розгортання системи динамічного прогнозування попиту з застосуванням методів машинного навчання, що враховує продажі, сезонні тренди, погодні умови, діяльність конкурентів у реальному часі. По-друге, розвиток B2B-порталу для малого і середнього ретейлу, який дозволить автоматизувати замовлення і зменшити цикл обробки на 30-40%. Третє - інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, Zakaz.ua, Silpo Online), где доля продаж FMCG в Украине растет ежегодно на 15–20%. Всі три заходи можуть провадитись паралельно без необхідності зупиняти поточні процеси.[24;54; 27; 18].

Четверте стратегічне направлення і впровадження системи моніторингу організаційної гнучкості є найменш очевидним, хоча й стратегічно найвагомим. Наразі у ТОВ «Сандора» відсутній інструмент, що дозволяв би систематично вимірювати рівень організаційної гнучкості та відстежувати її динаміку. Фінансові показники вимірюються щомісяця, операційні КРІ - щотижня, а гнучкість як управлінська характеристика не вимірюється взагалі, що унеможливорює системне управління нею.

Запропоновано збалансовану систему показників організаційної гнучкості (Панель гнучкості), що складається з чотирьох категорій показників: швидкість (час реакції на зміну попиту, продуктовий цикл), структура (кількість активних виробничих майданчиків, рівень диверсифікації портфеля), ресурси (буферний запас сировини в днях, завантаження потужностей) та ринок (динамічна частка ринку, індекс лояльності роздрібних торговців). Рада переглядається щоквартально на рівні вищого керівництва та щомісяця на операційному рівні.

Наукова новизна розробленого підходу полягає в удосконаленні трирівневої моделі гнучкої організації для конкретного випадку дочірньої компанії ТНК, у створенні локального інноваційного механізму «швидкого коридору» та в розробці системи моніторингу на основі Панелі гнучкості, адаптованої для агропродовольчого підприємства. Реалізація всіх чотирьох стратегічних напрямків розвитку підвищить інтегровану оцінку організаційної гнучкості компанії «Сандора» з 6,5 на даний момент до цільового значення 8,0-8,5, що відповідає галузевому орієнтиру. Детальний план реалізації запропонованих заходів з обґрунтуванням ресурсів, що будуть виділені, та очікуваних ефектів наведено у підрозділі 3.2 [19; 20; 56; 59].

3.2 Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення формування організаційної гнучкості ТОВ «Сандора»

Поточна структура організації Anfrage комунікацію Sandora TOB по лініях / функцій з елементами дивізіональності - стандартна конфігурація для великого

виробника в межах ТНК. Вона добре працює при стабільних умовах, та має один принциповий недолік у гнучкості: рішення щодо пристосування до змін мають проходити через декілька рівнів ієрархії, що сповільнює реакцію на зміни в оточуючому середовищі. Вона добре працює при стабільних умовах, але має один принциповий недолік у гнучкості: рішення адаптуватися проводити через декілька ієрархічних ланок, що сповільнює реакцію.

Варто її доповнити динамічними двома структурними одиницями для забезпечення гнучкості без порушення ієрархічної цілісності.

Перший з них - Відділ організаційної гнучкості та стратегічної адаптації (ВОГСА). Це невеликий відділ (4-6 осіб), що безпосередньо підпорядковується генеральному директору та має три ролі: відстеження індикаторів гнучкості (Flexibility Dashboard), управління міжфункційними проектами адаптації, та методологічна підтримка керівництва гнучкістю. Критично важливо, що відділ не заміщає існуючі функціональні підрозділи - натомість він є "нервовою системою" гнучкості, яка зв'язує їх між собою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Функціональне забезпечення Відділу організаційної гнучкості та стратегічної адаптації (ВОГСА)

Функція	Зміст	Відповідальний	Періодичність
Моніторинг гнучкості	Збір та аналіз індикаторів Flexibility Dashboard	Аналітик гнучкості	Щомісяця
Координація МАК	Формування, супровід та розпуск адаптаційних команд	Керівник ВОГСА	За потребою
Методичне забезпечення	Розробка та оновлення регламентів і стандартів гнучкості	Методолог	Щоквартально
Звітність перед PepsiCo	Підготовка корпоративної звітності щодо resilience-показників	Керівник ВОГСА	Щоквартально
Антикризове планування	Розробка та актуалізація сценаріїв реагування	Вся команда ВОГСА	Щорічно + за потребою

Примітка: Розроблено автором

Другий елемент - Міжфункціональні адаптаційні команди (МАК). Вони тимчасові робочі групи, що створюються для виконання конкретного завдання

пристосування та розпускаються по його завершенні. У МАК представлені виробництво, логістика, маркетинг, фінанси та HR - за характером задачі. Такий підхід запозичено із scrum-методології та адаптовано до специфіки виробничого підприємства. Основна перевага – МАК самостійно приймають оперативні рішення в межах делегованих їм повноважень не чекаючи затвердження на всій вертикалі [38; 13].

Ефективне управління організаційною гнучкістю потребує обґрунтованої інформації, оскільки будь-яка система управління без відповідної інформаційної підтримки залишиться декларативною. Для цього пропонується використовувати трирівневу інформаційну архітектуру, пов'язану зі збором даних, обробкою даних та представленням даних як процесу прийняття рішень. Тому пропонується трирівнева інформаційна архітектура, яка включає збір даних, обробку даних та представлення даних як процесу прийняття рішень.

Перший рівень – це збір даних. Дані надходять з трьох джерел: внутрішні операційні системи підприємства (ERP, WMS, CRM), зовнішні ринкові дані (Nielsen, GfK, дані роздрібних партнерів) та корпоративні системи PepsiCo (моніторинг глобального ланцюга поставок, корпоративна аналітика). Найважливіше – інтегрувати ці три потоки в єдину аналітичну платформу – зараз вони ізольовані один від одного, що унеможлиблює інтегрований аналіз.

Рівень 2 – обробка даних. На цьому рівні необроблені дані перетворюються на управлінські показники. Пропонується впровадити модуль прогнозової аналітики на основі алгоритмів машинного навчання, який вирішує три проблеми: прогнозування попиту на горизонті 4-12 тижнів, раннє виявлення сигналів змін ринку та автоматична генерація рекомендацій щодо перерозподілу виробничого навантаження. Цей модуль може бути впроваджений поверх існуючих корпоративних платформ PepsiCo, що значно зменшить вартість впровадження.

Третій ярус - представлення та прийняття рішень. Це власне Flexibility Dashboard - панель індикаторів організаційної гнучкості, яка надає керівникам різних рівнів актуальну картину стану гнучкості підприємства. Структуру

Dashboard наведено в таблиці 3.3 [27; 53].

Таблиця 3.3 - Flexibility Dashboard: система індикаторів організаційної гнучкості ТОВ «Сандора»

Група індикаторів	Показник	Одиниця виміру	Цільове значення	Поточне значення	Рівень управління
1	2	3	4	5	6
Швидкісні	Час реакції на зміну попиту >10%	днів	≤ 7	14-21	Операційний
	Цикл виведення нового продукту	місяців	≤ 4	6-12	Тактичний
	Час відновлення після збою постачання	днів	≤ 3	5-7	Операційний
Структурні	Кількість активних виробничих майданчиків	од.	≥ 2	1	Стратегічний
	Частка нових продуктів у портфелі (до 2 років)	%	≥ 15	8-10	Тактичний
	Рівень диверсифікації постачальників	од. на категорію	≥ 3	1-2	Операційний
Ресурсні	Резервний запас ключової сировини	днів	≥ 30	14-21	Операційний
	Рівень завантаження виробничих потужностей	%	75–85	88-92	Операційний
	Частка ФОП у виручці	%	≤ 8	7,9	Тактичний
Ринкові	Частка ринку соків	%	≥ 35	30-33	Стратегічний
	Індекс задоволеності ритейл-партнерів	балів (1-10)	≥ 8	н/д	Тактичний
	Частка e-commerce у продажах	%	≥ 12	3-5	Тактичний

Примітка. Розроблено автором за джерелами [34; 33].

Порівняння поточного значення індикаторів з цільовими значеннями чітко показує, чийми очима дивляться точки відставання. найбільші розриви зосереджені в трьох елементарних показниках: кількість активних виробничих майданчиків (1 у порівнянні з цільовими 2), цикл виводу нового продукту (6-12 міс. у порівнянні з цільовими 4 міс.) і відсоток e-commerce в продажах (3–5% у порівнянні з цільовими 12%). Це цілком відповідає пріоритетам, які були задані в розділі 3.1.

Будь-яка організаційна зміна, яка не буде нормативно зафіксована, приречена бути лише на благі наміри. Тому і пропонується розробити пакет з чотирьох внутрішніх документів, який буде нормативною основою системи управління організаційною гнучкістю:

Документ 1 - Положення про організаційну гнучкість підприємства. Рішучість - внутрішній основний документ, що визначає цілі, принципи, суб'єкти та об'єкти управління гнучкістю, процес формування та функціонування МАК, набір звітної документації. Затверджується керівником і є обов'язковим для виконання всіма структурними підрозділами.

Документ 2 - Регламент роботи Міжфункціональних адаптаційних команд. Визначає порядок формування МАК (критерії, склад, повноваження), процедуру прийняття рішень, механізм ескалації до вищого рівня управління та порядок документування результатів. Ключова норма - МАК має право ухвалювати оперативні рішення вартістю до визначеного ліміту без погодження з функціональними директорами.

Документ 3 - Рішення з оцінки гнучкості організації підприємства. Регламент роботи заснований на алгоритмі розрахунку інтегрованого індексу гнучкості на базі показників Flexibility Dashboard, процедурою періодичного щоквартального діагностування та процедурою поточного порівняльного аналізу (Benchmarking). Служить методологією роботи ВОГСА.

Документ 4, Кризові відповіді сценаріїв (playbook). Комплект попередньо розроблених дій у загально-кризових сценаріях, Відсутність Постачання Ключової Сировини Втрата Виробничої Площі Різке Зниження попиту на регіональному рівні Кібертероризм інші типові сценарії. Для кожного сценарію визначено тригер активації, відповідального, послідовність дій і KPI виходу з кризи.

Реалізація організаційних та інформаційних змін передбачає відповідне кадрове забезпечення. Три є запропоновані заходи. По-перше – створення ВОГСА (питома вага одноосібної господарської діяльності) шляхом поєднання внутрішніх переміщень (2-3 особи з існуючих підрозділів - стратегічного

планування, ІТ, маркетингу) та зовнішнього найму (1-2 фахівці з досвідом у сфері supply chain resilience або agile-трансформацій). По-друге - навчальна програма для середнього рівня управління на базі - практичний курс «Управління в умовах невизначеності» (два дні), який зорієнтує на використання інструментів сценарного планування, agile-управління, прийняття рішень при неповній інформації. Третій момент – врахування індикаторів гнучкості в системі КРІ керівників підрозділів: частина щорічного бонусу (15-20%) буде прив'язана до виконання цільових значень показників Flexibility Dashboard у зоні відповідальності підрозділу [43; 6; 17; 30].

Для обґрунтування раціональності впровадження запропонованих заходів здійснено приблизну оцінку витрат і очікуваних вигід (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Оцінка витрат та очікуваних ефектів від впровадження заходів з підвищення організаційної гнучкості ТОВ «Сандора»

Захід	Орієнтовні витрати	Очікуваний ефект	Термін окупності
1	2	3	4
Створення ВОГСА	3-4 млн грн/рік (ФОП + інфраструктура)	Скорочення часу реакції на зміни на 40-50%	1-2 роки
Впровадження Flexibility Dashboard	2-3 млн грн (одноразово)	Підвищення якості управлінських рішень, зниження витрат від запізнілої реакції	1 рік
Прискорення циклу нових продуктів	1-2 млн грн (реінжиніринг процесів)	Скорочення циклу з 6-12 до 3-4 міс., додатковий дохід від швидшого виходу на ринок	1-1,5 роки
Цифровізація збуту (B2B-портал, маркетплейси)	5-7 млн грн (розробка + інтеграція)	Зростання частки e-commerce з 3-5% до 12%, скорочення витрат на обробку замовлень на 30%	2-3 роки
Програма навчання керівників	0,5-1 млн грн	Підвищення управлінської компетентності, зниження опору змінам	Важко формалізувати
Разом	~12-17 млн грн	Підвищення інтегрального індексу гнучкості з 6,5 до 8,0-8,5 балів	1,5-2,5 роки

Примітка. Розроблено автором

Загальний обсяг інвестицій, необхідних для підвищення організаційної гнучкості, оцінюється в 12-17 млн гривень, що становить менше 0,15% від

валового річного доходу (12 млрд гривень у 2023 році) цього підприємства. Збільшення складового індексу організаційної гнучкості з 6,5 до 8,0-8,5 (оцінка за сіткою 10 = відмінно, 0 = погано) дозволить компанії відповідати галузевому стандарту та значно підвищити її стійкість до подальших глобальних викликів [31; 19].

В результаті, система організаційного управління, що підтримує координацію організаційної гнучкості в товаристві з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Сандора», слід розглядати як послідовний та інтегрований набір компонентів, що включають організаційні трансформації (OVOSA, MAC), інформаційні інструменти (панель інструментів гнучкості, прогнозний аналіз), нормативну базу (чотири внутрішні документи), а також управління персоналом. Впровадження цього інструменту допоможе не риторично озвучувати організаційну гнучкість як цінність, а оцінити її як підхід до підтримки сталої компетентності підприємства.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано чотири взаємозалежних стратегічних напрямки удосконалення організаційної гнучкості ТОВ «Сандора», що формують трирівневу модель: диверсифікація за географією виробництва (критичний пріоритет), скорочення циклу виведення нових продуктів з 6-12 до 3-4 місяців завдяки використанню «швидкого коридору» для локальних інновацій (високий пріоритет), digitalізація процесу збуту засобом впровадження динамічного прогнозування попиту, B2B-порталу та інтеграції з маркетплейсами (високий пріоритет) та запровадження Flexibility Dashboard як інструменту регулярного оцінювання організаційної гнучкості (середній пріоритет).

Розроблено комплексне організаційне та інформаційне забезпечення системи управління організаційною гнучкістю підприємства, що охоплює чотири взаємопов'язані складові. По-перше, структурні зміни - створення Відділу організаційної гнучкості та стратегічної адаптації (ВОГСА) у

підпорядкуванні генерального директора та запровадження Міжфункціональних адаптаційних команд (МАК) для оперативного вирішення адаптаційних задач. По-друге, триярусну інформаційну архітектуру: збір даних із трьох джерел, модуль прогнозованої аналітики на базі машинного навчання та Flexibility Dashboard із 12 індикаторами в чотирьох групах. По-третє, пакет із чотирьох нормативних документів (Положення про організаційну гнучкість, Регламент роботи МАК, Методика оцінки гнучкості та Антикризовий Playbook). По-четверте, кадрове забезпечення через програму навчання керівників та включення індикаторів гнучкості до системи КРІ. Загальний обсяг інвестицій оцінюється в 12-17 млн грн із очікуваним терміном окупності 1,5-2,5 роки та підвищенням інтегрального індексу організаційної гнучкості з 6,5 до 8,0-8,5 балів, що відповідає рівню галузевого еталону.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Розкрито сутність і зміст організаційної гнучкості підприємства як управлінської категорії. На основі ретроспективного аналізу наукових шкіл - від ситуаційного підходу П. Лоуренса і Дж. Лорша до теорії динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуен - встановлено, що організаційна гнучкість еволюціонувала від ситуативної реакції на зміни до стратегічної метаздатності підприємства. У роботі розмежовано поняття «гнучкість», «адаптивність» та «резильєнтність»: адаптивність є реактивною реакцією на зміни, що вже відбулися; гнучкість - проактивною готовністю до майбутніх трансформацій; резильєнтність - ширшою здатністю, що охоплює гнучкість і відновлення після потрясінь. Запропоновано авторське визначення організаційної гнучкості як інтегрованої управлінської здатності підприємства оперативно і проактивно реконфігурувати організаційну структуру, бізнес-процеси, ресурси та стратегічні орієнтири у відповідь на зміни середовища з мінімальними втратами ефективності та максимальним збереженням конкурентоспроможності.

2. Систематизовано класифікацію, види та основні характеристики організаційної гнучкості. Встановлено, що організаційна гнучкість класифікується за чотирма ключовими ознаками: характером реакції (реактивна/проактивна), рівнем прояву (операційна, тактична, стратегічна), функціональним охопленням (виробнича, фінансова, кадрова, маркетингова, організаційно-структурна) та ступенем складності змін (функціональна, структурна, трансформаційна). Виявлено, що нерівномірний розвиток різних видів гнучкості породжує організаційні патології - «тактичну метушню» або розрив між стратегічними намірами та їх практичною реалізацією. Для ТОВ «Сандора» специфічною є конфігурація, за якої відносно вузький стратегічний простір маневру, обмежений корпоративними стандартами PepsiCo, поєднується з широкими можливостями для операційної адаптації на локальному рівні.

3. Визначено фактори та умови формування організаційної гнучкості в умовах глобальних викликів. Систематизовано зовнішні фактори (геополітична нестабільність, цифрова трансформація, зміна споживчих уподобань, регуляторне середовище) та внутрішні (організаційна структура, корпоративна культура, кадровий потенціал, технологічне оснащення, лідерство). Виявлено чотири групи бар'єрів організаційної гнучкості: структурні (надмірна централізація), культурні (опір змінам), ресурсні (обмеженість інвестиційного потенціалу) та когнітивні (управлінські упередження). Обґрунтовано, що в умовах повномасштабної війни організаційна гнучкість набуває якісно нового виміру та стає основою резильєнтності підприємства, а найефективнішими адаптаційними практиками є цифровізація операційного управління, децентралізація прийняття рішень та географічна диверсифікація виробництва.

4. Розкрито комплексну характеристику соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Сандора». Встановлено, що підприємство є найбільшим в Україні виробником соків та сокової продукції з двома виробничими комплексами в Миколаївській області, входить до складу транснаціональної корпорації PepsiCo та реалізує продукцію під брендами Sandora, «Садочок», Pepsi, 7UP, Lay's та іншими. З'ясовано, що приналежність до глобального холдингу формує специфічний контекст функціонування: доступ до корпоративних ресурсів і антикризових протоколів поєднується з обмеженою стратегічною самостійністю на локальному рівні.

5. Проведено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сандора» за 2023-2025 роки на основі офіційної фінансової звітності відповідно до МСФЗ. Встановлено, що загальна вартість активів зросла з 5 908 662 тис. грн у 2023 році до 8 158 421 тис. грн у 2025 році (+38,1%), чистий дохід від реалізації збільшився з 9 707 781 до 13 282 726 тис. грн (+36,8%), а продуктивність праці зросла з 3 630 до 5 687 тис. грн/особу (+56,7%). Операційний прибуток зріс з 476 584 тис. грн у 2023 році до 1 437 184 тис. грн у 2025 році (+201,6%). Власний капітал відновився з від'ємного значення (-2 001 188 тис. грн у 2023 р.) до позитивного (+4 116 240 тис. грн у 2025 р.).

6. Проведено комплексний аналіз стану формування організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» із застосуванням п'ятивимірної моделі, SWOT-аналізу та бенчмаркінгу. Інтегральна оцінка організаційної гнучкості підприємства становить 6,5 балів з 10, що відповідає рівню «вище середнього». Найвищі оцінки отримали структурний та інформаційний виміри, найнижчу - стратегічний через обмежену самостійність у корпоративній вертикалі. SWOT-аналіз виявив, що найвищий бал отримав квадрант SO (56 балів), що вказує на пріоритетність наступальної стратегії, тоді як квадрант WT (51 бал) сигналізує про суттєві ризики поєднання географічної вразливості з зовнішніми загрозами. Бенчмаркінг показав відставання від галузевого еталону за трьома параметрами: географія виробництва (1 регіон проти еталонних 3-4), швидкість виведення нових продуктів (6-12 міс. проти еталонних 3-6) та рівень цифровізації збуту.

7. Обґрунтовано чотири стратегічні напрями підвищення організаційної гнучкості ТОВ «Сандора». Перший - географічна диверсифікація виробництва шляхом формування мережевої виробничої моделі з двома активними майданчиками та мобільним резервним модулем. Другий - прискорення циклу виведення нових продуктів з 6-12 до 3-4 місяців через запровадження «швидкого коридору» для локальних інновацій і практики швидких прототипів. Третій - цифровізація збутових процесів: впровадження системи динамічного прогнозування попиту, B2B-порталу для ритейлу та інтеграція з маркетплейсами. Четвертий - впровадження Flexibility Dashboard як системи регулярного вимірювання та моніторингу організаційної гнучкості. Наукова новизна запропонованої концепції полягає в адаптації трирівневої моделі гнучкості до специфіки дочірнього підприємства ТНК та розробці механізму «швидкого коридору», що поєднує корпоративні стандарти з потребою в ринковій реактивності [26; 53].

8. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення організаційного та інформаційного забезпечення системи управління організаційною гнучкістю ТОВ «Сандора». Запропоновано створення Відділу організаційної гнучкості та стратегічної адаптації (ВОГСА) у підпорядкуванні генерального директора та

запровадження Міжфункціональних адаптаційних команд (МАК) для оперативного вирішення адаптаційних задач без проходження повної управлінської вертикалі. Розроблено триярусну інформаційну архітектуру: збір даних із трьох джерел (ERP/WMS/CRM, зовнішня ринкова аналітика, корпоративні системи PepsiCo), модуль прогнозної аналітики та Flexibility Dashboard із 12 індикаторами в чотирьох групах. Сформовано пакет із чотирьох нормативних документів, що закріплюють систему управління гнучкістю. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів оцінюється в 12-17 млн грн із очікуваним терміном окупності 1,5-2,5 роки та підвищенням інтегрального індексу організаційної гнучкості з 6,5 до 8,0- 8,5 балів, що відповідає галузевому еталону.

Таким чином, мета дослідження досягнута: обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо формування і підвищення організаційної гнучкості ТОВ «Сандора» в умовах глобальних викликів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства при розробці стратегії адаптації, вдосконаленні організаційної структури та впровадженні інформаційного забезпечення управлінських процесів, а також є корисними для менеджерів інших підприємств харчової промисловості, що функціонують в умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січ. 2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
4. Про Стратегію економічної безпеки України на 2021–2025 роки: Указ Президента України від 11 серп. 2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021>.
5. Стратегія відновлення та розвитку України: Постанова КМУ від 21 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>.
6. Вейк К. Е., Саткліфф К. М. Управління несподіваним: стабільна робота в умовах складного світу / пер. з англ. Київ : Олімп-Бізнес, 2020. 226 с.
7. Гришко В. В. Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства. Полтава : НУ «Полтавська політехніка», 2021. 198 с.
8. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2008. 992 с.
9. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
11. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Вид. 2-ге переробл. і допов. Львів : «Новий Світ-2000», 2026. 356 с.

12. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації / пер. з англ. Санкт-Петербург : Пітер, 2004. 512 с.
13. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
14. Талеб Н. Н. Антикрихке: як отримати вигоду з хаосу / пер. з англ. Київ : КМ-БУКС, 2019. 544 с.
15. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
16. Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. Антикризіві стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 34. С. 112–119.
17. Банніков В., Лобунець Т. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/153>.
18. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>.
19. Гончарова О. М. Формування стратегії організаційної гнучкості підприємства в умовах воєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.
20. Грінченко Р. В. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-39>.
21. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

22. Захарченко В. І., Корсікова Н. М. Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 34–39.
23. Іванова Т. В. Організаційна гнучкість як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-інформ*. 2021. № 3. С. 145–152. URL: <https://business-inform.net>.
24. Коваль О. В. Гнучкість організаційних структур в умовах змін зовнішнього середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 79. С. 98–107.
25. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>.
26. Кравченко О. В. Стратегічна гнучкість підприємства в умовах глобальних викликів. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 78–85.
27. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Резильєнтність підприємства як нова управлінська категорія. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
28. Мороз О. В., Карачина Н. П. Управлінська резильєнтність підприємств харчової промисловості в умовах воєнного часу. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2023. № 2. С. 45–54.
29. Носань Н. С., Якименко Т. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-72>.
30. Петрова І. Л., Шпильова В. О. Адаптація підприємств до глобальних викликів: стратегічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 67–75.
31. Раєвська О. В., Бровко Л. І. Управління розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 112–119.

32. Уманець Т. В., Клевцевич Н. А. Фінансові інструменти забезпечення цифрової адаптації бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-45-54>.
33. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
34. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність як механізм адаптивного управління. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 45–52.
35. Череп А. В., Калініченко О. О. Управління антикризовим потенціалом підприємства в умовах повномасштабної війни. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 75. С. 112–118.
36. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 136–145.
37. Білас А. А. Організаційна гнучкість як конкурентна перевага підприємства. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка і управління в умовах глобальних викликів»*. Харків, 2023. С. 45–48.
38. Василенко В. О. Антикризові стратегії управління підприємствами харчової промисловості. *Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Менеджмент та маркетинг: теорія і практика»*. Полтава : НУ «Полтавська політехніка», 2022. С. 12–15.
39. Гришко В. В., Лисенко М. О. Цифрова трансформація системи управління підприємством. *Матеріали наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку менеджменту»*. Полтава, 2023. С. 34–37.
40. Захарченко Т. І. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності. *Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми менеджменту та адміністрування»*. Київ, 2024. С. 56–59.

41. Козак К. Б. Динамічні здатності підприємства як основа організаційної гнучкості. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва»*. Харків : ХНАДУ, 2022. С. 78–81.
42. Луценко І. С. Оцінка організаційної гнучкості підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління підприємством в умовах кризи»*. Дніпро, 2023. С. 112–115.
43. Марченко О. І. Резильєнтність підприємств як нова парадигма управління в умовах глобальних викликів. *Матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. «Актуальні питання економіки та управління»*. Запоріжжя, 2024. С. 89–93.
44. Серіков А. В. Цифровізація збутових процесів як чинник підвищення організаційної гнучкості. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Інноваційний розвиток підприємства»*. Полтава, 2024. С. 67–70.
45. Ansoff H. I. *Strategic Management*. New York : John Wiley & Sons, 1979. 236 p.
46. Barreto I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*. 2010. Vol. 36, No. 1. P. 256–280.
47. Birkinshaw J., Gibson C. Building Ambidexterity into an Organization. *MIT Sloan Management Review*. 2004. Vol. 45, No. 4. P. 47–55.
48. Deloitte Insights. Supply chain resilience 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/supply-chain-resilience>.
49. Doz Y., Kosonen M. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 370–382.
50. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 10–11. P. 1105–1121.
51. Eisenhardt K. M., Sull D. N. Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79, No. 1. P. 106–116.

52. Gibson C. B., Birkinshaw J. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 2004. Vol. 47, No. 2. P. 209–226.
53. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E. Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*. 2005. Vol. 31, No. 5. P. 738–757.
54. McKinsey & Company. Organizational resilience: BWC pandemic lessons. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-resilience>.
55. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350.
56. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
57. Tushman M. L., O'Reilly C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. 1996. Vol. 38, No. 4. P. 8–30.
58. Volberda H. W. Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. Oxford : Oxford University Press, 1998. 359 p.
59. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World. 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2015. 226 p.
60. Огляд ринку соків в Україні. URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6446/.
61. PepsiCo в Україні. Офіційний сайт. URL: <https://www.pepsico.ua/who-we-are/pepsico-in-ukraine>.

62. PepsiCo, Inc. Quarterly Report. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/77476/000007747624000054/q320248-kxexhibit991.htm>.
63. Про-Консалтинг. Ринок соків України 2019–2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sokov-ukrainy>.
64. Sandora. Бренд сонця та енергії – Sandora 30 років. URL: <https://forbes.ua/company/brend-sontsya-ta-energii-sandora-30-rokiv-09042026-37253>.
65. Sandora. Досьє компанії. URL: <https://comments.ua/ua/dossier/item/company/40-sandora.html>.
66. Sandora. Впровадження інформаційних рішень. URL: <https://garnet.team/introduction/solutions/sandora/>.
67. Sandora. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/909146.html>.
68. Sandora. Інформація про компанію. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/sandora>.
69. Sandora. Профіль компанії. URL: https://lb.ua/file/company/4229_sandora.html.
70. Sandora. Характеристика бренду. URL: <https://latifundist.com/brand/147-sandora>
71. Sandora і Садочок знову в Україні: виробництва вже працюють. URL: https://24tv.ua/business/sandora-sadochok-znovu-ukrayini-virobnitstva-vzhe-pratsyuyut_n2310851.
72. Сандора. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Сандора>.
73. Ситуація на ринку соку в Україні. AgroTer. URL: <https://agroter.com.ua/2024/01/08/sytuacziya-na-rynku-soku-v-ukrayini/>.

74. Vitmark Ukraine. Офіційний сайт. URL: <https://vitmark.ua>.
75. Фінансова звітність ТОВ «Сандора» за МСФЗ за 2023 рік (з порівняльними даними за 2022 р.). URL: <https://www.pepsico.ua/docs/ukrainelibraries/services/sandora-ifs-fs-ukr-2023-with-ar-signed.pdf>.
76. Фінансова звітність ТОВ «Сандора» за МСФЗ за 2024 рік (з порівняльними даними за 2023 р.). URL: <https://www.pepsico.ua/docs/ukrainelibraries/services/sandora-ifs-fs-ukr-2024-with-auditors-opinion-signed.pdf>.
77. Фінансова звітність ТОВ «Сандора» за МСФЗ за 2025 рік (з порівняльними даними за 2024 р.). URL: https://www.pepsico.ua/docs/ukrainelibraries/services/zvit_-sandora-tov.pdf.