

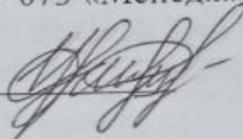
Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

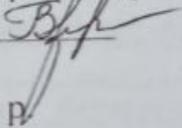
на тему:

Стратегічний розвиток підприємств в сучасних умовах (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Наш хліб Вінниця»)

Виконав: здобувач 2 курсу, групи MBA-24м спеціальності 073 «Менеджмент»

Громов В. В. 

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ

Боковець В. В. 

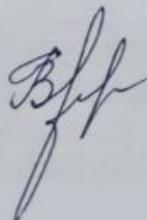
«07» грудня 2025 р.

Опонент: д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту

Зянько В.В. 

«08» грудня 2025 р.

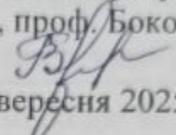
Допущено до захисту
Завідувач кафедри ПЛМ
д.е.н., проф. Боковець В.В.
«11» грудня 2025 р.



Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Менеджмент та адміністрування»
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент і бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ПЛМ
д.е.н., проф. Боковець В.В.


«25» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Громову Владиславу Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічний розвиток підприємств в сучасних умовах (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Наш хліб Вінниця»)»

керівник роботи Боковець Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «24» вересня 2025 року № 313.3.

2. Строк подання роботи: 03.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти

4. Зміст текстової частини: 1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства

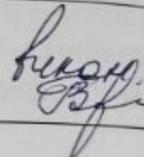
2 Дослідження стратегій розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця»

3 Підвищення ефективності розробки стратегій розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: 1. Матриця SWOT-аналізу 2022-2024 рр. 2. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця» за 2022-2024 рр. 3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Наш хліб Вінниця» у 2022-2024 роках, тис. грн. 4. SWOT-аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця» 5. PEST-аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця». 6. Характеристика бізнес-середовища діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Рисунки: 1. Схема процесу стратегічного управління підприємством. 2. Загальна модель побудови програми розвитку підприємства. 3. Організаційна структура управління ТОВ «Наш хліб Вінниця». 4. Функціональна модель системи управління програмою розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця»

6. Консультанти розділів роботи:

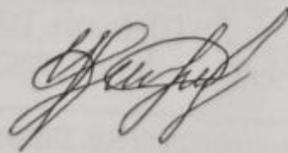
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	за пр
1. Спеціальна частина:	Боковець В.В., професор кафедри ПЛМ		

7. Дата видачі завдання: «25» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

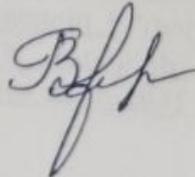
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	24.09.2025 р.
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	17.10.2025 р.
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	07.11.2025 р.
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	28.11.2025 р.
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	03.12.2025 р.
6	Рецензування МКР	08.12.2025 р.
7	Захист МКР	22.12.2025 р.

Здобувач



Громов В.В.

Керівник роботи



Боковець В.В.

АНОТАЦІЯ

УДК 005.21

Громов Владислав Володимирович «Стратегічний розвиток підприємств в сучасних умовах (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Наш хліб Вінниця»)». Магістерська кваліфікаційна робота. – Вінниця: ВНТУ. – 2025. – 78 с. Бібліогр.: 45. Рис. 12. Табл. 16.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні засади стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища. Узагальнено теоретичні підходи до формування стратегії розвитку та охарактеризовано їх значення для діяльності суб'єктів господарювання. Проведено комплексний аналіз стратегічного стану та напрямів розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця», оцінено його конкурентні позиції, внутрішній потенціал та зовнішні можливості.

На основі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегічного розвитку підприємства, зокрема запропоновано інструменти підвищення ефективності стратегічного планування, зміцнення конкурентоспроможності та оптимізації управлінських процесів. Обґрунтовано очікувані економічні результати впровадження запропонованих заходів та їх вплив на довгостроковий розвиток підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, конкурентоспроможність, підприємство, стратегічний аналіз.

ANNOTATION

Gromov Vladislav Volodymyrovych. “Strategic development of enterprises in modern conditions (on the example of the limited liability company “Nash Khlib Vinnytsia”)”. Master's qualification work. – Vinnytsia: VNTU. – 2025. – 78 p. Bibliography: 45. Fig. 12. Table. 16.

The master's qualification work explores the theoretical and applied principles of strategic development of an enterprise in a modern competitive environment. Theoretical approaches to the formation of a development strategy are generalized and their significance for the activities of business entities is characterized. A comprehensive analysis of the strategic state and development directions of LLC “Nash Khlib Vinnytsia” is carried out, its competitive positions, internal potential and external opportunities are assessed.

Based on the research conducted, recommendations have been developed to improve the strategic development of the enterprise, in particular, tools for increasing the effectiveness of strategic planning, strengthening competitiveness and optimizing management processes are proposed. The expected economic results of the implementation of the proposed measures and their impact on the long-term development of the enterprise are substantiated.

Keywords: development strategy, strategic management, competitiveness, enterprise, strategic analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, мета та завдання стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2 Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства.....	16
1.3 Інституційні та економічні умови формування стратегії розвитку в сучасних умовах	23
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ».....	27
2.1 Стратегічний розвиток хлібопекарської галузі України.....	27
2.2 Організаційно-економічна та управлінська характеристика підприємства.....	31
2.3 Стратегічний аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця».....	52
3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ».....	62
3.1 Розробка стратегій розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця».....	62
3.2 Практичні рекомендації з організації та управління програми розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця».....	66
3.3 Формування моделі системи управління програмою розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця».....	73
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
Додаток А Протокол перевірки кваліфікаційної роботи (обов'язковий).....	84
Додаток Б Фінансова звітність ТОВ «Наш хліб Вінниця» (довідковий).....	85
Додаток В Ілюстративний матеріал (обов'язковий).....	91
Додаток Г Довідка про впровадження результатів	103

ВСТУП

Актуальність теми. Рівень ефективності діяльності будь-якого підприємства та темпи його економічного зростання безпосередньо залежать від того, наскільки вдало визначено стратегічні орієнтири розвитку, які забезпечують раціональне використання технічного, кадрового та ресурсного потенціалу.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває стратегічне управління, здатне забезпечити гнучкість і швидку адаптацію підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Постійне оновлення технологій, поява нових потреб споживачів, зростання конкуренції за ресурси, процеси глобалізації бізнесу, розвиток цифрових мереж, швидкий доступ до інноваційних рішень та посилення ролі людського капіталу - усе це вимагає впровадження ефективних підходів до стратегічного планування.

Необхідність формування обґрунтованої стратегії розвитку є життєво важливою для будь-якого суб'єкта господарювання. Саме стратегічний план визначає основні напрями діяльності підприємства, орієнтовані на забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, а також на зміцнення його позицій на ринку.

Питання стратегічного управління та планування розвитку підприємств досліджували такі вчені, як Л. Безчасний, І. Бланко, Г. Дібніс, В. Мельник, В. Колосюк, В. Г. Дикань, І. Іванілова, Н. Куденко, А. Наливайко, Г. Осовська, В. Пастухова, В. Пономаренко, Ю. Соколов, а також зарубіжні дослідники Р. Акофф, І. Ансофф, О. Віханський, А. Градов та інші. Їхні праці присвячені формуванню методологічних і методичних засад розробки стратегій розвитку підприємств та підвищенню ефективності управління.

Однак розроблення програм стратегічного розвитку для підприємств автотранспортної галузі має свої особливості, зумовлені специфікою їхньої діяльності, технологічними процесами та вимогами до якості надання послуг.

Передбачається, що створення ефективної стратегії розвитку в умовах мінливого ринкового середовища є ключовим чинником успішного функціонування підприємства. Оскільки технології, організаційні структури та глобальні тенденції швидко трансформуються, сучасна стратегія повинна передбачати готовність персоналу до адаптації та спроможність підприємства гідно реагувати на ці зміни.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка стратегії розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1. Розкрити теоретичну сутність і зміст стратегічної програми розвитку підприємства.
2. Проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця».
3. Провести стратегічний аналіз діяльності підприємства.
4. Сформулювати практичні рекомендації щодо розроблення програми стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця».

Предметом дослідження виступають механізми, інструменти та методичні підходи до формування програми розвитку підприємства.

Інформаційне забезпечення і період дослідження: статут підприємства, баланси підприємства, звіти про фінансові результати (дана інформація бралась за 2022, 2023, 2024 роки).

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: SWOT-аналіз, табличний, графічний, аналітичний, розрахунковий методи, а також методику оцінки фінансового стану підприємства та ефективності його діяльності.

Наукова новизна. Наукова новизна роботи полягає у створенні комплексної моделі стратегічного управління розвитком ТОВ «Наш хліб Вінниця», яка враховує внутрішні можливості та зовнішні загрози, а також спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення. Запропонована модель може бути використана для розроблення довгострокової програми розвитку підприємства, що охоплює виробничу, фінансову, соціальну та організаційну сфери діяльності. Реалізація рекомендацій дозволить досягти стратегічних цілей і забезпечити стійке функціонування підприємства на ринку.

Апробація результатів. Основні положення дослідження були представлені на трьох наукових конференціях, за результатами яких опубліковано три наукові публікації:

1. «Ефективні стратегії діяльності підприємств», яка представлена на LV Всеукраїнській науково-технічній конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (Вінниця, ВНТУ, 2025 -2026 рр.) [17];

2. «Стратегії розвитку вітчизняних підприємств в повоєнний період», яка представлена на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (Вінниця, ВНТУ, 2025 -2026 рр.) [25];

3. «Сучасні стратегії розвитку вітчизняних підприємств», яка представлена на XI Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку» (Житомир, ЖДУ ім. Івана Франка, 21-22 листопада, 2025 р.) [45].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, мета та завдання стратегії розвитку підприємства

Стратегія є інструментом, що визначає напрями адаптації підприємства до зовнішнього середовища та способи максимально ефективного використання внутрішнього потенціалу організації. Вона виступає основою для визначення довгострокових цілей, шляхів їх досягнення та механізмів реалізації управлінських рішень.

Побудова стратегії ґрунтується на результатах комплексного аналізу бізнес-середовища, стратегічних орієнтирів керівництва та оцінки компетенцій і професійних навичок персоналу. На цій основі формується інтегрована програма розвитку підприємства, що поєднує економічні, організаційні та соціальні аспекти його діяльності [1].

Важливою складовою стратегічної програми є створення ефективного механізму її реалізації та контроль за виконанням запланованих заходів. Особливе значення має також прогнозування потенційних напрямів розвитку бізнесу, розроблення альтернативних сценаріїв дій і формування системи стратегічного моніторингу.

Розвиток підприємства можна трактувати як процес реагування організації на зміни у зовнішньому середовищі шляхом формування нових цілей, їх реалізації та накопичення конкурентних переваг. По суті, це безперервна діяльність управлінської команди, спрямована на підвищення результативності, ефективності використання ресурсів і зміцнення позицій підприємства на ринку.

У ширшому розумінні розвиток організації - це свідомо керований процес, орієнтований на вдосконалення системи управління, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та якості прийняття

рішень. Його основою є накопичення й розвиток так званих “критичних факторів успіху” - ключових елементів діяльності, від яких залежить конкурентоспроможність підприємства на відповідному ринку [2].

Як правило, управлінський розвиток охоплює комплекс змін, що впливають на організаційну структуру, систему комунікацій, методи управління, корпоративну культуру та інші аспекти функціонування підприємства. Зміни мають циклічний характер, відображаючи постійний процес оновлення, адаптації та вдосконалення організаційної системи.

На рисунку 1.1 подано схему процесу стратегічного управління підприємством. Вона відображає взаємозв'язок між етапами аналізу поточного стану підприємства, визначенням стратегічних пріоритетів, формуванням плану дій та контролем за його реалізацією [3].

Першим етапом стратегічного управління є оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища охоплює дослідження макроекономічних, політичних, технологічних, соціально-культурних і ринкових факторів, які впливають на діяльність компанії. До таких напрямів належать: стан економіки, рівень розвитку технологій, політична стабільність, міжнародна ситуація, демографічні та культурні тенденції, а також кон'юнктура ринку.

Дослідження зовнішнього середовища також передбачає визначення меж діяльності підприємства, ідентифікацію його економічних, управлінських, фінансових і виробничих сфер. Це дає змогу чітко окреслити ті чинники, що створюють можливості або загрози для реалізації стратегічних цілей [4].

Невід'ємною складовою цього етапу є аналіз внутрішнього середовища, який охоплює оцінку ресурсного потенціалу підприємства, ефективності організаційної структури, рівня кваліфікації персоналу, конкурентоспроможності продукції та фінансової стійкості. Внутрішній аналіз дає можливість визначити ключові компетенції, сильні та слабкі сторони підприємства, що надалі слугують основою для формування

стратегічних альтернатив. Поєднання результатів дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє створити комплексне бачення поточного стану підприємства та розробити стратегічні рішення, спрямовані на підвищення його конкурентних переваг.



Рисунок 1.1 - Схема процесу стратегічного управління підприємством [4]

Оцінка зовнішнього середовища організації зводиться до аналізу стратегічного клімату, що формується в процесі взаємодії з цим середовищем. Дослідження внутрішнього середовища компанії дає змогу визначити унікальність застосованих ресурсів, технологій, елементів системи управління, корпоративної культури, етичних принципів тощо.

Водночас діагностика внутрішніх процесів підприємства розкриває його стратегічний потенціал. Під стратегічним потенціалом розуміють сукупність ресурсів, якими володіє організація і які окреслюють можливості та обмеження її діяльності [5].

Комплексна програма розвитку підприємства чітко визначає пріоритетні завдання, формулює місію та головну мету роботи. Стратегія, у свою чергу, встановлює конкретні цілі та способи їх реалізації, задаючи напрямок руху компанії.

Стратегія розвитку є основним інструментом для окреслення перспектив компанії та досягнення поставлених завдань. Процес її формування передбачає прийняття рішень щодо напрямів і методів подальшого зростання з урахуванням стратегічних цілей. Він включає ґрунтовний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, конкурентних переваг, потреб клієнтів, технологічних трендів та інших чинників.

Стратегія виступає головним орієнтиром, що допомагає компанії визначити свою мету та вектор розвитку. Враховуючи ринкові умови, конкуренцію, запити клієнтів, технологічні зміни тощо, вона спрямовує зусилля на здобуття конкурентних переваг і успіх у галузі.

Стратегія розвитку сприяє ефективному розподілу ресурсів - фінансових, кадрових, матеріальних і технологічних. Вона фокусує їх на найперспективніших напрямках, мінімізує зайві витрати та підвищує загальну ефективність [6].

Формування й удосконалення стратегії дозволяють виявити та підкреслити конкурентні переваги компанії. Це допомагає визначити унікальні риси, що вирізняють її серед суперників і приваблюють клієнтів, а також закріпити особливу ринкову позицію.

Для розробки програми розвитку необхідно пройти такі етапи (див. рис. 1.2):

1. Проаналізувати інвестиційну привабливість галузі та скласти сценарії її розвитку.
2. Спрогнозувати зміни в структурі попиту й пропозиції на національному та міжнародному ринках.
3. Визначити конкурентний статус компанії за допомогою спеціалізованого аналізу.

4. Сформуванати варіанти розвитку підприємства.
5. Підготувати план реалізації програми розвитку.



Рисунок 1.2 - Загальна модель побудови програми розвитку підприємства [7]

Формування стратегії розвитку дозволяє компанії оперативно реагувати на трансформації економічного, технологічного та соціокультурного ландшафту. Це сприяє виявленню перспективних можливостей, прогнозуванню ринкових коливань та ухваленню виважених рішень. Організація з чітко окресленою стратегією здатна сприймати зміни як драйвери зростання й розширення бізнесу [8].

Стратегічне планування є фундаментом для ідентифікації та контролю ризиків. Воно дає змогу оцінити потенційні загрози й розробити заходи їх нейтралізації. Завдяки цьому підприємство приймає обґрунтовані рішення щодо алокації ресурсів, інвестування в нові сегменти чи технології, співпраці з партнерами - усе для мінімізації негативних наслідків.

Стратегія розвитку задає єдиний вектор руху компанії та допомагає кожному члену управлінської команди й персоналу усвідомити свою роль і вагу внеску в досягнення глобальних цілей. Це забезпечує синхронізацію діяльності всіх підрозділів і фокус на виконанні стратегічних завдань.

Розробка стратегічних програм розвитку базується на низці принципів:

1. Адаптивність - програми враховують прогнозовані зовнішні тенденції, адже зміни в середовищі безпосередньо впливають на траєкторію розвитку.

2. Наступність - цілі кожного етапу формуються з урахуванням історичного досвіду та досягнень попередньої фази життєвого циклу.

3. Зворотна перспектива - послідовне розкладання загальної мети на підцілі.

4. Системний зв'язок - узгодженість усіх програм у часі й просторі за ключовими показниками та етапами.

5. Інтерактивність - ітеративні розрахунки для досягнення оптимального результату.

6. Варіативність - кожен сценарій програми розглядається як альтернативний шлях до мети.

7. М'якість результатів - використання інтервальних даних через їх ймовірнісний характер і допустимі межі коливань.

8. Єдиний критерій ефективності - уніфікована методологія соціально-економічної оцінки варіантів.

9. Системна оптимізація - вибір найкращого рішення за комплексним критерієм [9].

Підприємства можуть застосовувати дванадцять типів стратегій зростання.

Організації, що дотримуються структуралістського підходу, починають з аналізу ринкових трендів і макроекономічних умов. Потім розробляють тактики, які вирізняють їх серед конкурентів. Наприклад, якщо суперники акцентують на преміум-якості, компанія може зосередитися на зниженні собівартості й запропонувати доступнішу ціну.

Компанії, що обирають стратегію диференціації, пропонують продукти або послуги з унікальними властивостями - кастомізацією, винятковою якістю чи особливими характеристиками. Такі організації часто

встановлюють вищі ціни, але компенсують це цінністю, яку клієнти готові платити [10].

Підприємства, що виводять інноваційний продукт, нерідко застосовують стратегію цінового просідання: спочатку - преміальна ціна на етапі запуску, потім - поступове зниження. Це дозволяє швидко окупити витрати на розробку й маркетинг, а також максимізувати прибуток на етапі високого попиту.

Придбання - це коли одна компанія купує іншу повністю або частково (наприклад, окремі продуктові лінійки чи послуги). Такий підхід дозволяє швидко розширити клієнтську базу й ринкову присутність із меншими стартовими витратами порівняно з органічним розвитком [11].

Стратегія зростання застосовується, коли бізнес прагне масштабування. Переваги: розширення асортименту, збільшення частки ринку, відкриття нових філій чи виробничих потужностей. Конкретні цілі залежать від галузі, місії та поточних можливостей компанії.

Стратегія фокусування спрямована на вузький сегмент - певну групу клієнтів (наприклад, веганів, власників електромобілів) або регіон. Усі маркетингові, виробничі та збутові зусилля концентруються саме на цій ніші.

Перехресний продаж - стимулювання наявних клієнтів до купівлі додаткових товарів чи послуг. Наприклад, магазин електроніки пропонує розширену гарантію; меблевий бренд - комплект «диван + крісло» зі знижкою.

Трансформаційна стратегія передбачає кардинальні зміни: заміна всієї ІТ-інфраструктури, перехід у нову галузь, повна трансформація бізнес-моделі чи довгострокових цілей.

Стратегія сталого розвитку фокусується на екологічності: зменшення викидів, перехід на відновлювані матеріали, розробка «зелених» продуктів чи процесів [12].

Диверсифікація - розширення портфеля за рахунок нових напрямів. Наприклад, виробник смартфонів починає випускати ноутбуки й ПК, знижуючи залежність від одного сегмента.

Стратегії утримання спрямовані на збереження клієнтів, підвищення їхньої лояльності через програми оновлення, апгрейди чи персональні пропозиції.

Розробка програми розвитку починається з обґрунтування цілей. Сучасна програма обов'язково включає:

- підвищення якості продукції;
- розробку інноваційних товарів для зовнішньої конкурентної переваги;
- нарощування технологічного потенціалу [13].

У нинішніх умовах успіх залежить від акценту на якості та інноваційності.

Компанія має бути готовою до швидких змін на ринку: використовувати альтернативні канали збуту, гнучко коригувати ціни та обсяги випуску.

Програма розвитку повинна передбачати розширення в межах поточного профілю за допомогою новітніх технологій - без різкої відмови від основного виробництва.

На практиці багато підприємств купують за кордоном «нові» технології, які насправді застарілі в розвинених країнах. Це призводить до:

- витрат на переобладнання;
- випуску неконкурентної продукції;
- насичення ринку однаковими товарами через однакових постачальників [14].

Більшість компаній ігнорують державні програми підтримки власних розробок. А саме унікальні технології дозволяють:

- створювати затребувану продукцію;
- продавати ліцензії іншим;
- стабілізувати фінанси.

У сфері інвестування програми часто обмежуються оновленням обладнання, залишаючи поза увагою:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- дизайн і брендинг [15].

Це відкидає проєкти з високим потенціалом зростання продажів. Інвестори надають перевагу компаніям із сильною командою, здатною реалізувати проєкт і мінімізувати ризики.

Програма розвитку компанії повинна передбачати інтеграцію нових напрямів у межах чинного виробництва за рахунок впровадження сучасних технологій - без різкого відходу від основного профілю, що може бути економічно недоцільним.

Більшість програм розвитку декларують перехід на передові технології. Проте на практиці підприємства часто купують за кордоном рішення, які вже застарівають у країнах-лідерах. Наслідки:

- високі витрати на переоснащення;
- випуск продукції, що миттєво втрачає конкурентність;
- насичення ринку ідентичними товарами через спільних постачальників [16].

На жаль, державні ініціативи зі створення власних унікальних технологій ігноруються. Саме такі розробки дозволяють:

- виробляти затребувану продукцію з високою доданою вартістю;
- продавати ліцензії;
- зміцнювати фінансову стійкість.

Інвестиційні програми зазвичай обмежуються оновленням обладнання, нехтуючи:

- підготовкою кадрів;
- дизайном і брендингом [17].

Це відсікає проєкти з високим потенціалом зростання продажів. Інвесторів приваблює команда професіоналів, здатна реалізувати проєкт і мінімізувати ризики.

При формуванні стратегії розвитку насамперед оцінюється структурно-функціональна організація системи стратегічного управління. Вона складається з підсистем: інформаційно-аналітичної, планування, мотивації, прийняття рішень та організаційної. У стратегічному контексті ключовими є планування, реалізація та контроль [18].

Зовнішнє середовище постійно еволюціонує - отже, стратегії потребують регулярного перегляду. Основні елементи корпоративного планування: стратегії, політики, процедури, правила.

Тактика - це короткострокові плани, що узгоджуються зі стратегією та визначають конкретні методи діяльності.

Під час реалізації стратегії важливі політики, правила й процедури:

- політика задає напрямки для вирішення кризових ситуацій;
- правила та процедури конкретизують дії персоналу в різних сферах [19].

Усі співробітники мають знати політику компанії, що включає антикризові заходи та запобігання проблемам.

Стратегії супроводжуються планами розвитку: мотивація, корпоративна культура, відпочинок. Вони чітко структуровані в часі, відомі персоналу та впливають на продуктивність і психологічний клімат.

Стратегію формує кожна організація під впливом галузевих і ринкових факторів.

Успішна маркетингова стратегія враховує внутрішнє та зовнішнє середовище:

- мікросередовище (контрольоване): клієнти, постачальники, посередники, конкуренти;
- макросередовище (неконтрольоване): демографія, політика, економіка, культура, екологія [20].

Ці фактори взаємопов'язані та визначають алгоритми взаємодії з ринком у коротко- та довгостроковій перспективі.

Серед внутрішніх факторів особливе місце посідають посередники:

- логістичні компанії;
- маркетингові агентства, дослідницькі фірми;
- фінансові установи (банки, страховики) [21].

На вибір стратегії впливають соціально-політичні та правові фактори: демографічні зрушення, законодавчі зміни, громадська думка, культурні особливості цільової аудиторії.

Ключові зовнішні фактори - можливості та загрози. Стратегія має:

- максимально використовувати можливості для стійкої переваги;
- захищати від поточних і майбутніх ризиків.

Менеджери повинні швидко реагувати на ринкові зміни. Рекомендується створювати антикризові продуктові групи, що зберігають і навіть збільшують ринкову частку під час спадів.

Отже, стратегія – це комплексний план досягнення цілей. Програма розвитку будується за стратегічними пріоритетами, оцінюється за спеціальними показниками з урахуванням ризиків. Запропоновані підходи адаптуються до конкретного підприємства для комплексної оцінки його розвитку [22].

1.2 Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції, технологічних змін та нестабільності економічного середовища формування ефективної стратегії розвитку підприємства є ключовим чинником забезпечення його довгострокового успіху. Стратегія розвитку підприємства - це узагальнена модель дій, яка визначає основні напрями діяльності, ресурси, що будуть залучені, та способи досягнення визначених цілей у перспективі.

Стратегічне управління розглядається як процес розробки, реалізації та контролю стратегії, спрямований на адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Його метою є забезпечення

конкурентоспроможності, інноваційного розвитку, стабільного зростання прибутку та підвищення вартості підприємства [23].

Згідно з підходами Г. Мінцберга, М. Портера, І. Ансоффа, стратегічне управління об'єднує аналітичну, прогнозу та організаційну складові, дозволяючи підприємству не лише реагувати на зміни, а й формувати їх.

Позиційна школа (М. Портер, Б. Хендерсон) базується на аналізі конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку. Згідно з цією концепцією, успіх підприємства визначається його здатністю обрати вигідну конкурентну позицію в галузі через стратегії:

- лідерства за витратами,
- диференціації,
- фокусування (нішування).

Позиційна школа спирається на модель «п'яти сил конкуренції Портера», яка враховує:

- загрозу нових конкурентів;
- вплив постачальників;
- вплив покупців;
- загрозу товарів-замінників;
- рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Перевага підходу - можливість оцінити зовнішнє середовище та визначити найбільш вигідні напрями ринкової поведінки. Недолік - недостатня увага до внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства [24].

Ресурсна концепція (Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Р. Грант) виходить із припущення, що конкурентні переваги формуються всередині підприємства, а не лише на ринку.

Основна ідея полягає в тому, що унікальні ресурси - матеріальні, фінансові, людські, інтелектуальні, організаційні - створюють стійку конкурентну перевагу, якщо вони відповідають критеріям VRIO:

- Value - створюють цінність;

- Rarity - є рідкісними;
- Imitability - важко імітуються;
- Organization - ефективно організовані.

Підприємства, що мають стратегічно важливі компетенції (core competencies), здатні забезпечити тривале домінування навіть у мінливому середовищі [25].

Ресурсна школа особливо актуальна для інноваційних, високотехнологічних та креативних галузей, де саме інтелектуальний капітал визначає успіх.

Поведінкова школа (Д. Марч, Г. Саймон, Г. Мінцберг) розглядає формування стратегії як результат взаємодії людей, груп, управлінських стилів і корпоративної культури.

Вона виходить із того, що управлінські рішення залежать не лише від аналітики, а й від людських факторів - досвіду, інтуїції, цінностей, мотивації. Згідно з поведінковою теорією, стратегія є поступовим процесом навчання (learning process), де ключову роль відіграють комунікації, лідерство та колективна участь у прийнятті рішень.

В умовах змін і невизначеності така гнучкість дозволяє підприємству швидше адаптуватися, однак може призводити до нестачі довгострокової системності [26].

Еволюційний підхід (Р. Нельсон, С. Вінтер, Г. Мінцберг) розглядає стратегію як результат природного відбору серед організацій. Підприємства, які краще адаптуються до середовища, виживають, а ті, що не реагують на зміни - зникають.

Цей підхід передбачає гнучке управління та постійний процес стратегічних змін, заснований на пробах і помилках. Основна увага приділяється організаційному навчанню, інноваціям та адаптивності структури.

Еволюційна школа особливо актуальна в сучасних умовах турбулентності - зокрема, для українських підприємств, які працюють у воєнний і післявоєнний період, коли середовище постійно змінюється.

Формування ефективної стратегії ґрунтується на низці базових принципів:

1. Цільова спрямованість - стратегія має відображати місію, бачення та довгострокові цілі підприємства.
2. Системність - врахування взаємозв'язку всіх підсистем підприємства (виробництва, фінансів, персоналу, маркетингу).
3. Науковість і обґрунтованість - використання сучасних методів аналізу, прогнозування та моделювання.
4. Гнучкість та адаптивність - здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.
5. Безперервність - стратегічний процес не завершується після розроблення плану, а передбачає постійне коригування.
6. Інноваційність - орієнтація на розвиток нових продуктів, технологій, підходів до управління.
7. Соціальна відповідальність - урахування екологічних, соціальних, етичних аспектів у стратегії [27].

Стратегічний вибір підприємства визначається комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів:

Зовнішні фактори:

- економічні умови: рівень інфляції, курс валюти, темпи ВВП, рівень платоспроможності споживачів.
- Політичні та правові умови: стабільність законодавства, податкова політика, регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
- Технологічні зміни: науково-технічний прогрес, цифровізація, автоматизація виробництва.
- Соціально-культурні тенденції: демографічні зміни, споживчі вподобання, цінності суспільства.

- Екологічні чинники: екологічні стандарти, вимоги до сталого розвитку.

- Воєнно - політична ситуація: в Україні фактор безпеки, логістики, релокації та відновлення інфраструктури має вирішальне значення[28].

Внутрішні фактори:

- Рівень ресурсного потенціалу (фінансового, матеріального, трудового).

- Організаційна структура та система управління.

- Кваліфікація персоналу і стиль лідерства.

- Інноваційний потенціал та наявність НДДКР.

- Корпоративна культура і цінності організації.

- Фінансова стійкість і репутація на ринку [29].

Найбільш поширеним і загально визнаним способом оцінювання середовища є метод SWOT (аббревіатура від англійських слів «strengths», «weaknesses», «opportunities», «threats» - «сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості», «загрози»). Цей підхід застосовується не лише для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а й у стратегічному плануванні та визначенні майбутніх напрямів розвитку підприємства. У межах SWOT-аналізу організація, з одного боку, досліджує власні переваги та недоліки, а з іншого - визначає потенційні можливості й ризики, що походять із зовнішнього оточення.

Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з подальшим їх ранжуванням за ступенем впливу на діяльність організації дає змогу скласти чіткий перелік сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз [30]. Такий підхід забезпечує системне бачення позиції підприємства на ринку та дозволяє обґрунтовано формувати стратегічні напрями розвитку. На основі структурованої оцінки факторів менеджмент може визначити, які внутрішні ресурси слід посилити, які ризики мінімізувати, а також які зовнішні можливості доцільно використати для підвищення конкурентоспроможності.

Приклад частини такого аналізу подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Добра репутація головних уборів фабрики у покупців на внутрішніх і зовнішніх ринках	Ринок головних уборів знаходиться на стадії зрілості	При реалізації залишків продукції на складі підприємство зможе вивільнити кошти	Подальша зміна акцентів у моді не на користь фетрових головних уборів
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Фінальним етапом SWOT-аналізу є виявлення взаємозв'язків між ключовими сильними та слабкими сторонами організації, а також можливостями й загрозами зовнішнього середовища. З цією метою формується спеціальна матриця (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	1	1
	2	2
	.	.
	.	.
Сильні сторони	Поле «СіМ» (Сила і можливості)	Поле «СіЗ» (Сила і загрози)
1		
2		
.		
.		
Слабкі сторони	Поле «СлМ» (Слабкість та можливості)	Поле «СлЗ» (Слабкість та загрози)
1		
2		
.		
.		

На кожному з чотирьох квадрантів SWOT-матриці необхідно проаналізувати всі можливі парні комбінації між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами організації. Виявлені взаємозв'язки стануть основою для обґрунтованого вибору стратегії.

Варто зауважити, що під час проведення SWOT-аналізу зазвичай використовується інформація, отримана методом експертних оцінок, що може призводити до значних похибок [31].

В умовах трансформаційної економіки України стратегія має враховувати не лише економічну доцільність, а й соціальну місію підприємства - підтримку зайнятості, розвиток регіонів, інтеграцію у європейський економічний простір.

Отже, концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства демонструють різні аспекти управління:

- позиційна школа орієнтує на зовнішнє середовище,
- ресурсна - на внутрішні можливості,
- поведінкова - на людський фактор,
- еволюційна - на адаптацію до змін.

Сучасна практика стратегічного управління потребує синтезу цих підходів: підприємство має аналізувати ринок, ефективно використовувати ресурси, стимулювати інноваційність персоналу та гнучко реагувати на зміни.

Такий інтегрований підхід дозволяє не лише виживати в умовах невизначеності, а й формувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах глобальної конкуренції, технологічних змін та нестабільності економічного середовища формування ефективної стратегії розвитку підприємства є ключовим чинником забезпечення його довгострокового успіху.

Стратегія розвитку підприємства - це узагальнена модель дій, яка визначає основні напрями діяльності, ресурси, що будуть залучені, та способи досягнення визначених цілей у перспективі. Стратегічне управління розглядається як процес розробки, реалізації та контролю стратегії, спрямований на адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Його метою є забезпечення

конкурентоспроможності, інноваційного розвитку, стабільного зростання прибутку та підвищення вартості підприємства [32].

1.3 Інституційні та економічні умови формування стратегії розвитку в сучасних умовах

Формування стратегії розвитку підприємства неможливе без урахування сукупності інституційних та економічних умов, у яких воно функціонує. Ці умови визначають «правила гри» на ринку, впливають на доступність ресурсів, рівень конкуренції, інвестиційний клімат і можливості розвитку.

В Україні сьогодні підприємства діють у складних умовах ринкових трансформацій, воєнної нестабільності, післякризового відновлення та інтеграції до Європейського Союзу. Це створює як значні ризики, так і нові можливості для стратегічного оновлення та модернізації бізнесу. Інституційні умови охоплюють сукупність формальних (закони, нормативи, державна політика) і неформальних (звичаї, норми поведінки, ділова культура) правил, що визначають рамки функціонування підприємств. Економічні умови - це макро- та мікроекономічні фактори, які формують ринкове середовище: рівень доходів, інвестицій, конкуренції, ресурсного забезпечення тощо. Державна політика відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу [33].

Серед основних напрямів - дерегуляція, підтримка малого та середнього підприємництва, податкові стимули, а також розвиток інноваційних екосистем. Особливе значення має регіональна політика, що спрямована на відновлення зруйнованих територій та створення робочих місць у безпечних регіонах. Важливими інституційними передумовами виступають законодавчі та нормативно-правові акти:

- Закон України «Про засади державної регіональної політики»,
- Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року,

- Стратегія економічної безпеки України до 2030 року.

Вони формують рамкові умови для побудови стратегій підприємств і забезпечують передбачуваність державної політики. В умовах війни та економічної нестабільності підприємства стикаються з рядом викликів: зниженням виробництва, втратою ринків, дефіцитом фінансових ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів.

Водночас з'являються нові можливості - розвиток оборонної промисловості, ІТ-сектору, легкої промисловості, а також посилення внутрішнього ринку. Це вимагає формування адаптивних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни.

Ринкові трансформації супроводжуються структурними змінами в економіці: зростає роль інновацій, цифровізації, енергетичної незалежності, розвитку кластерів і партнерств. Сучасні підприємства переходять до моделі сталого розвитку, орієнтованої на ефективність, екологічність і соціальну відповідальність [34].

Особливу увагу варто приділити інвестиційним умовам. Попри воєнні ризики, Україна залишається привабливою для міжнародних фінансових організацій, які підтримують програми відновлення: ЄБРР, Світовий банк, ЄС. Для малого бізнесу діють державні програми грантів («Робота»), що стимулюють підприємницьку активність і сприяють зайнятості населення.

Євроінтеграційний напрям є одним із ключових чинників формування стратегій розвитку підприємств. Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС створює нові можливості - доступ до європейських ринків, участь у програмах Horizon Europe, COSME, впровадження стандартів ESG. Проте цей процес вимагає модернізації управлінських практик, технологічного оновлення, сертифікації продукції за стандартами ЄС. Післявоєнний етап розвитку України має стати періодом інституційного оновлення та економічного зростання. Відновлення інфраструктури, створення робочих місць, розвиток людського капіталу - це основа для формування стратегії підприємств нового покоління. Бізнес виступає не лише

економічним суб'єктом, а й активним учасником соціального відновлення країни.

Таким чином, інституційні та економічні умови стратегічного розвитку в сучасній Україні поєднують елементи ризику й можливості. Ефективна стратегія має спиратися на адаптивність, інноваційність, партнерство з державними інститутами та міжнародними організаціями. Саме це дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємств, їхню стійкість у кризових умовах і інтеграцію в європейський економічний простір [35].

У процесі дослідження теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства встановлено, що стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового зростання бізнесу в умовах динамічного середовища. Теоретичні основи стратегії поєднують різні підходи – позиційний, ресурсний, поведінковий та еволюційний, кожен з яких робить свій внесок у розуміння сутності стратегічного розвитку.

Позиційна школа наголошує на необхідності аналізу зовнішнього середовища та визначення конкурентних переваг, що дає змогу підприємству займати вигідну позицію на ринку. Ресурсна школа, у свою чергу, зосереджується на внутрішньому потенціалі підприємства, підкреслюючи важливість ефективного використання унікальних ресурсів та компетенцій. Поведінковий підхід звертає увагу на людський фактор, організаційну культуру, мотивацію персоналу та лідерство як основу успішного стратегічного управління. Еволюційна школа підкреслює необхідність гнучкості, адаптації та здатності підприємства до змін у мінливому середовищі.

Принципи стратегічного управління – науковість, системність, гнучкість, інноваційність та орієнтація на довгострокову перспективу – визначають методологічну основу для розробки ефективної стратегії. Вони забезпечують узгодженість між зовнішніми можливостями та внутрішніми

ресурсами підприємства, сприяючи формуванню стійких конкурентних переваг.

Ключову роль у процесі стратегічного планування відіграють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх належать макроекономічна ситуація, політична стабільність, рівень технологічного розвитку, державне регулювання та міжнародна кон'юнктура. Внутрішні фактори охоплюють кадровий потенціал, фінансові ресурси, організаційну структуру, рівень інноваційності та корпоративну культуру [36].

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та воєнної нестабільності в Україні стратегічне управління набуває нового змісту. Його головною метою стає не лише досягнення економічного зростання, а й забезпечення адаптивності, стійкості до криз та орієнтація на сталий розвиток. Відтак, стратегія розвитку підприємства має поєднувати економічні, соціальні та екологічні аспекти, формуючи базис для конкурентоспроможного майбутнього.

Отже, теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства створюють науково-методичну платформу для подальшого аналізу практичних підходів до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. Вони дозволяють не лише структурувати процес розробки стратегії, а й забезпечують наукове обґрунтування управлінських рішень, що є особливо важливим в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Усвідомлення змісту та значення таких теоретичних підходів сприяє формуванню здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни ринку, ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритетні напрями розвитку й уникати стратегічних помилок. Їхнє практичне застосування дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства, підвищити його конкурентоспроможність, зміцнити позиції на внутрішньому й міжнародному ринках та сприяти сталому економічному зростанню в довгостроковій перспективі [37].

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

2.1 Стратегічний розвиток хлібопекарської галузі України

Галузь відіграє стратегічну роль у продовольчій безпеці України: хліб і хлібобулочні вироби - один із базових продуктів раціону.

Водночас зовнішнє середовище стало значно більше нестабільним через війну, економічну невизначеність, проблеми з логістикою й сировиною (зерно, борошно) - це створює серйозні виклики для галузі. Попит залишається досить стійким, але структура витрат і ринкових умов зазнала суттєвих змін: підвищення цін на сировину, енергоносії, логістику й обмеження доступу до традиційних каналів [38].

Певне скорочення виробництва й обсягів діяльності у перші роки після початку повномасштабної війни - галузь відчувала утруднення, зокрема у 2022 році. Але вже в 2023-2025 роках - ознаки відновлення: наприклад, у 2025 році прогнозується зростання обсягу ринку хлібобулочних виробів до ~33,6 млрд грн, що на ~15 % більше, ніж довоєнний 2021 рік.

Зростає експортна активність: за даними, експорт хлібобулочних виробів з України у 2023 році складав ~7,8 млрд грн, у 2024 році ~10,8 млрд грн, а в 2025 році вже ~12,4 млрд грн (дані за серпень).

Часті підвищення собівартості виробництва: подорожчання енергоресурсів (газ, електроенергія), логістики, сировини (зокрема пшениці). Це створює тиск на маржинальність:

1) Зростання цін на хліб та хлібобулочні вироби: наприклад, за перші місяці 2023 р. ціни зросли на ~15 % порівняно з аналогічним періодом минулого року.

2) Посилення уваги до модернізації виробництва: впровадження цифрових технологій, автоматизації, оптимізації логістики, нових рецептур, функціональних продуктів.

3) Підвищення вимог до якості сировини, енергоефективності, екологічності виробництва.

Галузь є доволі фрагментованою: в Україні діє понад 1 000 хлібозаводів різного рівня; близько ~400 - середньої й великої потужності. Конкуренція росте, зокрема через імпорتنі продукти, зміни споживчих уподобань (здорове харчування, функціональні вироби) і розвиток альтернатив (наприклад, безглютенові, органічні випічки) [39].

Мають місце сильні, слабкі сторони, а також загрози та можливості галузі, а саме:

Сильні сторони:

- Стратегічність галузі: забезпечення базового продукту харчування для населення - гарантує стабільний попит.

- Наявність потужної сировинної бази (зерно, борошно) та виробничого потенціалу.

- Зростаюча експортна орієнтація, що дає можливості для диверсифікації ринків.

Слабкі сторони:

- Висока залежність від зовнішніх факторів: ціни на енергоносії, сировина, логістика - що робить маржинальність вразливою.

- Технологічна застарілість частини підприємств, недостатня модернізація та низька частка автоматизації.

- Скрутна ситуація з платоспроможністю споживачів, зростання витрат - що обмежує зростання ринку за обсягом.

- Значний тіньовий сектор (неврахована продукція, домашня випічка) - ускладнює офіційні оцінки.

Можливості:

- Впровадження цифрових технологій, автоматизації виробництва, розвиток «розумної» логістики.

- Розширення експорту, зокрема на нові ринки, брендування українських хлібобулочних виробів за кордоном.

- Зростання попиту на функціональні, здорові, органічні види випічки - можливість для нішевого розвитку.

- Підвищення ефективності через оптимізацію витрат, модернізацію обладнання, екологічні рішення.

Загрози:

- Тривала військова ситуація та ризики логістики, пошкоджень виробничих потужностей.

- Подальше подорожчання енергоносіїв, сировини, що може знижувати рентабельність.

- Зниження купівельної спроможності населення - що обмежує внутрішній ринок.

- Посилення конкуренції - як з боку імпортних виробників, так і з нових форматів випічки/альтернативних продуктів [40].

Хлібопекарська галузь України перебуває в стані трансформації: з одного боку - стратегічний продукт, стабільний попит і відновлення після кризових років; з іншого - значні виклики, пов'язані з війною, витратами, технологіями та конкурентним середовищем. У найближчі роки успішними будуть ті підприємства, які зможуть швидко адаптуватися - модернізувати виробництво, оптимізувати витрати, диверсифікувати канали збуту (включно з експортом) та пропонувати інноваційні продукти.

Хлібопекарська галузь України є стратегічно важливою, адже забезпечує базовий продукт харчування населення. Упродовж останніх років вона проходить через суттєві трансформації під впливом військового конфлікту, економічної нестабільності, зростання витрат на сировину й енергоносіїв[41].

У 2025 році ринок хлібобулочних виробів в Україні прогнозується на рівні ~ 33,6 млрд грн, що на ~15 % більше, ніж у довоєнному 2021 році.

Експорт продукції галузі:

- 2021 рік: ~7 млрд грн.

- у перший рік повномасштабного вторгнення – значне скорочення.

- 2023 рік: ~7,8 млрд грн.

- 2024 рік: ~10,8 млрд грн.

- станом на серпень 2025 року: ~12,4 млрд грн.

Виробництво зазнало тиску через перебої з постачанням енергії, логістичні виклики: зокрема, повідомлялося про критичне скорочення виробництва хліба через відключення електроенергії[42].

Існують чинники росту та можливостей в галузі, а саме:

1. Відновлення ринків, експортний потенціал.

2. Стабільний попит на хлібобулочні вироби - продукт щоденного споживання.

3. Модернізація виробничих процесів, впровадження нових рецептур, функціональних продуктів.

4. Розвиток ніш: органічний хліб, крафтові пекарні.

Також мають місце ризики і виклики в галузі:

1. Значне підвищення собівартості: сировина (пшениця, борошно), енергоносії, логістика.

2. Зниження купівельної спроможності населення; зростання цін на продукцію.

3. Логістичні/інфраструктурні ризики через військову агресію.

4. Конкуренція від малих пекарень, імпортової продукції, зміна уподобань споживачів.

5. Очікується повільне зростання обсягу ринку, за умови стабілізації умов: можливо, +2-5 % щорічно.

6. Частка експорту може збільшитися, особливо за умови відкриття нових ринків.

7. Технологічна модернізація (автоматизація, енергоефективність) стане критичною для конкурентоспроможності.

8. Нішеві сегменти (здорове харчування, крафтові продукти) набудуть значнішої ваги.

9. Однак без поліпшення логістики, енергообеспечення й фінансової підтримки - ризики залишаються високими [43].

У країнах ЄС галузь переорієнтовуєсь на високий рівень автоматизації, зниження витрат енергії та акцент на здорове харчування.

Українські підприємства мають потенціал стати конкурентними, але потрібні інвестиції та модернізація.

Ринки Східної Європи демонструють тенденції росту споживання хлібобулочних виробів з одночасним підвищенням стандартів якості, що створює як виклик, так і шанс для України [44].

Отже, серед рекомендацій галузі можна зазначити:

1. Прискорити модернізацію виробничих потужностей, впровадження енергоефективних технологій.
2. Оптимізувати логістичні ланцюги, диверсифікувати постачання сировини.
3. Розвивати експорт, особливо в менш традиційні ринки та сегменти (крафтові, функціональні вироби).
4. Удосконалити державне регулювання: підтримка галузі, стандарти якості, аналітика ринку.
5. Моніторити споживання, зміну уподобань споживачів, адаптувати асортимент.

2.2 Організаційно-економічна та управлінська характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Наш хліб Вінниця», а надалі ТОВ «Наш хліб Вінниця» створене з метою задоволення потреб населення у якісній хлібобулочній продукції, забезпечення робочих місць для місцевих жителів та отримання прибутку від господарської діяльності. Підприємство функціонує в межах міста Вінниці та Вінницької області, однак у своїй стратегії розвитку передбачає подальше розширення ринків

збуту за межі регіону. Для досягнення цієї мети ТОВ «Наш хліб Вінниця» активно бере участь у різноманітних виставках, ярмарках, презентаціях як регіонального, так і міжнародного рівнів, що сприяє розширенню партнерських зв'язків і підвищенню впізнаваності бренду.

Підприємство розташоване за адресою: Україна, м. Вінниця, вул. Д. Нечая, 7. ТОВ «Наш хліб Вінниця» створене на основі положень Закону України «Про господарські товариства» та відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України № 57-93 від 20 травня 1993 року.

Відповідно до Статуту товариства, основними цілями діяльності є: здійснення господарської діяльності, спрямованої на подальший розвиток підприємства та отримання прибутку з метою задоволення інтересів власників і трудового колективу; задоволення потреб споживачів у продукції та послугах відповідно до напрямів діяльності; забезпечення ефективної участі у ринкових відносинах.

Компанія ТОВ «Наш хліб Вінниця» спеціалізується на виготовленні високоякісних хлібобулочних виробів без вмісту глютену, розроблених для прихильників здорового способу життя. Асортимент продукції включає натуральну випічку, яка поєднує традиційний смак і сучасні рецептури, що дозволяють насолоджуватися ароматом свіжого хліба навіть тим, хто має непереносимість глютену чи дотримується спеціальної дієти. Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною, тобто передбачає чіткий розподіл прав, обов'язків і відповідальності між керівниками, підрозділами та окремими працівниками. Така система дозволяє ефективно координувати процеси прийняття управлінських рішень, контролювати їх виконання.

Згідно із Законом України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року та положеннями статуту, вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства. Виконавчим органом виступає правління, очолюване директором, який відповідає за оперативне керівництво діяльністю компанії.

Контрольні функції здійснюють спостережна рада та ревізійна комісія, які забезпечують прозорість управління і дотримання інтересів власників.

Подібна багаторівнева система управління сприяє ефективному функціонуванню підприємства, запобігає конфліктам між акціонерами, підтримує баланс між стратегічними і поточними цілями та забезпечує стабільний розвиток компанії в умовах конкурентного ринкового середовища.

Виділення у структурі управління товариства значної кількості підрозділів зумовлене потребою забезпечити системність, ритмічність та послідовність процесів планування, прийняття, реалізації й контролю управлінських рішень. Це досягається шляхом раціонального розподілу функцій, повноважень і відповідальності між управлінським персоналом. Діяльність загальних зборів, правління, спостережної ради та ревізійної комісії в управлінні підприємством має періодичний характер, проте їхня роль залишається надзвичайно важливою. Загальні збори визначають стратегічні напрями розвитку товариства та ухвалюють найважливіші рішення, що впливають на його діяльність. Спостережна рада та ревізійна комісія виконують контрольні функції: здійснюють перевірку виконання рішень загальних зборів, аналізують управлінську інформацію та звіти керівництва, оцінюють ефективність діяльності підприємства.

Контроль за виконанням ухвалених рішень здійснюється загальними зборами шляхом розгляду звітів правління про результати річної роботи. Безпосереднє керівництво поточною діяльністю здійснює директор (голова правління), який відповідає за оперативне управління усіма напрямками господарської діяльності. Втручання правління у процес управління відбувається лише у випадках, що потребують колегіального розгляду. Рішення, ухвалені правлінням, є обов'язковими до виконання директором, який реалізує їх на практиці та несе відповідальність за їх виконання. Для цього керівник підприємства має повноваження представляти товариство без довіреності, укладати договори, підписувати фінансові документи та

приймати управлінські рішення у межах своєї компетенції. Зазначений механізм прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень функціонує як система взаємопов'язаних інформаційних потоків. Проте у цій системі існують певні недоліки, серед яких: відсутність чіткої гарантії прийняття науково обґрунтованих рішень, порушення логічної послідовності етапів процесу ухвалення рішень, а також недостатня комунікація між рівнями управління - виконавці не завжди своєчасно ознайомлюються з рішеннями керівних органів, а керівництво не завжди має повну інформацію про пропозиції нижчих ланок.

У широкому розумінні хлібозавод можна розглядати як складну систему управління, що функціонує на основі прийняття та реалізації управлінських рішень. З економічної точки зору, будь-яка система характеризується наявністю зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними чинниками її існування є взаємодія з цими середовищами, а також характер і напрям зв'язків між елементами системи.

Діяльність підприємства з виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів у Вінницькому регіоні є важливою складовою формування регіонального ринку продовольчої продукції. Розглядаючи його з позицій системного підходу, можна визначити, що хлібозавод - це самостійний, стійкий у своїй динаміці елемент економіки, який має власний юридичний статус і функціонує як виробник та реалізатор хлібобулочних і кондитерських виробів. Його місце в економічному середовищі визначається взаємозв'язками з іншими учасниками ринку через товарно-матеріальні, фінансові та інформаційні потоки. Товарно-матеріальні потоки відображають рух сировини, матеріалів і готової продукції як усередині підприємства, так і у взаємодії з постачальниками та споживачами. Зовнішні потоки - передачу матеріалів між виробничими підрозділами. Фактори зовнішнього середовища мають безпосередній вплив на фінансово-економічну діяльність підприємства, визначаючи його адаптивність до змін. Для ефективного функціонування системи необхідно здійснювати постійний моніторинг

внутрішніх і зовнішніх чинників, виявляти потенційні загрози й можливості, визначати сильні та слабкі сторони підприємства.

Схематичне зображення організаційної структури управління ТОВ «Наш хліб Вінниця» наведено на рисунку 2.1.

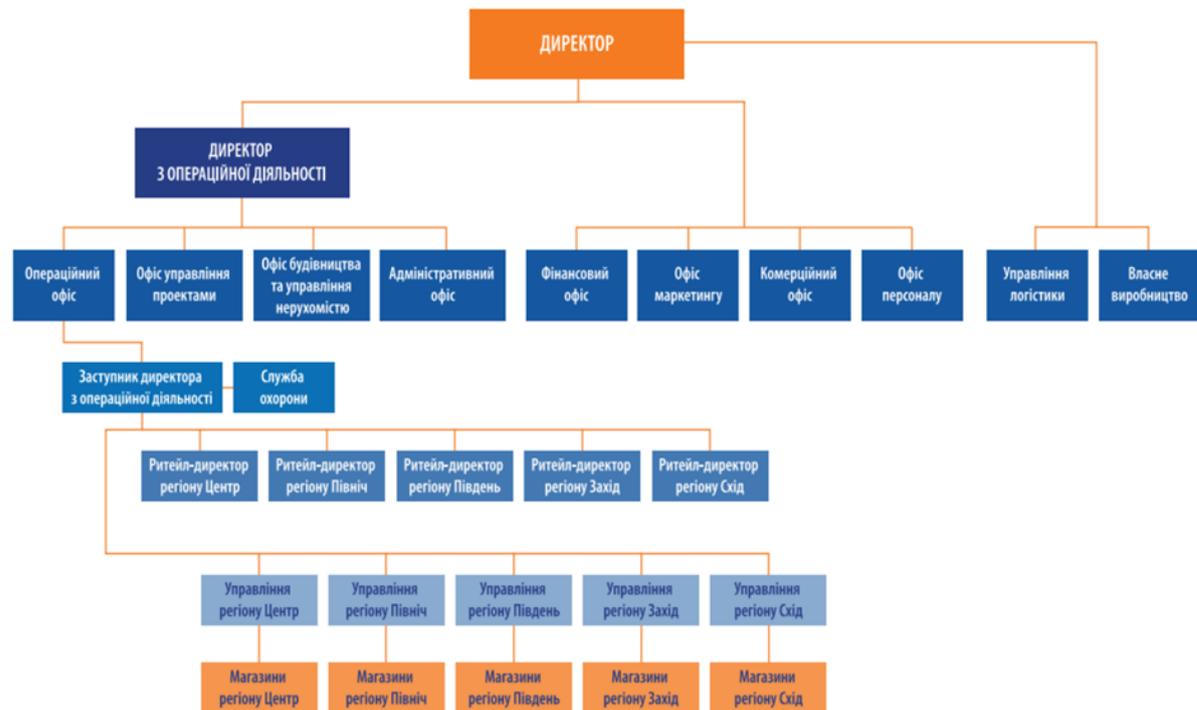


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Наш хліб Вінниця» засвідчив, що підприємство має чітко вибудовану ієрархічну систему управління, орієнтовану на забезпечення стабільного функціонування виробничо-збутових процесів і стратегічного розвитку. Вищим органом управління є генеральний директор, який координує діяльність усіх структурних підрозділів, забезпечує стратегічне бачення розвитку компанії, ухвалює ключові рішення та здійснює загальний контроль за їх виконанням. Така централізація управління дозволяє забезпечити оперативність у прийнятті рішень, швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища та чіткий розподіл відповідальності.

Особливе місце в організаційній структурі займає директор з операційної діяльності, який виконує функції поточного управління та безпосереднього контролю за ефективністю виробництва і регіональних філій. Це дозволяє поєднати стратегічний рівень управління з оперативним, забезпечуючи безперервність управлінського циклу. Водночас функціональна підсистема управління, яка охоплює маркетинговий, виробничий, логістичний та адміністративний напрями, створює передумови для раціонального розподілу функцій, підвищення якості управлінських рішень і відповідальності працівників.

Організаційна структура підприємства, незважаючи на її загальну ефективність, має й певні недоліки, серед яких можна відзначити високий рівень навантаження на керівництво, значний обсяг інформаційних потоків і необхідність більшої спеціалізації у функціональних напрямках. Водночас переваги – чіткість вертикалі влади, узгодженість рішень, зрозуміла схема взаємодії між підрозділами – переважають потенційні слабкі сторони, що свідчить про збалансованість обраної системи управління.

Загалом, організаційна структура ТОВ «Наш хліб Вінниця» відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу в умовах ринкових трансформацій, воєнного стану та зростаючої конкуренції на ринку хлібобулочних виробів. Вона дозволяє ефективно поєднувати стратегічні й оперативні цілі, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість, стабільність і орієнтацію на інноваційний розвиток підприємства. У перспективі доцільним напрямом удосконалення є впровадження цифрових інструментів управління, підвищення рівня автоматизації комунікацій і розвиток кадрового потенціалу, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства як на регіональному, так і на національному рівнях.

У процесі написання другого розділу магістерської роботи було використано основні форми фінансової звітності ТОВ «Наш хліб Вінниця» за 2022–2024 роки, зокрема баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про

фінансові результати (прибутки та збитки), а також інші офіційні документи підприємства.

Для отримання об'єктивних висновків щодо фінансового стану та ефективності діяльності підприємства залучено статистичні матеріали, економічні показники та аналітичну інформацію, оприлюднену Державною службою статистики України. Використання таких даних дало змогу забезпечити достовірність розрахунків і провести порівняння показників діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця» з середньогалузевими тенденціями. Періоди дослідження визначено 2022–2024 роки, що дозволило простежити динаміку фінансових результатів підприємства в умовах воєнної нестабільності, змін споживчого попиту та структурних трансформацій у національній економіці. Залучення широкої бази статистичних та аналітичних джерел забезпечило всебічність дослідження та сприяло формуванню ґрунтовних і обґрунтованих висновків.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця» за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід, тис. грн.	60 181,4	63 998,9	78 652,7	3 817,5	14 653,8	6,34	22,9	30,69
Собівартість, тис. грн.	39 653	43 287	57 578,6	3 634	14 291,6	9,16	33,02	45,21
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	20 528,4	20 711,9	21 074,1	183,5	362,2	0,89	1,75	2,66
Частка основних засобів у активах	0,06	0,13	0,22	0,07	0,09	116,67	69,23	266,67
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,41	0,31	0,26	-0,1	-0,05	-24,39	-16,13	-36,59
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	3,48	3,14	-	-0,34		-9,77	

Продовження табл. 2.1

Фондовіддача, обороти	-	33,15	17,14	-	-	16,01	-48,3	
Фондоємність	-	0,03	0,06	-	0,03		100	
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	15,28	15,87	-	0,59		3,86	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	8,94	9,34	-	0,4		4,47	
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	14,51	11,72	7,48	-	-4,24	-19,23	-	-
Матеріалоемність	0	0	0	0	0		36,18	48,45
Витрати на гривню продажів, грн.	0,66	0,68	0,73	0,02	0,05	3,03	7,35	10,61
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	2,79	3,2	1,78	0,41	-1,42	14,7	-	-36,2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,52	0,61	0,48	0,09	-0,13	17,31	-	-7,69
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,94	3,41	2,31	1,47	-1,1	75,77	-	19,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	1,53	0,81	1	-0,72	188,68	-	52,83
Середня кількість працівників, осіб	0	0	0	0	0		47,06	
Фонд оплати праці, тис. грн.	0	0	0	0	0			
Продуктивність праці, тис. грн.	-	-	-	-	-			

У 2022 році ТОВ «Наш хліб Вінниця» забезпечило обсяг реалізації продукції на рівні 60 181,4 тис. грн. Наприкінці досліджуваного періоду (2024 р.) виручка зросла до 78 652,7 тис. грн, що становить підвищення на 30,69 % порівняно з початковим роком аналізу. Така позитивна динаміка свідчить про здатність підприємства ефективно функціонувати навіть за умов економічної нестабільності, раціонально використовувати свої конкурентні переваги та відповідати потребам споживачів цільового сегменту ринку. Зростання виручки створює додатковий фінансовий потенціал для покриття постійних і змінних витрат, стимулювання персоналу, виконання фінансових зобов'язань, а також реалізації стратегічних ініціатив.

Разом із тим, аналіз показників засвідчив певне зниження ефективності господарської діяльності. Зокрема, темпи зростання чистого доходу (30,69 %) виявилися нижчими за темпи збільшення собівартості продукції (45,21 % за 2022–2024 рр.). Така тенденція є небажаною, адже оптимальним є зворотний сценарій, коли витрати зростають повільніше, ніж дохід, що забезпечує більш відчутне нарощення прибутковості підприємства.

Показник валового прибутку залишився позитивним протягом аналізованого періоду. У 2024 році він становив 21 074,1 тис. грн проти 20 528,4 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про збереження ефективності операційних процесів і здатність підприємства формувати додану вартість у межах щоденної діяльності. Отриманий фінансовий результат створює резерв для покриття адміністративних витрат, витрат на збут і фінансових платежів.

Операційна маржа виступає ключовим показником конкурентоспроможності. Її високе значення підтверджує якість продукції та послуг, а також стабільність позицій компанії на ринку. У 2024 році підприємство отримувало 7,48 копійки операційного прибутку на кожен гривню реалізованої продукції. Проте спостерігається тенденція до зниження цього показника порівняно з попередніми роками, що свідчить про недостатню увагу менеджменту до підвищення ефективності операційних процесів і оптимізації витрат.

Щодо використання основних засобів, відзначено зменшення їхньої віддачі. Показник фондівдачі знизився з 33,15 у 2022 році до 17,14 у 2024 році, тобто майже вдвічі. Це означає, що кожна гривня, інвестована в основні засоби, забезпечила лише 17,14 грн доходу від реалізації продукції. Така динаміка свідчить про часткове недовикористання виробничих потужностей та зниження ефективності їх експлуатації, що може бути пов'язано як зі змінами ринкового попиту, так і зі зростанням витрат чи менш інтенсивним завантаженням обладнання у досліджуваний період.

Таблиця 2.2 -Динаміка активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024

рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Нематеріальні активи	8,5	7,5	6,4	-1	-1,1	-11,76	-14,67	-24,71
Незавершені капітальні інвестиції	0	62,1	62,1	62,1	0		0	
Основні засоби:	943	2 918,1	6 258,5	1 975,1	3 340,4	209,45	114,47	563,68
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	951,5	2 987,7	6 327	2 036,2	3 339,3	214	111,77	564,95
Готова продукція	0	3,2	1,9	3,2	-1,3		-40,63	
Запаси	2 376,7	3 289	3 969,5	912,3	680,5	38,39	20,69	67,02
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 265,8	1 693,2	5 531,1	-572,6	3 837,9	-25,27	226,67	144,11
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 547,6	259,2	36,8	-1 288,4	-222,4	-83,25	-85,8	-97,62
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 757,7	4 787	4 527,3	1 029,3	-259,7	27,39	-5,43	20,48
Гроші та їх еквіваленти	3 732,9	8 582,6	7 620,4	4 849,7	-962,2	129,92	-11,21	104,14
Витрати майбутніх періодів	26,6	48,6	0	22	-48,6	82,71	-100	-100
Інші оборотні активи	0	450	0	450	-450		-100	
ОБОРОТНІ АКТИВИ	13 707,3	19 109,6	21 685,1	5 402,3	2 575,5	39,41	13,48	58,2
БАЛАНС	14 658,8	22 097,3	28 012,1	7 438,5	5 914,8	50,74	26,77	91,09

У 2024 році загальна вартість активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» зросла до 28 012,1 тис. грн, що майже вдвічі перевищує показник 2022 року (14 658,8 тис. грн). Таке збільшення (на 91,09%) відбулося під впливом як оборотних, так і необоротних активів. Зокрема, оборотні активи за

аналізований період зросли на 58,2%, тоді як необоротні - більш ніж у п'ять разів (на 564,95%).

Найбільший позитивний внесок у зростання сукупних активів підприємства зробили такі складові:

- готова продукція - приріст на 1,9 тис. грн;
- виробничі запаси - збільшення на 67,02%;
- дебіторська заборгованість за реалізовані товари, роботи та послуги - зростання на 144,11%;
- інша поточна дебіторська заборгованість - зростання на 20,48%;
- грошові кошти та їх еквіваленти - підвищення на 104,14%;
- незавершені капітальні інвестиції - збільшення на 62,1 тис. грн;
- основні засоби - приріст на 563,68%.

Водночас окремі елементи активів мали зворотний, стримувальний вплив на загальну динаміку. Зокрема, відбулося:

- зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 97,62%;
- повне скорочення витрат майбутніх періодів (-100%);
- зниження вартості нематеріальних активів на 24,71%.

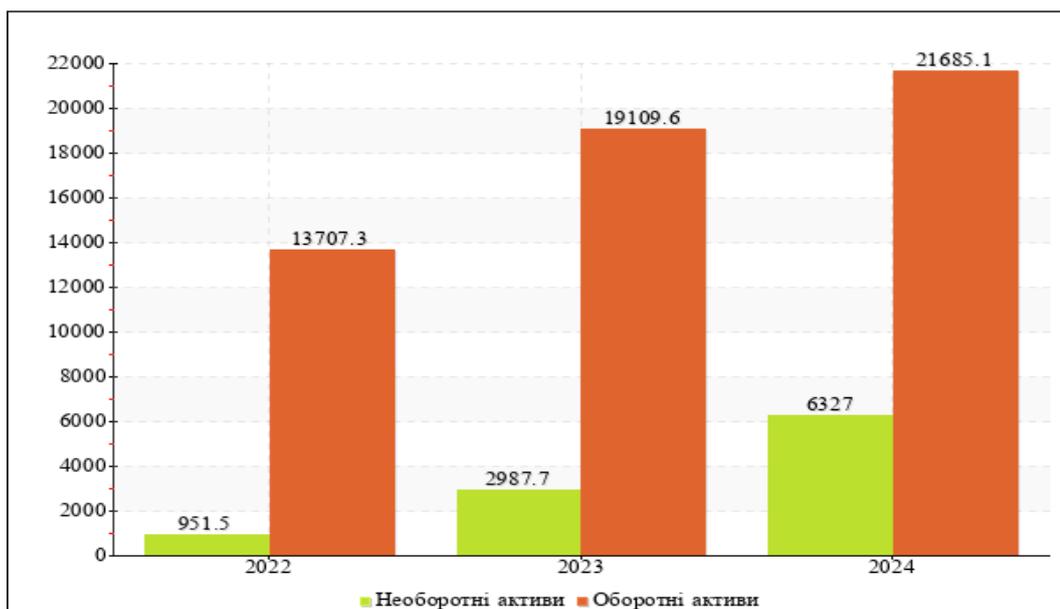


Рисунок 2.2 - Динаміка активів ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Таблиця 2.3 - Динаміка джерел фінансування ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7 591,2	13 504,2	13 375,4	5 913	-128,8	77,89	-0,95	76,2
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	7 592,2	13 505,2	13 376,4	5 913	-128,8	77,88	-0,95	76,19
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	12,5	2 990	5 246,7	2 977,5	2 256,7	23 820	75,47	41 873,6
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	743,4	992,9	4 574,5	249,5	3 581,6	33,56	360,72	515,35
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	494,1	313,8	552,5	-180,3	238,7	- 36,49	76,07	11,82
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	104,1	72	170,9	-32,1	98,9	- 30,84	137,36	64,17
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	330,2	322,6	591,6	-7,6	269	-2,3	83,38	79,16
Інші поточні зобов'язання	5 382,3	3 900,8	3 499,5	-1 481,5	-401,3	- 27,53	-10,29	-34,98
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	7 054,1	5 602,1	9 389 012,1	-1 452 438,5	3 786,9 914,8	- 20,58	67,6	33,1
Баланс	14 658,8	22 097,3	28 012,1	7 438,5	5 914,8	50,74	26,77	91,09

Головною метою будь-якого суб'єкта господарювання є реалізація завдань, визначених його власниками, серед яких провідне місце займає отримання прибутку та забезпечення сталого розвитку. ТОВ «Наш хліб

Вінниця» успішно демонструє прогрес у цьому напрямі: за 2022–2024 роки власний капітал підприємства збільшився на 76,19%, що свідчить про зростання фінансової стійкості та накопичення внутрішніх ресурсів для подальшого розвитку.

Так, на кінець 2024 року обсяг власного капіталу становив 13 376,4 тис. грн, тоді як у 2022 році цей показник дорівнював 7 592,2 тис. грн.

Загальна сума джерел фінансування активів у періоді 2022–2024 рр. також продемонструвала зростання на 91,09%, що стало можливим завдяки одночасному збільшенню:

- власного капіталу – на 76,19%,
- довгострокових зобов'язань – на 41 873,6%,
- короткострокових зобов'язань – на 33,1%.

Такі зміни свідчать про підвищення рівня фінансової гнучкості підприємства, що забезпечує йому можливість більш активно здійснювати операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, ефективніше розпоряджатися наявними ресурсами й реагувати на коливання ринкової кон'юнктури.

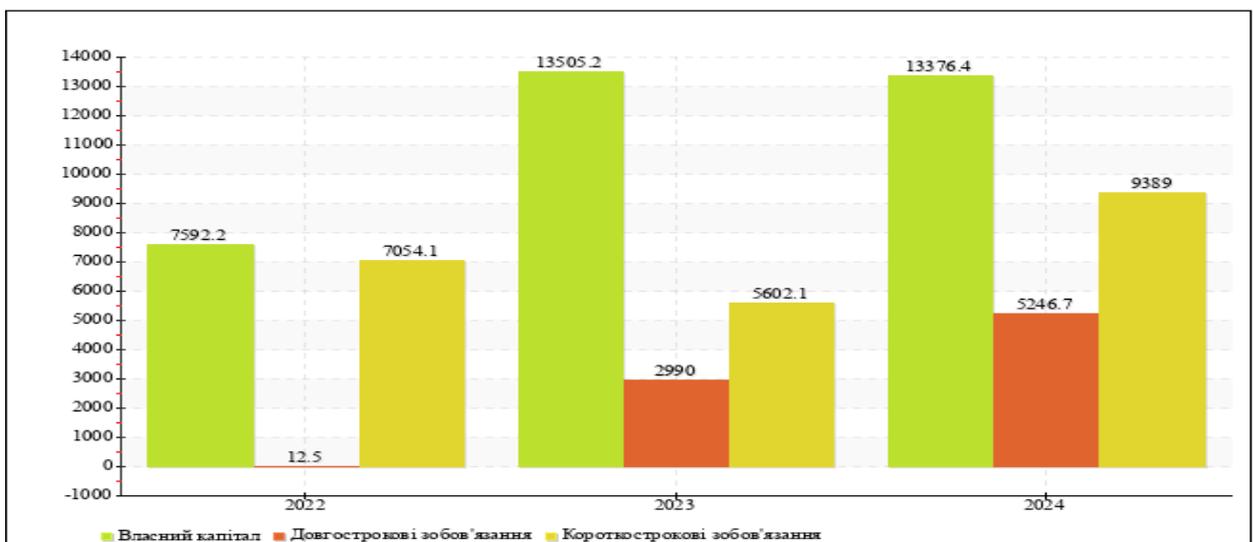


Рисунок 2.3 - Динаміка пасивів ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Основними чинниками, що сприяли збільшенню обсягу залучених джерел фінансування «Наш хліб Вінниця» у 2022-2024 роках, стали такі показники:

- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) - зростання на 76,2%, що свідчить про ефективну господарську діяльність та накопичення власних фінансових резервів;

- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги - збільшення на 515,35%, що може бути наслідком активізації операційної діяльності та розширення виробничих обсягів;

- заборгованість перед бюджетом - підвищення на 11,82%, що відображає зростання податкових зобов'язань у зв'язку з більшими обсягами реалізації;

- заборгованість зі страхування - зростання на 64,17%, що може свідчити про посилення соціальної відповідальності підприємства;

- заборгованість з оплати праці - підвищення на 79,16%, яке пов'язане з розширенням штату або підвищенням рівня оплати праці персоналу.

Таблиця 2.4 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Наш хліб Вінниця» у 2022–2024 роках, тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	60 181,4	63 998,9	78 652,7	3 817,5	14 653,8	6,34	22,9	30,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39 653	43 287	57 578,6	3 634	14 291,6	9,16	33,02	45,21
Валовий прибуток (збиток)	20 528,4	20 711,9	21 074,1	183,5	362,2	0,89	1,75	2,66

Продовження табл. 2.4

Інші операційні доходи	38,1	356,6	1 325,8	318,5	969,2	835,96	271,79	3 379,79
Інші операційні витрати	11 836,6	13 570,1	16 517,1	1 733,5	2 947	14,65	21,72	39,54
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	8 729,9	7 498,4	5 882,8	-1 231,5	-1 615,6	-14,11	-21,55	-32,61
Інші доходи	184,9	1 239,8	689,2	1 054,9	- 550,6	570,52	-44,41	272,74
Інші витрати	0	917,5	1 176,2	917,5	258,7		28,2	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	8 914,8	7 820,7	5 395,8	-1 094,1	-2 424,9	-12,27	-31,01	-39,47
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 604,7	1 407,7	971,2	-197	- 436,5	-12,28	-31,01	-39,48
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	7 310,1	6 413	4 424,6	- 897,1	-1 988,4	-12,27	-31,01	-39,47
Разом доходи	60 404,4	65 595,3	80 667,7	5 190,9	15 072,4	8,59	22,98	33,55
Разом витрати	51 489,6	57 774,6	75 271,9	6 285	17 497,3	12,21	30,29	46,19

У 2022 році ТОВ «Наш хліб Вінниця» отримало виручку від реалізації продукції в обсязі 60 181,4 тис. грн. На завершення аналізованого періоду – у 2024 році – цей показник зріс до 78 652,7 тис. грн, що означає збільшення на 30,69% порівняно з початковим роком. Така позитивна динаміка свідчить про здатність підприємства успішно функціонувати навіть за умов економічної нестабільності, ефективно використовувати власні конкурентні переваги та задовольняти потреби цільової групи споживачів. Це забезпечує формування додаткових фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на покриття постійних і змінних витрат, стимулювання персоналу, обслуговування фінансових зобов'язань, а також реалізацію стратегічних напрямів розвитку.

Водночас спостерігається певне зниження ефективності господарської діяльності, оскільки темпи зростання чистого доходу (30,69%) виявилися нижчими, ніж темпи збільшення собівартості продукції (45,21%) у період 2022–2024 рр. Для досягнення більш вагомого фінансового результату підприємству необхідно змінити цю тенденцію - забезпечити випереджаюче зростання доходів відносно витрат.

Показник валового прибутку у 2024 році становив 21 074,1 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року (20 528,4 тис. грн). Це свідчить про результативність операційної діяльності та здатність трудового колективу створювати додану вартість у процесі виробництва. Наявність валового прибутку забезпечує підприємству можливість фінансувати адміністративні, збутові та інші витрати, необхідні для підтримання стабільної діяльності.

Разом із тим, аналіз показників прибутковості демонструє, що ефективність управлінських рішень у сфері операційної діяльності залишається недостатньою. Зокрема, спостерігається зменшення прибутку від операційної діяльності на 32,61%, що негативно впливає на фінансову стійкість і свідчить про обмежені можливості підприємства щодо погашення зобов'язань і формування чистого прибутку.

Чистий прибуток є підсумковим показником результативності діяльності підприємства та свідчить про його здатність створювати додану вартість і займати стабільні позиції на ринку. У 2022 році чистий прибуток ТОВ «Наш хліб Вінниця» становив 7 310,1 тис. грн, однак у наступні роки спостерігається зниження цього показника на 39,47%, що вказує на проблеми в управлінні фінансовими потоками, неефективність використання капіталу та зменшення прибутковості діяльності.

Негативна динаміка чистого прибутку свідчить про недостатню здатність підприємства до розширеного відтворення власного капіталу, що в довгостроковій перспективі може обмежити його можливості для інвестиційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Таблиця 2.5 - Структура активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Нематеріальні активи	0,06	0,03	0,02	-0,03	-0,01	-0,04
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,28	0,22	0,28	-0,06	0,22
Основні засоби:	6,43	13,21	22,34	6,78	9,13	15,91
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	6,49	13,52	22,59	7,03	9,07	16,1
Готова продукція	0	0,01	0,01	0,01	0	0,01
Запаси	16,21	14,88	14,17	-1,33	-0,71	-2,04
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	15,46	7,66	19,75	-7,8	12,09	4,29
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	10,56	1,17	0,13	-9,39	-1,04	-10,43
Інша поточна дебіторська заборгованість	25,63	21,66	16,16	-3,97	-5,5	-9,47
Гроші та їх еквіваленти	25,47	38,84	27,2	13,37	-11,64	1,73
Витрати майбутніх періодів	0,18	0,22	0	0,04	-0,22	-0,18
Інші оборотні активи	0	2,04	0	2,04	-2,04	0
ОБОРОТНІ АКТИВИ	93,51	86,48	77,41	-7,03	-9,07	-16,1
БАЛАНС	100	100	100	0	0	0

На кінець 2022 року структура активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» характеризувалася високою часткою оборотних активів, які становили 93,51% від їх загальної вартості, тоді як необоротні активи займали лише 6,49%. Така структура свідчить про переважно поточний характер ресурсів підприємства та високу мобільність капіталу.

До основних складових оборотних активів підприємства належали:

- виробничі запаси - 16,21% загальної вартості активів;
- дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію, товари, роботи, послуги - 15,46%;
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом - 10,56%;
- інша поточна дебіторська заборгованість - 25,63%;
- грошові кошти та їх еквіваленти - 25,47%.

У структурі необоротних активів провідне місце займали основні засоби, частка яких становила 6,43%. Це свідчить про обмежену частку довгострокових інвестицій у виробничий потенціал, що, з одного боку,

підвищує ліквідність активів, але з іншого - може стримувати темпи розширення виробничих потужностей у майбутньому.

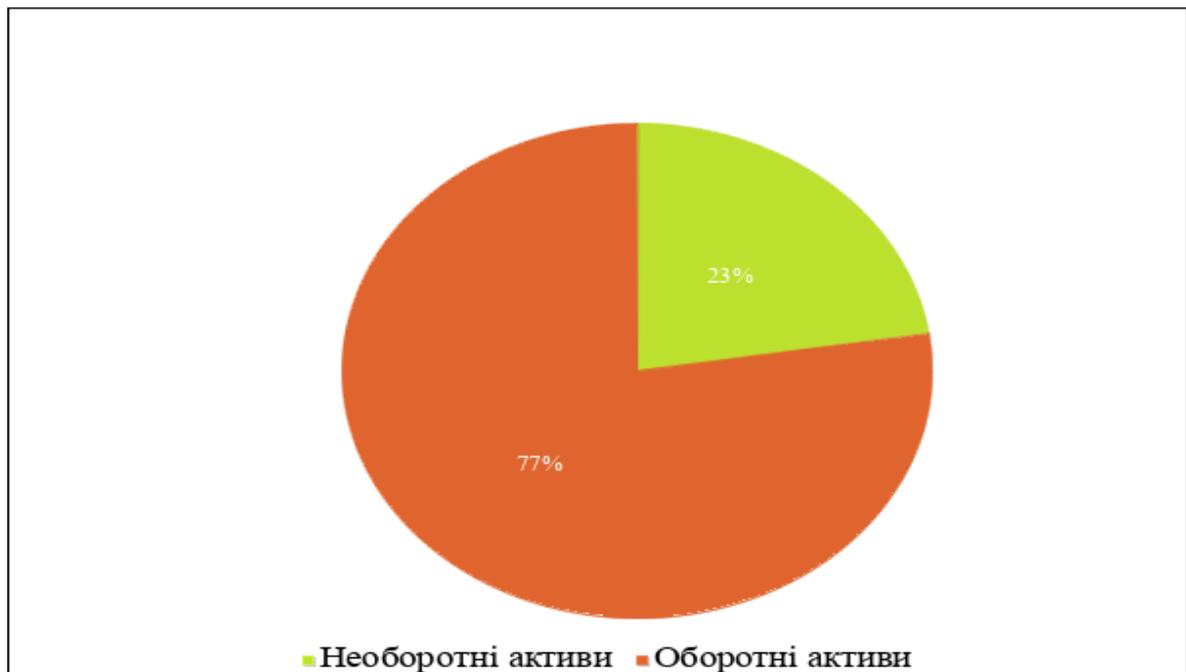


Рисунок 2.4 - Структура активів ТОВ «Наш хліб Вінниця», %

На завершення 2024 року структура активів підприємства зазнала помітних змін. Частка необоротних активів зросла до 22,59%, тоді як оборотні активи становили 77,41% від загального обсягу. Це свідчить про поступове зміщення балансової структури у бік довгострокових інвестицій, що може бути результатом оновлення основних засобів та зміцнення виробничої бази.

Серед елементів оборотних активів, які зберігають вагоме значення у складі активів підприємства, у 2024 році найбільшу частку займали:

- виробничі запаси - 14,17%;
- дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію, товари, роботи, послуги - 19,75%;
- інша поточна дебіторська заборгованість - 16,16%;
- грошові кошти та їх еквіваленти - 27,2%.

У структурі необоротних активів основне місце, як і раніше, посідають основні засоби, частка яких на кінець 2024 року становила 22,34%. Це вказує на активізацію інвестиційної діяльності та оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.6 - Структура джерел фінансування ТОВ «Наш хліб Вінниця» у 2022–2024 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,01	0	0	-0,01	0	-0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	51,79	61,11	47,75	9,32	-13,36	-4,04
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	51,79	61,12	47,75	9,33	-13,37	-4,04
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	0,09	13,53	18,73	13,44	5,2	18,64
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5,07	4,49	16,33	-0,58	11,84	11,26
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,37	1,42	1,97	-1,95	0,55	-1,4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,71	0,33	0,61	-0,38	0,28	-0,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	2,25	1,46	2,11	-0,79	0,65	-0,14
Інші поточні зобов'язання	36,72	17,65	12,49	-19,07	-5,16	-24,23
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	48,12	25,35	33,52	-22,77	8,17	-14,6
Баланс	100	100	100	0	0	0

Структура джерел фінансування активів підприємства формується під впливом ринкових умов кредитування, умов товарного кредитування з боку постачальників, пріоритетів власників та управлінських рішень керівництва.

У 2022 році джерела фінансування ТОВ «Наш хліб Вінниця» мали наступну структуру:

- короткострокові зобов'язання - 48,12%;
- довгострокові зобов'язання - 0,09%;
- власний капітал - 51,79%.

Висока частка власного капіталу у фінансуванні активів свідчить про низький кредитний ризик та стійкість підприємства перед потенційними зовнішніми кредиторами.

Основу власного капіталу ТОВ «Наш хліб Вінниця» становив нерозподілений прибуток (непокритий збиток), частка якого дорівнювала 51,79%.

Такий розподіл джерел фінансування демонструє пріоритет використання власного капіталу та контрольовану заборгованість, що забезпечує фінансову гнучкість і здатність підприємства ефективно реагувати на зміну ринкових умов.

У 2024 році структура джерел фінансування активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» змінилася порівняно з 2022 роком. Частка власного капіталу зросла до 62,76%, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства та зменшення залежності від зовнішніх кредиторів. Водночас короткострокові зобов'язання становили 31,2%, а довгострокові зобов'язання — 6,04%, що відображає активізацію інвестиційної діяльності та використання довгострокових джерел фінансування для розширення виробничого потенціалу.

Основою власного капіталу залишався нерозподілений прибуток (непокритий збиток), частка якого дорівнювала 62,76%, що забезпечує фінансову незалежність підприємства і дозволяє акумулювати ресурси для розвитку.

Отже, підсумковий фінансовий аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця» за 2022–2024 рр. такий:

1. Динаміка виручки та прибутку:

У 2022 році підприємство отримало виручку від реалізації продукції на рівні 60 181,4 тис. грн, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 78 652,7 тис. грн, що складає підвищення на 30,69%. Така динаміка свідчить про здатність ТОВ «Наш хліб Вінниця» функціонувати в умовах економічної

нестабільності та ефективно використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняючи потреби цільового ринку.

Водночас темпи зростання чистого доходу (30,69%) виявилися нижчими за темпи збільшення собівартості продукції (45,21%), що свідчить про певні проблеми з ефективністю господарських процесів.

Валовий прибуток у 2024 році становив 21 074,1 тис. грн проти 20 528,4 тис. грн у 2022 році, що підтверджує здатність підприємства створювати додану вартість у межах операційної діяльності. Однак прибуток від операційної діяльності знизився на 32,61%, що обмежує можливості погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку.

Чистий прибуток у 2022 році становив 7 310,1 тис. грн, але у наступні роки показник продемонстрував від'ємний приріст на 39,47%, що вказує на недостатню ефективність управлінських рішень та складнощі у формуванні власного капіталу.

2. Структура та динаміка активів:

На кінець 2022 року оборотні активи займали 93,51%, а необоротні — 6,49% від загальної суми активів.

3. Структура джерел фінансування:

2022:

- Власний капітал - 51,79%;
- Короткострокові зобов'язання - 48,12%;
- Довгострокові зобов'язання - 0,09%.

Збільшення частки власного капіталу та довгострокових зобов'язань у структурі фінансування активів відображає підвищення фінансової стійкості підприємства, гнучкості в управлінні ресурсами та можливості проводити активнішу інвестиційну діяльність.

Отже, ТОВ «Наш хліб Вінниця» продемонструвало зростання виручки та валового прибутку, проте спостерігається зниження прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку, що свідчить про необхідність удосконалення управлінських рішень.

1. Структура активів змістилася у бік необоротних активів, що свідчить про оновлення основних засобів і розширення виробничого потенціалу.

2. Підвищення частки власного капіталу у фінансуванні активів дозволяє знизити ризики та забезпечує підприємству більшу фінансову автономність.

3. Ефективне поєднання власного капіталу та зобов'язань дозволяє ТОВ «Наш хліб Вінниця» зберігати ліквідність і гнучко реагувати на коливання ринку, одночасно проводячи інвестиційну та операційну діяльність.

2.3 Стратегічний аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Сучасні підходи до стратегічного управління підтверджують його ключову роль у розвитку підприємств харчової промисловості, особливо в умовах економічної нестабільності. Вони дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства через модернізацію виробничих процесів, впровадження інновацій та оптимізацію ресурсів. ТОВ «Наш хліб Вінниця» функціонує у взаємодії з ринковим середовищем, тому стратегічне управління передбачає аналіз зовнішніх факторів та адаптацію до їхніх змін при розробці і реалізації планів розвитку.

Розробка корпоративної програми розвитку підприємства базується на комплексному аналізі внутрішніх можливостей, зовнішнього середовища, оцінці ринкової позиції та порівнянні з конкурентами. Це включає аналіз фінансових показників, обсягів виробництва та продажів, а також прогнозування динаміки прибутковості. Такий підхід дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити ризики та потенційні можливості для зростання [45]. Крім того, системний аналіз забезпечує формування обґрунтованих стратегічних орієнтирів, що допомагають підприємству не лише реагувати на зміни ринкового середовища, а й

проактивно впливати на нього, підвищуючи свою конкурентоспроможність і забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Категорія	Показники
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільне виробництво базових хлібобулочних виробів. - Досвідчений трудовий колектив. - Фінансова стабільність та зростання власного капіталу +76 % за 2022–2024 рр.). - Висока впізнаваність бренду.
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> - Висока собівартість виробництва. - Частково застаріле обладнання та низький рівень автоматизації. - Обмежені канали збуту, залежність від локального ринку.
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення експорту на нові ринки. - Впровадження інноваційних продуктів (органічні, безглютеніві). - Модернізація виробництва та автоматизація логістики. - Партнерство з роздрібними мережами та онлайн-торгівля.
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> Військовий конфлікт та економічна нестабільність. - Зниження купівельної спроможності населення. - Зростання конкуренції від малих пекарень та імпорту. - Волатильність цін на зерно, борошно та енергоносії.

Отже, SWOT-аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця» такий:

Сильні сторони (Strengths):

- Стабільне виробництво базових хлібобулочних виробів та широкий асортимент продукції.

- Досвідчений трудовий колектив та відпрацьовані операційні процеси.

- Наявність власних активів та фінансова стабільність (зростання власного капіталу на 76 % за 2022–2024 рр.).

- Висока впізнаваність бренду на локальному ринку.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Висока собівартість виробництва через зростання цін на енергоносії та сировину.

- Застаріле обладнання на частині виробничих потужностей, низький рівень автоматизації.

- Обмежені канали збуту та часткова залежність від локального ринку.

Можливості (Opportunities):

- Розширення експорту продукції на нові ринки.

- Впровадження інноваційних продуктів (органічні, безглютенові, функціональні вироби).

- Модернізація виробничих процесів та автоматизація логістики.

- Партнерство з роздрібними мережами та розвиток онлайн-торгівлі.

Загрози (Threats):

- Військовий конфлікт та нестабільна економічна ситуація в Україні.

- Зниження купівельної спроможності населення та підвищення цін на хлібобулочні вироби.

- Зростання конкуренції з боку малих пекарень та імпортних продуктів.

- Волатильність цін на зерно, борошно та енергоносії.

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Категорія	Фактори
Політичні (Political)	<ul style="list-style-type: none"> - Регулювання цін на хліб та продовольчі товари. - Податкові зміни та стимули для харчової промисловості. - Вплив війни на логістику та постачання сировини.
Економічні (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання собівартості через інфляцію та дорожчання енергоносіїв. - Коливання курсу гривні, вплив на імпорт обладнання та сировини. - Доступність кредитів та рівень інвестицій.
Соціальні (Social)	<ul style="list-style-type: none"> - Попит на здорову та органічну продукцію. - Демографічні зміни та рівень доходів населення. - Зростання онлайн-покупок і зміна споживчої поведінки.
Технологічні (Technological)	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизація виробництва та логістики. - Використання сучасного обладнання для підвищення продуктивності та якості. - Інноваційні технології у виробництві хлібобулочних виробів.

Метод матричного планування, запропонований І. Ансоффом через модель «продукт–ринок», дозволяє визначити оптимальні стратегії розвитку для підприємства та адаптувати їх до реальної ринкової ситуації. Цей підхід передбачає систематичну оцінку взаємодії між існуючими та новими продуктами, а також між поточними та потенційними ринками, що дає змогу обрати найбільш перспективні напрямки зростання та зменшити ризики невдалих інвестицій. Для ТОВ «Наш хліб Вінниця» застосування цієї моделі дозволяє сформулювати чіткі стратегічні орієнтири, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Основні стратегії розвитку для підприємства можуть виглядати так:

1. Стратегія інтенсивного проникнення на ринок. Підприємство може збільшувати обсяг продажів існуючих хлібобулочних виробів на вже освоєному локальному ринку. Досягнення переваг перед конкурентами можливе шляхом оптимізації витрат на виробництво, удосконалення логістики та пропозиції продукції за конкурентними цінами.

2. Стратегія розширення ринку. ТОВ «Наш хліб Вінниця» має потенціал виходу на нові регіональні ринки України або на сегменти споживачів, які раніше не купували їхню продукцію. Наприклад, відкриття постачання до великих роздрібних мереж у інших областях або розвиток корпоративних замовлень.

3. Стратегія розвитку продукту. Створення нових видів хлібобулочних виробів (функціональний хліб, безглютенові або органічні продукти) для наявних ринків дозволяє задовольнити змінні потреби споживачів та підвищити лояльність клієнтів.

4. Стратегія диверсифікації. Для зменшення ризиків підприємство може розширити асортимент не лише хлібобулочними виробами, а й супутніми продуктами (печиво, сухі суміші, заморожені вироби) або розвивати нові напрямки бізнесу, наприклад, оптові поставки для закладів громадського харчування.

Таблиця 2.9 – Облік численних і різноманітних факторів середовища

Група параметрів середовища		Оцінка групи параметрів
Фактори зовнішнього середовища	Фактори макросередовища	$A = \sum_{i=1}^n W_i * a_{ij}$
	Фактори мікросередовища	$B = \sum_{i=1}^n W_i * b_{ij}$
Фактори внутрішнього середовища		$C = \sum_{i=1}^n W_i * c$

Модель розвитку Стейнера дозволяє оцінювати комбінації «ринок – продукт» з урахуванням рівня ризику та ймовірності успіху. Для ТОВ «Наш хліб Вінниця» можна визначити чотири ключові стратегічні напрямки:

1. Інтенсивне проникнення на існуючий ринок:
 - Ризик: низький;
 - Ймовірність успіху: висока;
 - Потреби в інвестиціях: мінімальні, головним чином маркетинг та оптимізація виробництва;
 - Очікуваний ефект: збільшення частки на локальному ринку та зростання прибутку за рахунок економії на масштабі.
2. Розширення ринку на нові регіони:
 - Ризик: середній;
 - Ймовірність успіху: середня;
 - Потреби в інвестиціях: маркетингові кампанії, логістика, можливе відкриття нових складів;
 - Очікуваний ефект: залучення нових клієнтів, підвищення обсягів продажів.
3. Розробка нових продуктів (нові види хліба або булочних виробів):
 - Ризик: середній/високий;
 - Ймовірність успіху: середня;

- Потреби в інвестиціях: розробка рецептур, модернізація обладнання, навчання персоналу;

- Очікуваний ефект: диверсифікація асортименту та збільшення лояльності споживачів.

4. Диверсифікація (вихід на нові ринки з новим продуктом, наприклад, печиво або заморожені вироби):

- Ризик: високий

- Ймовірність успіху: низька/середня

- Потреби в інвестиціях: значні інвестиції у виробництво, маркетинг та логістику

- Очікуваний ефект: зменшення залежності від одного продукту та потенційне збільшення прибутку при успішному запуску

<p>Великий СГП (58%) СГЗ₃ (58%)</p>	<p>Перспективний СГП (24%) СГЗ₄ (16%) СГЗ₃ (8%)</p>
<p>Прибутковий СГП СГЗ₁ (12%)</p>	<p>Обмежений СГП СГЗ₂ (6%)</p>

Рисунок 2.5 - Матриця стратегічних зон ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Для визначення оптимальної стратегії розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця» доцільно застосувати методику тривимірного позиціонування, яка враховує сучасні умови господарської діяльності та інтеграційну характеристику факторів, що впливають на підприємство.

Функціонування підприємства можна уявити як рух у багатовимірному просторі станів, де динаміка зовнішніх параметрів (ціни на борошно,

енергоносії, обсяги споживання, податкове навантаження) впливає на керуваність процесів і ймовірність досягнення поставлених цілей.

Ключові показники для позиціонування:

1. Стратегічне зовнішнє середовище – умови функціонування на ринку, що визначаються економічними, соціальними, технологічними та політичними факторами.

- Сприятливе середовище: висока купівельна спроможність, стабільні постачання, низькі витрати на логістику.

- Середня привабливість: нестабільні ціни на сировину, часткова залежність від зовнішніх постачальників.

- Несприятливе середовище: високі витрати на енергоносії, обмежений ринок збуту, підвищене регулювання.

2. Стратегічні переваги – конкурентні сильні сторони ТОВ «Наш хліб Вінниця»: якість продукції, впізнаваний бренд, стабільні виробничі потужності, ефективний колектив.

- Сильні переваги: висока рентабельність продукції, постійні клієнти, налагоджена логістика.

- Середні переваги: частково застаріле обладнання, залежність від окремих постачальників.

- Слабкі переваги: низька диверсифікація асортименту, обмежений маркетинг.

3. Стратегічні компетенції – ресурси та здатності підприємства реалізовувати стратегію розвитку.

- Сильна позиція: кваліфікований персонал, фінансова стабільність, налагоджені виробничі процеси.

- Середня позиція: обмежені інвестиційні ресурси, часткове впровадження автоматизації.

- Слабка позиція: низька інноваційна активність, залежність від зовнішніх ресурсів.

Таблиця 2.10 - Представлення тривимірної матриці

Ось	Показники	Рівні
Z (Стратегічне середовище)	Економічні, технологічні, соціальні та політичні фактори	Сприятливе (0,7–1), середнє (0,4–0,7), несприятливе (0–0,4)
X (Стратегічні переваги)	Конкурентні сильні сторони	Сильні (0,7–1), середні (0,4–0,7), слабкі (0–0,4)
Y (Стратегічні компетенції)	Матеріальні та нематеріальні ресурси, здатності	Сильна (0,7–1), середня (0,4–0,7), слабка (0–0,4)

Стратегічна позиція підприємства визначається функцією:

$$S=f(Z,X,Y) \quad S = f(Z, X, Y) \quad S=f(Z,X,Y) , \text{ де}$$

S показує інтегральну позицію ТОВ «Наш хліб Вінниця» у ринковому середовищі та дозволяє визначити оптимальну стратегію розвитку:

- Сильна позиція + сприятливе середовище: стратегія експансії або розробки нового продукту.

- Середня позиція + середнє середовище: оптимізація виробничих процесів та збереження поточних ринків.

- Слабка позиція + несприятливе середовище: обережна диверсифікація та підвищення внутрішньої ефективності.



Рисунок 2.6 - Графічне представлення тривимірної матриці

Вибір стратегії (S) визначається квадрантом матриці, куди потрапляє підприємство залежно від комбінації впливових факторів.

Місце компанії на ринку, ступінь підприємницького ризику та обрана стратегія безпосередньо залежать від взаємодії трьох груп факторів (стратегічних індексів). За результатами аналізу цих позицій ухвалюють рішення про додавання або виключення певних стратегічних варіантів із ринкового портфеля підприємства.

Таблиця 2.11 – Характеристика бізнес-середовища діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Назва	Бізнес-середовище		$\bar{Y}=\mu(x)$
			ТОВ «Наш хліб Вінниця»
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,62
		Фактори мікро середовища	0,55
	Фактори внутрішнього середовища		0,65
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,48
		Фактори мікро середовища	0,42
	Фактори внутрішнього середовища		0,47
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,67
		Фактори мікро середовища	0,71
	Фактори внутрішнього середовища		0,77
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,69
		Фактори мікро середовища	0,76
	Фактори внутрішнього середовища		0,82
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,71
		Фактори мікро середовища	0,69
	Фактори внутрішнього середовища		0,81

За допомогою стратегічних індексів розраховується загальний рейтинг позиції підприємства, який визначається як середнє геометричне добутку трьох індексів:

$$A \times B \times C$$

де А – зовнішнє стратегічне середовище; В - ринкові конкурентні переваги; С – ключові компетенції компанії.

Виконаємо обчислення рейтингів для стратегічних зон господарювання (СЗГ) ТОВ «Наш хліб Вінниця».

Для аналізу стратегічного стану підприємства виділимо його компоненти по кожній СЗГ (табл. 2.12).

Отримані результати мають практичну цінність для компанії: вони дають змогу зіставити СЗГ зі стратегічними варіантами, оцінити ринкове позиціонування та визначити пріоритетні напрями розвитку. Таку діагностику рекомендується проводити регулярно або за умов суттєвих змін ринкового середовища.

Таблиця 2.12 – Оцінка стратегічних позицій ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Стратегічна зона господарювання	Стратегічна альтернатива
СЗГ 1	0,61 Стабілізація
СЗГ 2	0,46 Поєднання
СЗГ 3	0,72 Диверсифіковане зростання
СЗГ 4	0,76 Концентроване зростання
СЗГ 5	0,74 Інтегроване зростання

Таким чином, за даними аналізу фінансового стану підприємства за моделлю Дюпон можна сказати, що ТОВ «Наш хліб Вінниця» є рентабельним впродовж всього досліджуваного періоду. Однак дана тенденція є нестабільною, що обумовлює необхідність пошуку шляхів підтримки та підвищення ефективності діяльності підприємства.

3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

3.1 Розробка стратегій розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця»

У процесі дослідження підходів до формування програми розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця» було визначено три ключові групи механізмів, які відрізняються способами реалізації та масштабом охоплення управлінських процесів: організаційно-розпорядчі механізми, механізми базових інформаційних систем і механізми управлінських стандартів. Для більш повного відображення процесу управління розвитком підприємства запропоновано доповнити цю класифікацію четвертою групою — механізмами функціональних інформаційних підсистем. У даному контексті інформаційні системи розглядаються як автоматизовані комплекси управління програмами та проектами, що базуються на сучасних інформаційних технологіях.

Місію ТОВ «Наш хліб Вінниця» доцільно визначити як орієнтацію на динамічний розвиток підприємства, забезпечення високої якості продукції шляхом використання добірної сировини та максимальне задоволення потреб споживачів.

Наступним етапом розроблення стратегії є визначення основних цілей, досягнення яких очікується в процесі її реалізації. Ці цілі мають загальний характер, однак у подальшому уточнюються й деталізуються під час конкретизації стратегії. Перелік таких цілей у межах стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства наведено в таблиці 3.1.

Отже, результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища свідчать, що ТОВ «Наш хліб Вінниця» за сприятливих умов здатне застосовувати різні типи конкурентних стратегій. Їхня основа полягає у зменшенні впливу слабких сторін за рахунок залучення зовнішніх ресурсів, використанні сильних сторін для реалізації можливостей або для

нейтралізації зовнішніх загроз. З урахуванням наявної аналітичної інформації оптимальним рішенням для підприємства є впровадження комбінованої стратегії розвитку.

Таблиця 3.1 - Пропозиції щодо можливих цілей ТОВ «Наш хліб Вінниця» у рамках розробки стратегії розвитку

Компоненти бізнесу	Мета	Необхідні дії
Ринок	Збільшити обсяг виробництва та продажу	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій, першочергова реалізація цілей виробничого сегмента бізнесу. Підготовка до можливої зміни сегмента ринку.
Виробництво	Поліпшити якість всієї продукції та відкоригувати асортимент відповідно до потреб ринку.	Детальне економіко-соціологічне дослідження ринку, за результатами якого - диференціація асортименту продукції.
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників.
Гроші	Утримати поточне фінансове становище у відносних показниках	При стабільності відносних показників фінансового стану підприємства провести кампанію із залучення коштів у вигляді інвестицій та довгострокових кредитів.
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Упровадити нові сучасні технології.
Цінова політика	Сформуванати збалансоване відношення ціни до якості.	В умовах постійного поліпшення якості за рахунок ліпшої сировини та зміненого технологічного процесу не допустити необгрунтованого завищення ціни.

Для повного розуміння ситуації, що склалася навколо ТОВ «Наш хліб Вінниця» на ринку, необхідно сформулювати перелік ключових факторів успіху (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Визначення ключових факторів успіху для ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Висока цінова чуттєвість споживачів	Досить помітні бар'єри входу в галузь	Ефективний операційний менеджмент
Дуже високі вимоги до якості	Потужна група лідерів ринку	Прогресивність технологій
Сформоване коло покупців конкретного бренда	Конкуренція носить як ціновий, так і неціновий характер	Запровадження нових стандартів якості
Потреба в екологічно чистій продукції	Високі можливості економії на масштабах	Швидке реагування на зміни попиту та появу нових трендів

ТОВ «Наш хліб Вінниця» доцільно відмовитися від виробництва товарних категорій, на які суттєво знизився попит або які взагалі втратили актуальність на ринку. Натомість підприємству слід спрямувати зусилля на освоєння нових ринків, що відкриваються у сучасних умовах, та нарощувати обсяги виробництва продукції у перспективних сегментах.

Ключовим напрямом підвищення якості продукції має стати її екологічність, адже саме цей фактор є одним із провідних трендів ХХІ століття. У межах стратегії широкої диференціації ТОВ «Наш хліб Вінниця» необхідно забезпечити виразне позиціонування власної продукції серед конкурентів. Важливо враховувати, що підвищення якості без належного інформаційного супроводу та комунікаційної підтримки може призвести до зростання цін і, відповідно, до фінансових втрат підприємства.

На основі результатів дослідження процесів управління проектами та програмами розвитку, а також з урахуванням розробленої концепції управління програмами й класифікації відповідних механізмів, запропоновано модель системи управління програмою розвитку підприємства. У цьому контексті система управління програмою розглядається як організаційно-технічне середовище, що забезпечує ефективну підтримку всіх процесів управління програмою розвитку.

Виходячи з класичної моделі М. Портера, яка описує процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства у ринкових

умовах, була побудована модель реалізації конкурентної стратегії в системі управління ТОВ «Наш хліб Вінниця» (рис. 3.1).

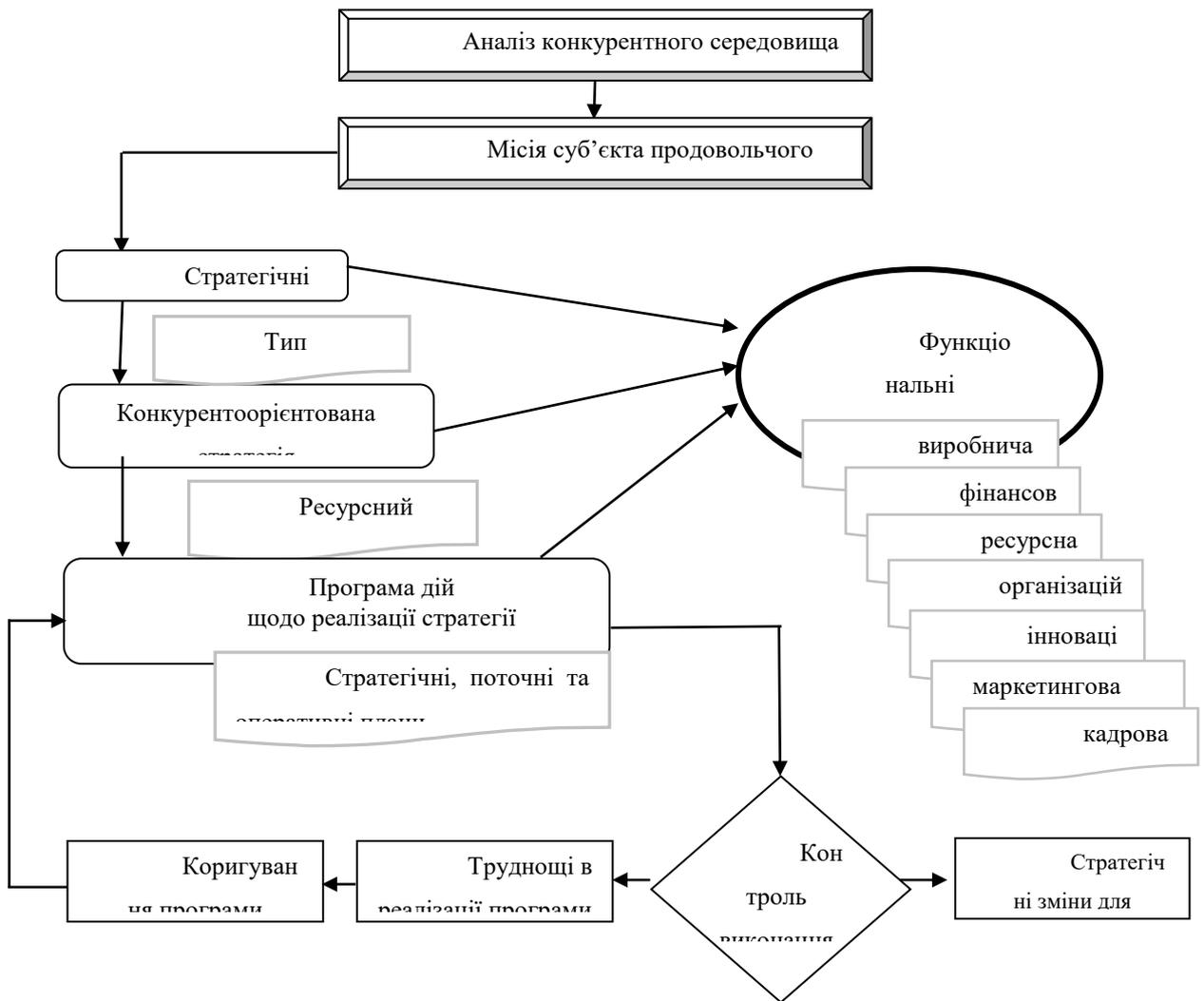


Рисунок 3.1 – Модель реалізації конкурентної стратегії в системі управління ТОВ «Наш хліб Вінниця»

У процесі впровадження та реалізації обраної стратегії на ТОВ «Наш хліб Вінниця», що є одним із найскладніших етапів управління, необхідно забезпечити комплексний підхід. Зокрема, цей процес має охоплювати підготовку інформаційного забезпечення для всіх стадій реалізації стратегії, планування та програмування управлінських рішень, їх практичне виконання і подальший контроль результатів. Особливістю запропонованої моделі є те, що зміст її елементів може змінюватися залежно від динаміки зовнішнього

середовища, специфіки організаційних форм зовнішньоекономічної діяльності та інших факторів, що особливо важливо для підприємств, які функціонують у нестабільних умовах.

У межах цього підходу можна виділити два можливі сценарії розвитку подій. Перший передбачає внесення нових комбінацій до функціональних підсистем підприємства без суттєвого перегляду початкової концепції. Другий сценарій, навпаки, застосовується у разі неможливості досягнення стратегічних цілей і потребує повного перегляду програми з оновленням її змісту та орієнтирів.

Побудована модель реалізації конкурентної стратегії базується на результатах ринкового аналізу, чітко сформульованій місії, стратегічних цілях і функціональних механізмах їх досягнення. Отже, система інструментів для реалізації стратегії на ТОВ «Наш хліб Вінниця» має забезпечити пріоритетність ключових елементів управлінського механізму, враховувати внутрішній потенціал підприємства, а також відповідність стилю управління обраній стратегічній орієнтації.

3.2 Практичні рекомендації з організації та управління програми розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Під час розроблення системи управління було враховано низку ключових принципів, серед яких – комплексність, поступове нарощування зусиль і витрат, забезпечення якості управління та адаптивність системи.

Відповідно до принципу комплексності, система орієнтована на вирішення завдань управління проектами та програмою розвитку з урахуванням взаємозв'язків між різними управлінськими механізмами, особливостей діяльності підприємства та всіх її аспектів.

Принцип поступового нарощування зусиль і витрат передбачає досягнення організаційних і економічних результатів після завершення

кожного етапу впровадження системи. Такий підхід враховує обмеженість ресурсів підприємства та необхідність мінімізації ризиків під час реалізації нововведень.

Створення системи здійснюється також з урахуванням принципу якості управління, який вимагає чіткої регламентації, документування та стандартизації управлінських процесів. Це сприяє підвищенню прозорості управління, формує відповідальність керівництва за результати реалізації програми та забезпечує контрольованість усіх етапів її виконання.

Принцип адаптивності підкреслює здатність системи змінюватися відповідно до коливань у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє підвищити її ефективність і відповідність сучасним умовам фінансово-господарської діяльності підприємства.

Реалізація вищезазначених принципів передбачає виконання таких умов:

1. Використання адаптованої методології управління проектами Project Management як основного інструменту.

2. Розроблення системи управління якістю на основі моделей ISO/TQM для підвищення ефективності та узгодженості процесів інноваційно-інвестиційної діяльності.

3. Впровадження й розвиток спеціалізованих систем підтримки інвестиційної діяльності в межах корпоративної інформаційної інфраструктури.

4. Перехід до проектно-орієнтованої структури управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства.

Базовий підхід до управління проектами в межах запропонованої системи ґрунтується на адаптованій методології Project Management. Організаційна структура визначається як сукупність взаємопов'язаних елементів проектно-організаційної структури, що закріплюються в управлінській документації та створюють основу для ефективного розвитку проектів

відповідно до стратегічних цілей підприємства та раціонального використання ресурсів.

Запропонована система організаційних структур охоплює такі ключові компоненти:

1. Центр управління програмою та проектами;
2. Координаційну раду;
3. Команди оперативного управління проектами;
4. Функціональні підрозділи, залучені до реалізації проєктів;
5. Допоміжні (забезпечувальні) підрозділи.

Для ефективного впровадження програми розвитку на ТОВ «Наш хліб Вінниця» доцільно створити спеціалізований підрозділ – Центр управління програмою (ЦУП), який відповідатиме за супровід і координацію реалізації всіх проєктів підприємства. Працівники ЦУП братимуть участь у підготовці, реалізації та контролі проєктів, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень і узгодженість дій між підрозділами.

ЦУП виконує функції центрального органу управління розвитком, який координує всі програми та проєкти компанії. У разі виникнення конфліктних ситуацій відповідальність за їх фіксацію покладається на співробітників ЦУП, після чого вони передають питання на розгляд Координаційної ради, що діє під головуванням генерального директора або головного менеджера з розвитку.

Рівень підпорядкованості керівників проєктів визначається масштабом, складністю та стратегічною значущістю проєкту. Якщо проєкт є частиною більшої програми, його керівник підзвітний керівнику програми, який, своєю чергою, підпорядковується головному менеджеру з розвитку.

Керівник проєкту отримує делеговані повноваження від вищого керівництва (генерального директора) на здійснення операційного управління, включно з контролем за виконанням бюджету. Для реалізації завдань він формує оперативну команду, яка виконує конкретні функції управління проєктом.

Учасники проєктів можуть бути залучені як на повну, так і на часткову зайнятість, залежно від потреб. При цьому керівник проєкту визначає що і коли потрібно зробити, а функціональний керівник – хто саме виконуватиме завдання та які технології для цього застосовуватимуться.

Організаційна структура системи управління програмами розвитку має статичний характер, виступаючи рамковою основою для взаємодії підрозділів. Деталізація процесів управління здійснюється за допомогою системи стандартів і внутрішньої документації.

Система стандартів включає адаптовану до специфіки підприємства методологію Project Management через розроблення внутрішньокорпоративних стандартів управління проєктами. Ці стандарти визначають послідовність дій, інструменти та процедури, що застосовуються під час планування й реалізації програм розвитку, враховуючи особливості діяльності підприємства транспортного типу. Їх використання забезпечує ефективність, узгодженість і сумісність процесів інноваційно-інвестиційної діяльності.

Застосування блоку стандартів у системі управління проєктами дозволяє скоротити витрати на навчання персоналу та мінімізувати ризики, пов'язані з можливою плінністю кадрів, оскільки стандартизовані підходи забезпечують безперервність управлінських процесів.

Як основну модель було обрано систему ISO/TQM, яка зарекомендувала себе у високотехнологічних організаціях і визнана на міжнародному рівні. Крім того, вона узгоджується з вимогами стандарту ISO/TR 10006:1, що визначає загальні принципи забезпечення якості під час управління проєктами.

Під час розроблення внутрішніх організаційних стандартів управління проєктами за основу беруться міжнародно визнані спеціалізовані стандарти, такі як PMBoK (PMBOK) Інституту управління проєктами (PMI) та ICB Міжнародної асоціації управління проєктами (IPMA). Ці стандарти визначають сучасні підходи, методи та інструменти управління проєктною

діяльністю і слугують фундаментом для побудови ефективної корпоративної системи управління.

У межах системи стандартів передбачається використання комплексу процедур та інструкцій, що регламентують основні процеси, зокрема:

- розроблення (формування) програми розвитку;
- управління окремими проєктами та програмою загалом;
- управління процесом проєктування;
- підготовку бізнес-планів інвестиційних проєктів;
- формування тематичних планів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

Для поглибленого аналізу процесів управління програмою розвитку може бути застосована методологія формалізації та реінжинірингу бізнес-процесів Шеро, яка дозволяє виявити неефективні елементи системи й оптимізувати їх. Крім того, система управління може бути описана за допомогою стандарту IDEF0, що подає її у вигляді набору взаємопов'язаних функцій та процесів. На цій основі формується функціональна модель управління програмою розвитку, представлена на рис. 3.2.

Початкова інформація для аналізу процесів отримувалася шляхом вивчення управлінської документації та спостереження за виконанням операцій. Попередні варіанти описів функціонування системи передавалися експертам для уточнення та внесення коректив, що забезпечувало достовірність і практичну цінність розроблених моделей.

Запропоновані моделі дозволяють оптимізувати вибір механізмів управління програмами розвитку та можуть стати базою для створення корпоративних стандартів і методик управління програмами ТОВ «Наш хліб Вінниця».

Використання формалізованих управлінських процедур забезпечує прозорість діяльності системи управління, підвищує рівень відповідальності керівництва за реалізацію програм розвитку та створює умови для їх виконання в чітко контрольованому середовищі.

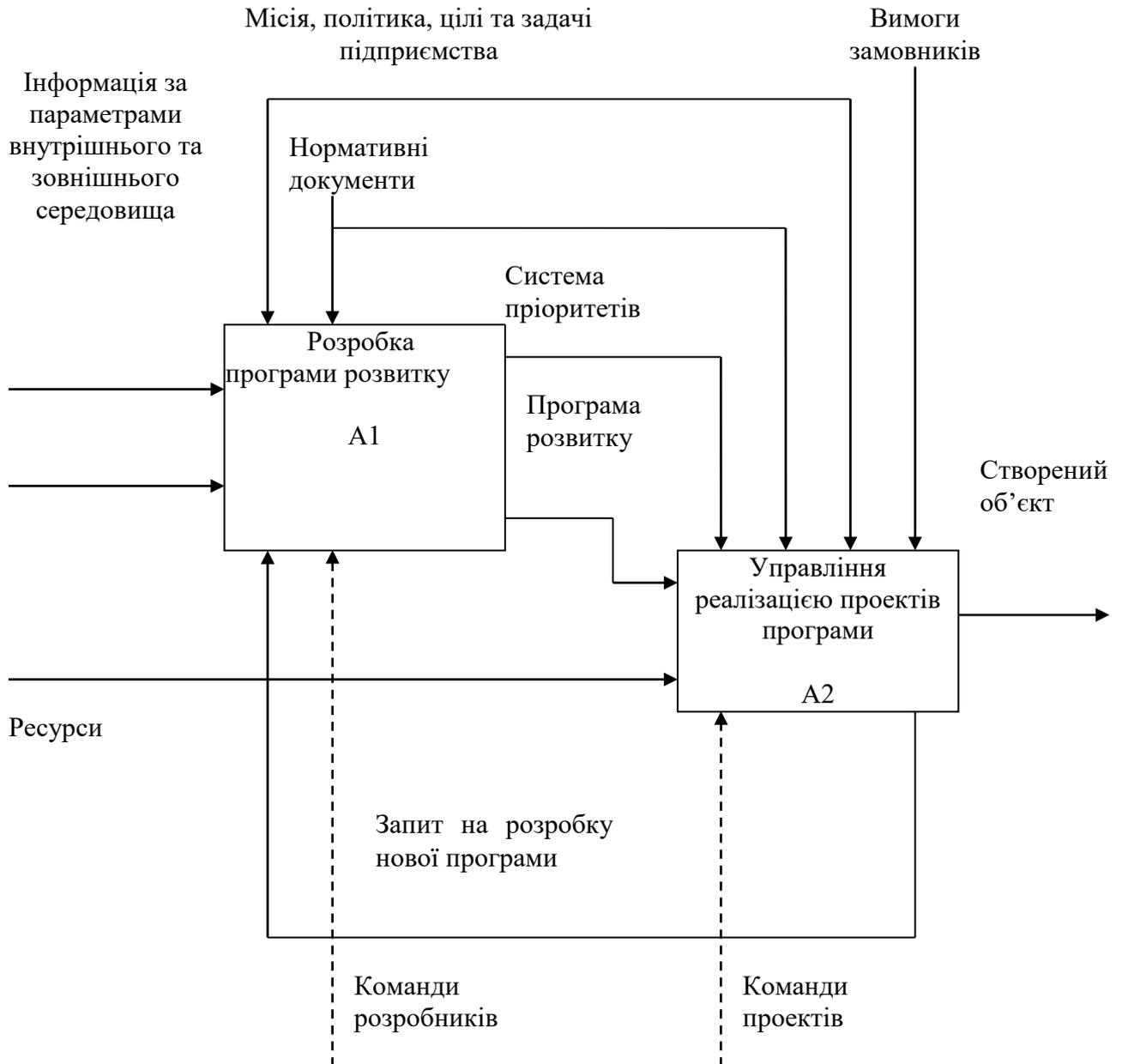


Рисунок 3.2 - Функціональна модель системи управління програмою розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця»

З метою підвищення ефективності інвестиційної діяльності, підсистема стандартів має включати затверджену методичку формування оптимальних інвестиційних програм. Третій блок - інформаційна система. Впровадження та розвиток методології Project Management пропонується реалізувати за допомогою спеціалізованих систем підтримки інвестиційної діяльності в

рамках загальнокорпоративної інформаційної системи. Інформаційні технології в межах системи управління програмою розвитку виконують двоїсту функцію. По-перше, вони автоматизують стандарти управління проектами та програмами. Результати дослідження ринку програмного забезпечення для впровадження цього функціоналу підтверджують вибір систем управління документообігом і комунікаціями Microsoft Exchange / Microsoft Mail. По-друге, інформаційні системи призначені автоматизувати функції управління проектами та програмою, що може бути реалізовано за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.

Для визначення оптимальної конфігурації блоку інформаційних систем і вибору конкретного програмного забезпечення управління проектами та програмою розвитку був проведений аналіз конкурентоспроможності автоматизованих систем управління проектами та програмами на базі інформаційних технологій з урахуванням потреб великої транспортної організації.

Було розглянуто різноманітні системи управління проектами та програмою, включаючи сім основних розробок. Інтеграція інформаційної системи управління проектами і загальнокорпоративної інформаційної системи передбачає впровадження функціональної підсистеми управління базами даних та інтеграції.

Локальний модуль управління проектами будується на основі SureTrak PM для керування окремими проектами. Модульна конструкція блоку інформаційних систем надає можливість гнучкого налаштування його конфігурації відповідно до особливостей управління проектами в конкретній організації.

Отже, запропонована система управління проектами та програмою розвитку об'єднує організаційно-розпорядчі механізми, стандартні процедури та інформаційні системи, що гарантує відповідність вимогам у комплексності, якості, прозорості, масштабованості, стандартизації, інтеграції та автоматизації.

3.3 Формування моделі системи управління програмою розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця»

У сучасних умовах воєнної нестабільності, зростання конкуренції та дефіциту ресурсів підприємства харчової промисловості України потребують впровадження гнучких систем управління розвитком, здатних адаптуватися до змін ринку. Для ТОВ «Наш хліб Вінниця» доцільно розробити модель системи управління програмою розвитку, яка базується на принципах проектного менеджменту, стратегічного планування та управління якістю.

Основна мета створення такої системи — забезпечити цілеспрямоване управління програмами розвитку підприємства на основі комплексного підходу, що охоплює виробничі, фінансові, маркетингові та кадрові аспекти діяльності.

Запропонована модель включає такі структурні елементи:

1. Центр управління програмою розвитку (ЦУП) – підрозділ, що координує всі проекти стратегічного розвитку, контролює терміни, бюджети та якість виконання завдань.

2. Координаційну раду – дорадчий орган при керівництві, який ухвалює стратегічні рішення, розглядає звіти ЦУП та забезпечує узгодженість між підрозділами.

3. Проектні команди – формуються під окремі напрямки (розширення асортименту, оптимізація логістики, цифровізація виробництва тощо) та відповідають за реалізацію конкретних ініціатив.

4. Систему моніторингу та оцінки результатів, що ґрунтується на ключових показниках ефективності (KPI), зокрема рівень прибутковості, частка ринку, продуктивність праці, задоволеність клієнтів.

Для реалізації програми розвитку пропонується використовувати адаптовану методологію Project Management (PMI), що передбачає послідовність етапів: ініціація, планування, виконання, контроль і завершення проектів. Також доцільним є впровадження елементів системи

управління якістю ISO/TQM, яка забезпечить узгодженість процедур та підвищення ефективності організаційних процесів.

Використання розробленої моделі управління дозволить:

- підвищити прозорість управлінських процесів;
- забезпечити координацію між підрозділами;
- мінімізувати ризики реалізації стратегічних проектів;
- підвищити загальну ефективність програми розвитку;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Опис моделі

1. Рівень стратегічного управління (верхній рівень):

- Генеральний директор;
- Координаційна рада з розвитку підприємства (розглядає стратегію, затверджує програми розвитку, оцінює ефективність).

2. Рівень програмного управління (середній рівень):

- Центр управління програмою розвитку (ЦУП); (планування, координація, контроль виконання програм і проектів, звітність).
- Зв'язки з усіма проектними командами.

3. Рівень проектного управління (операційний рівень):

- Керівники проектів / проектні команди, які реалізують окремі напрями програми:

- Розширення асортименту та вдосконалення рецептур;
- Оптимізація виробничих процесів;
- Цифровізація управління і логістики;
- Розвиток маркетингу та експорту.

4. Рівень підтримки (інформаційно-функціональний):

- Фінансовий відділ (забезпечення ресурсів, контроль витрат).
- Відділ кадрів (формування команд, підвищення кваліфікації).
- Відділ якості та ISO/TQM (моніторинг якості процесів і результатів).
- IT-відділ (інформаційна підтримка, корпоративна система управління).

5. Зворотний зв'язок (контроль і корекція):

- Регулярний моніторинг виконання проектів ЦУП → звіт Координаційній раді → корекція плану розвитку.

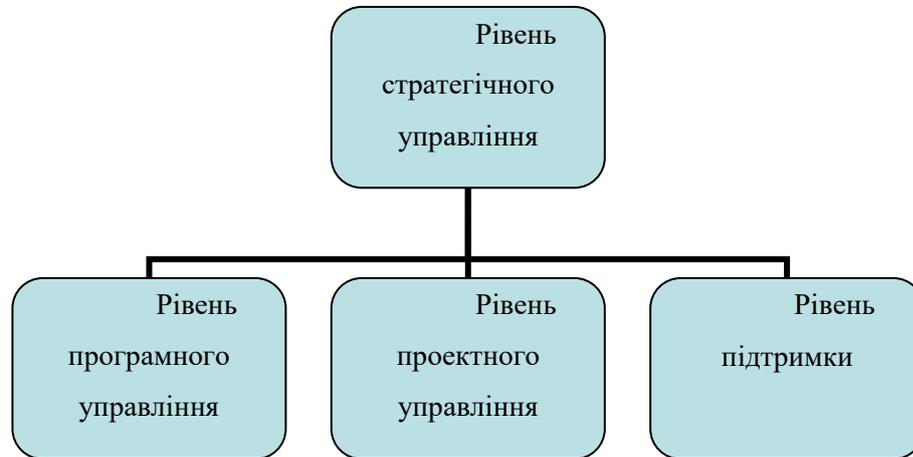


Рисунок 3.2 - Модель системи управління програмою розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця»

ТОВ «Наш хліб Вінниця», як молоде підприємство (5 років на ринку), ймовірно, орієнтується на органічний ріст: розширення асортименту (безглютенові продукти), збільшення обсягів виробництва та вихід на нові ринки (регіональні мережі супермаркетів). Фінансові дані з реєстрів вказують на стабільну діяльність без значних боргів, але деталі стратегій відсутні.

Загальні тенденції для хлібопекарської галузі в Україні (згідно з галузевими звітами) включають:

- Модернізацію обладнання для енергоефективності.
- Диверсифікацію продукції (здорове харчування, органічні інгредієнти).
- Цифровізацію (онлайн-замовлення, трекінг поставок).

Компанія може інтегрувати елементи регіональної стратегії розвитку Вінницької області до 2027 року, яка акцентує на інноваціях у промисловості та сталому розвитку (зокрема, модернізацію фондів для конкурентоспроможності).

Рекомендації щодо вдосконалення моделі управління:

1. Планування: Розробити SMART-цілі (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі), наприклад, «Збільшити обсяг безглютенової продукції на 30% до кінця 2026 р.».

2. Організація: Створити крос-функціональні команди (виробництво + маркетинг) для проєктів розвитку.

3. Керівництво: Застосувати ситуаційний підхід (теорія Х/У Макгрегора): авторитарний для операцій, демократичний для інновацій.

4. Контроль: Використовувати KPI (ROI, рівень задоволеності клієнтів) та інструменти на кшталт Balanced Scorecard для моніторингу прогресу.

Етап програми розвитку	Модель управління	Приклади інструментів
Ініціація (визначення цілей)	Стратегічна (top-down)	SWOT-аналіз, стратегічна сесія
Виконання (реалізація проєктів)	Матрична (команди)	Gantt-графіки, Agile-методики
Моніторинг та коригування	Контрольна (feedback loops)	Щомісячні звіти, аудит
Завершення (оцінка)	Оціночна	ROI-розрахунок, уроки для майбутнього

Рисунок 3.3 - Матрично-функціональна модель\

Ця модель забезпечує гнучкість і адаптацію до викликів (наприклад, зростання цін на сировину). Для детальнішої інформації рекомендую звернутися безпосередньо до керівництва компанії або провести аудит. Якщо у вас є додаткові деталі (наприклад, внутрішні документи), я можу проаналізувати їх глибше.

Таким чином, формування системи управління програмою розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця» є ключовим етапом підвищення ефективності стратегічного управління, який сприятиме реалізації довгострокових цілей підприємства, його інноваційній активності та стійкому зростанню в поствоєнний період.

ВИСНОВКИ

1. У результаті виконання першого завдання встановлено, що стратегічна програма розвитку є ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає пріоритетні напрями діяльності, механізми реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також підходи до оптимізації ресурсного потенціалу.

Процес формування програми розвитку за своєю суттю є аналогічним процесу прийняття управлінських рішень, оскільки він передбачає вибір оптимальних варіантів дій для усунення проблем і реалізації стратегічних можливостей підприємства. Виявлено, що ефективна програма розвитку є основою стійкого економічного зростання, підвищення рентабельності, удосконалення бізнес-процесів та посилення позицій підприємства на ринку.

2. У рамках другого завдання встановлено, що фінансово-економічні результати підприємства демонструють істотне зниження чистого прибутку. Так, чистий прибуток ТОВ «Наш хліб Вінниця» у 2022 році становив 7 310,1 тис. грн, проте зменшився на 39,47%, що свідчить про суттєві проблеми з підтриманням фінансової стійкості.

Отримані результати свідчать про недостатню здатність підприємства забезпечувати стаке нарощення власного капіталу та підтримувати стабільні конкурентні позиції. Однією з ключових проблем визначено недостатньо ефективну систему інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень, що обмежує можливості стратегічного планування та оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

3. У межах третього завдання здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який показав, що ТОВ «Наш хліб Вінниця» має значний потенціал для реалізації різних конкурентних стратегій. Сильні та слабкі сторони підприємства дозволяють обґрунтувати оптимальну комбінацію стратегій – адаптивну та інноваційну, спрямовану на

зменшення негативного впливу ринкових загроз і найефективніше використання наявних можливостей.

З огляду на кризові явища, зокрема наслідки воєнних дій та зростаючу конкуренцію, підприємство потребує системного підходу до стратегічного управління. Стратегічний аналіз підтвердив необхідність розроблення комплексної програми розвитку, що враховуватиме динаміку зовнішніх тенденцій, ресурсний потенціал підприємства та його ринкові перспективи.

4. У межах четвертого завдання запропоновано комплекс практичних рекомендацій, що включає:

- розроблення та впровадження стратегічної програми розвитку, яка забезпечить подолання кризових явищ та підвищення інвестиційної привабливості підприємства;

- створення функціональної моделі управління програмою розвитку, що оптимізує механізми координації, контролю та реалізації програмних заходів;

- використання інформаційних підсистем проектного управління, які дадуть змогу здійснювати моніторинг та оптимізацію ключових бізнес-процесів;

- чітке визначення ринкової позиції підприємства, прогнозування стратегії його розвитку та деталізацію основних процесів для їх подальшого вдосконалення;

- формалізацію управлінських процедур, що забезпечить прозорість і відповідальність керівництва, підвищить результативність управління та сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Запропонована система практичних заходів створює підґрунтя для ефективного стратегічного планування та забезпечує стійкість ТОВ «Наш хліб Вінниця» в умовах невизначеності та посилення ринкової конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
2. Шамрикова В. О. Теоретично-методичні аспекти антикризового управління з використанням фінансової стратегії // Зб. наук. праць студ. НУК. 2019. № 1. С. 7–14.
3. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств // *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 5. С. 114–118.
4. Боковець В. В., Нечипоренко Т. Д. Інтелектуальний капітал як акселератор інноваційних трансформацій у стратегічному управлінні підприємствами // *Via Economica*. 2025. № 10. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/>
5. Лозовський О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств // *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського*. Економічні науки. 2018. № 2. С. 31–35.
6. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління // *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 48. № 1. С. 101–108.
7. Бутко І. О. Фінансова стратегія підприємства // *Економікус*. 2019. № 18. С. 141–146.
8. Оксененко С. П. Шляхи підвищення ефективності управління підприємством // *Динаміка наукових досліджень*. 2021. Т. 21. С. 48–50.
9. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 396 с.
10. Пермінова С. О. Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства // *Молодий вчений*. 2018. № 4(56). С. 831–835.

11. Ткачук В. І., Яремова М. І., Горкуша Н. М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
12. Полюхович М. В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства // *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 69. № 2. С. 118–128.
13. Авдющенко А. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи // *Держава та регіони*. 2020. № 2. С. 10–17.
14. Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами підприємства. Київ, 2020. 123 с.
15. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org>
16. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 390 с.
17. Боковець В. В., Громов В. В. Ефективні стратегії діяльності підприємств // зб. за матеріалами LV Всеукраїнської науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету : ВНТУ, 2025-2026. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua>
18. Порохня В. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 224 с.
19. Белінська О. В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства // *Вісник економічної науки України*. URL: <https://journals.pu.if.ua/>
20. Вівчевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Львів : Афіша, 2018. 140 с.
21. Гуцалюк О. М. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6(87). С. 8–13.
22. Шмаленко Я. В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. URL: www.nbuv.gov.ua

23. Трут О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : ЛТЕУ, 2018. 420 с.
24. Гнатюк М. Е. Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві. Київ, 2021. 92 с.
25. Боковець В. В., Громов В. В. Стратегії розвитку вітчизняних підприємств у повоєнний період // *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/>
26. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку // *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 7. С. 120–123.
27. Піпко Е. Система стратегічного управління підприємством // *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 54–58.
28. Кулинич М., Ляшко Л. Методичний інструментарій в аналітичній оцінці результативності // *Економічний часопис СХУ ім. Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 122–130.
29. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки // *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 7. С. 31–40.
30. Дяченко Л. А. Суть та особливості управління підприємствами в сучасних умовах // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2019. № 1. С. 80–86.
31. Ігнат'єва І. А. Інноваційний менеджмент: теорія, методологія, практика. Київ : Знання України, 2018. 250 с.
32. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
33. Удод Н. М. Формування нової парадигми управління бізнесом // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 3. С. 53–62.
34. Гнатюк М. Е. Управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві. Київ, 2021. 92 с.
35. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства // *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 8. С. 147–153.

36. Вівчевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Львів : Афіша, 2018. 140 с.
37. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. URL: <http://www.rusnauka.com>
38. Трут О. О., Миколайчук І. П. Ефективність оперативної діяльності роздрібного торговельного підприємства та методологія її вимірювання // *Науковий вісник ПУЕТ*. 2018. № 3(88). С. 26–32.
39. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 285 с.
40. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.
41. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства // *Економікус*. 2019. № 18. С. 141–146.
42. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2020. 396 с.
43. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.
44. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації // *Проблеми науки*. 2019. № 9. С. 23–27.
45. Боковець В. В., Громов В. В. Сучасні стратегії розвитку вітчизняних підприємств // *Матеріали XI Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф.*, Житомир, 2025.

ДОДАТКИ

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Стратегічний розвиток підприємств в сучасних умовах (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Наш хліб Вінниця»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра ПЛМ, факультет МІБ, гр. МБА-24м
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 14,99%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту.
- У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- У роботі виявлено ознаки академічного плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. Робота до захисту не приймається.

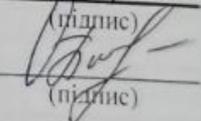
Експертна комісія:

Боковець В.В., зав. каф. ПЛМ

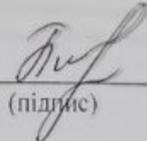
(прізвище, ініціали, посада)

Пілявоз Т. М., доц. каф. ПЛМ, гарант ОГП

(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

(підпис)

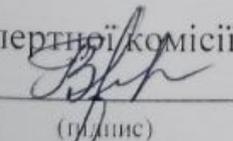
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

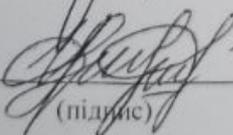
Керівник


(підпис)

Боковець В.В., проф. каф. ПЛМ

(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач


(підпис)

Громов В.В.

(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(ДОВІДКОВИЙ)
Фінансова звітність ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спроцедура фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ"	за ЄДРНОУ	2023	01 01
Територія <u>ВІННИЦЬКА</u>	за КАТОГТГ ¹	43594489	Класифікація
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240	Класифікація
Вид економічної діяльності <u>Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнених кондитерських виробів, торти і пирогів нетривалого зберігання</u>	за КВЕД	10.71	Класифікація
Середня кількість працівників, осіб <u>98</u>			
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця Данила Нечая, буд. 7, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001</u>		4824558	

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Ферма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	9,6	8,5
Первісна вартість	1001	9,6	9,6
Накопичена амортизація	1002	(-)	(1,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	104,2	-
Основні засоби :	1010	427,6	943,0
первісна вартість	1011	635,1	1 611,9
знос	1012	(207,5)	(668,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	541,4	951,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	811,5	2 376,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 479,0	2 265,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11,0	1 547,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	1 520,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 018,3	3 757,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	647,2	3 732,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	26,6
Інші оборотні активи	1190	32,6	-
Усього за розділом II	1195	8 999,6	13 707,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	9 541,0	14 658,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	281,1	7 591,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	282,1	7 592,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	875,7	743,4
розрахунками з бюджетом	1620	190,9	494,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	58,2	104,1
розрахунками з оплати праці	1630	382,7	330,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 751,4	5 382,3
Усього за розділом III	1695	9 258,9	7 054,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	9 541,0	14 658,8

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60 181,4	26 816,8
Інші операційні доходи	2120	38,1	32,5
Інші доходи	2240	184,9	16,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	60 404,4	26 866,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39 653,0)	(20 570,3)
Інші операційні витрати	2180	(11 836,6)	(6 146,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(51 489,6)	(26 716,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	8 914,8	149,3
Податок на прибуток	2300	(1 604,7)	(26,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	7 310,1	122,4

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Підписує Ігор Іванович _____
(ініціали, прізвище)

Секретар Максим Юрійович _____
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАШ Х.Л.Б. ВІННИЦЯ"	за ЄДРПОУ	2024	01	01
Територія ВІННИЦЬКА	за КАТОТТГ	43594489		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОІФПГ	43594489		
Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошанових кондитерських виробів, торгів і тільцюк нетривалого зберігання	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 102		10.71		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Давида Нечка, буд. 7, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001		4824558		

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,5	7,5
Первісна вартість	1001	9,6	9,6
Накопичена амортизація	1002	(1,1)	(2,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	62,1
Основні засоби :	1010	943,0	2 918,1
первісна вартість	1011	1 611,9	4 218,5
знос	1012	(668,9)	(1 300,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	951,5	2 987,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 376,7	3 289,0
у тому числі готова продукція	1103	-	3,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 265,8	1 693,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 547,6	259,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 520,0	253,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 757,7	4 787,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 732,9	8 582,6
Витрати майбутніх періодів	1170	26,6	48,6
Інші оборотні активи	1190	-	450,0
Усього за розділом II	1195	13 707,3	19 109,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	14 658,8	22 097,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 591,2	13 504,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	7 592,2	13 505,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	743,4	992,9
розрахунками з бюджетом	1620	494,1	313,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	104,1	72,0
розрахунками з оплати праці	1630	330,2	322,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 382,3	3 900,8
Усього за розділом III	1695	7 054,1	5 602,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 658,8	22 097,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 998,9	60 181,4
Інші операційні доходи	2120	356,6	38,1
Інші доходи	2240	1 239,8	184,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	65 595,3	60 404,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(43 287,0)	(39 653,0)
Інші операційні витрати	2180	(13 570,1)	(11 836,6)
Інші витрати	2270	(917,5)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(57 774,6)	(51 489,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	7 820,7	8 914,8
Податок на прибуток	2300	(1 407,7)	(1 604,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	6 413,0	7 310,1

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

Підписує Ігор Іванович _____

(ініціали, прізвище)

Сидюк Максим Юрійович _____

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ"	за ЄДРПОУ	2025	01 01
Територія <u>ВІННИЦЬКА</u>	за КАТОТТГ	43594489	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	1	
Вид економічної діяльності <u>Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнених кондитерських виробів, торгів і гістично-готельного зберігання</u>	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб <u>117</u>		10.71	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця Данила Нечая, буд. 7, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001</u>		4824558	

I. Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7,5	6,4
Первісна вартість	1001	9,6	9,6
Накопичена амортизація	1002	(2,1)	(3,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	62,1	62,1
Основні засоби :	1010	2 918,1	6 258,5
первісна вартість	1011	4 218,5	8 455,6
знос	1012	(1 300,4)	(2 197,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 987,7	6 327,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 289,0	3 969,5
у тому числі готова продукція	1103	3,2	1,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 693,2	5 531,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	259,2	36,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	253,1	36,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 787,0	4 527,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 582,6	7 620,4
Витрати майбутніх періодів	1170	48,6	-
Інші оборотні активи	1190	450,0	-
Усього за розділом II	1195	19 109,6	21 685,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22 097,3	28 012,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 504,2	13 375,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	13 505,2	13 376,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	992,9	4 574,5
розрахунками з бюджетом	1620	313,8	552,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	72,0	170,9
розрахунками з оплати праці	1630	322,6	591,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 900,8	3 499,5
Усього за розділом III	1695	5 602,1	9 389,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 097,3	28 012,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78 652,7	63 998,9
Інші операційні доходи	2120	1 325,8	356,6
Інші доходи	2240	689,2	1 239,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	80 667,7	65 595,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(57 578,6)	(43 287,0)
Інші операційні витрати	2180	(16 517,1)	(13 570,1)
Інші витрати	2270	(1 176,2)	(917,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(75 271,9)	(57 774,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	5 395,8	7 820,7
Податок на прибуток	2300	(971,2)	(1 407,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4 424,6	6 413,0

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Підписує Ігор Іванович

(ініціали, прізвище)

Сакноч Максим Юрійович

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В

(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

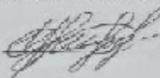
ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

До магістерської кваліфікаційної роботи

на тему: «Стратегічний розвиток підприємств в сучасних умовах (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Наш хліб Вінниця»)»

Виконав: ст. 2 курсу, гр. МБА-24м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Громов В.В. 

Керівник: д.е.н., проф./каф. ПЛІМ

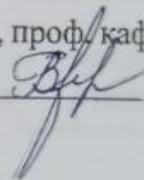
Боковець В.В. 



Рисунок 1 - Схема процесу стратегічного управління підприємством



Рисунок 2 - Загальна модель побудови програми розвитку підприємства

Таблиця 1 - Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1 2 · ·	Загрози 1 2 · ·
Сильні сторони 1 2 · ·	Поле «СіМ» (Сила і можливості)	Поле «СіЗ» (Сила і загрози)
Слабкі сторони 1 2 · ·	Поле «СлМ» (Слабкість та можливості)	Поле «СлЗ» (Слабкість та загрози)

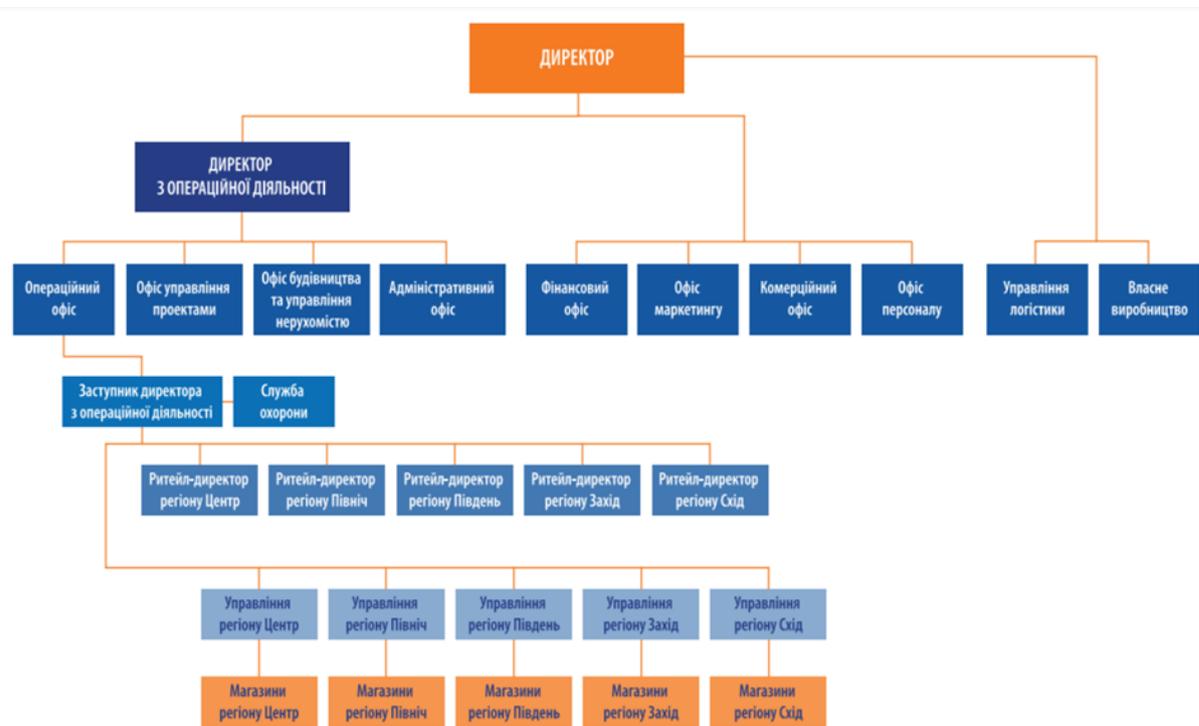


Рисунок 3 – Організаційна структура управління ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Таблиця 2 – Основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця» за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід, тис. грн.	60 181,4	63 998,9	78 652,7	3 817,5	14 653,8	6,34	22,9	30,69
Собівартість, тис. грн.	39 653	43 287	57 578,6	3 634	14 291,6	9,16	33,02	45,21
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	20 528,4	20 711,9	21 074,1	183,5	362,2	0,89	1,75	2,66
Частка основних засобів у активах	0,06	0,13	0,22	0,07	0,09	116,67	69,23	266,67
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,41	0,31	0,26	-0,1	-0,05	-24,39	-16,13	-36,59
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	3,48	3,14	-	-0,34		-9,77	
Фондовіддача, обороти	-	33,15	17,14	-	-16,01		-48,3	
Фондоємність	-	0,03	0,06	-	0,03		100	
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	15,28	15,87	-	0,59		3,86	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	8,94	9,34	-	0,4		4,47	
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	14,51	11,72	7,48	-2,79	-4,24	-19,23	-36,18	-48,45
Матеріалоємність	0	0	0	0	0			
Витрати на гривню продажів, грн.	0,66	0,68	0,73	0,02	0,05	3,03	7,35	10,61
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	2,79	3,2	1,78	0,41	-1,42	14,7	-44,38	-36,2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,52	0,61	0,48	0,09	-0,13	17,31	-21,31	-7,69
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,94	3,41	2,31	1,47	-1,1	75,77	-32,26	19,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	1,53	0,81	1	-0,72	188,68	-47,06	52,83
Середня кількість працівників, осіб	0	0	0	0	0			
Фонд оплати праці, тис. грн.	0	0	0	0	0			
Продуктивність праці, тис. грн.	-	-	-	-	-			

Таблиця 3 - Динаміка активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024

рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Нематеріальні активи	8,5	7,5	6,4	-1	-1,1	-11,76	-14,67	-24,71
Незавершені капітальні інвестиції	0	62,1	62,1	62,1	0		0	
Основні засоби:	943	2 918,1	6 258,5	1 975,1	3 340,4	209,45	114,47	563,68
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	951,5	2 987,7	6 327	2 036,2	3 339,3	214	111,77	564,95
Готова продукція	0	3,2	1,9	3,2	-1,3		-40,63	
Запаси	2 376,7	3 289	3 969,5	912,3	680,5	38,39	20,69	67,02
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 265,8	1 693,2	5 531,1	-572,6	3 837,9	-25,27	226,67	144,11
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 547,6	259,2	36,8	-1 288,4	-222,4	-83,25	-85,8	-97,62
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 757,7	4 787	4 527,3	1 029,3	-259,7	27,39	-5,43	20,48
Гроші та їх еквіваленти	3 732,9	8 582,6	7 620,4	4 849,7	-962,2	129,92	-11,21	104,14
Витрати майбутніх періодів	26,6	48,6	0	22	-48,6	82,71	-100	-100
Інші оборотні активи	0	450	0	450	-450		-100	
ОБОРОТНІ АКТИВИ	13 707,3	19 109,6	21 685,1	5 402,3	2 575,5	39,41	13,48	58,2
БАЛАНС	14 658,8	22 097,3	28 012,1	7 438,5	5 914,8	50,74	26,77	91,09

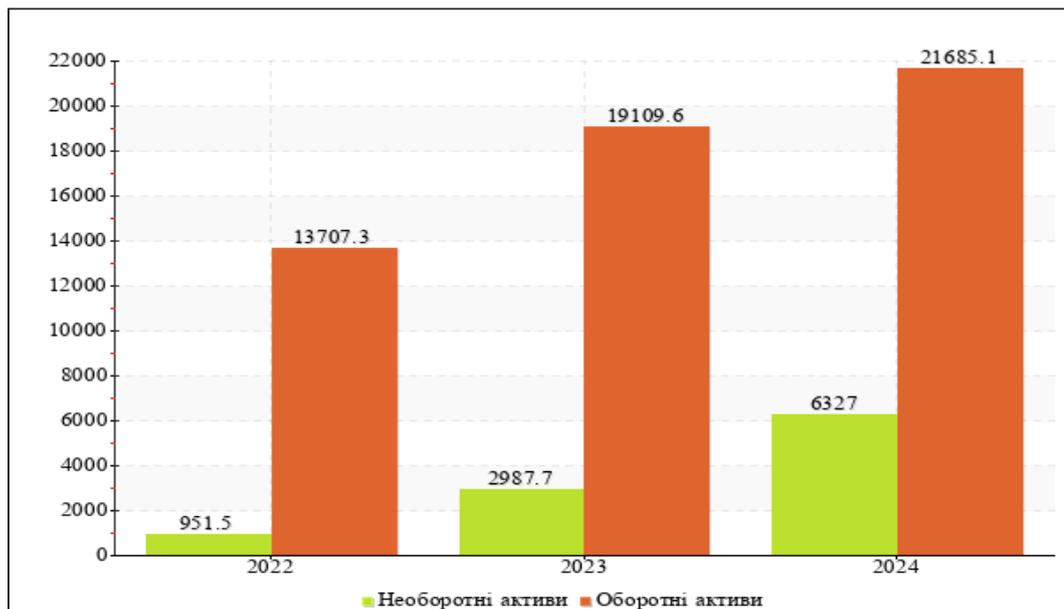


Рисунок 4 - Динаміка активів ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Таблиця 4 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Наш хліб Вінниця» у 2022–2024 роках, тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	60 181,4	63 998,9	78 652,7	3 817,5	14 653,8	6,34	22,9	30,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39 653	43 287	57 578,6	3 634	14 291,6	9,16	33,02	45,21
Валовий прибуток (збиток)	20 528,4	20 711,9	21 074,1	183,5	362,2	0,89	1,75	2,66
Інші операційні доходи	38,1	356,6	1 325,8	318,5	969,2	835,96	271,79	3 379,79
Інші операційні витрати	11 836,6	13 570,1	16 517,1	1 733,5	2 947	14,65	21,72	39,54
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	8 729,9	7 498,4	5 882,8	-1 231,5	-1 615,6	-14,11	-21,55	-32,61
Інші доходи	184,9	1 239,8	689,2	1 054,9	-550,6	570,52	-44,41	272,74
Інші витрати	0	917,5	1 176,2	917,5	258,7		28,2	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	8 914,8	7 820,7	5 395,8	-1 094,1	-2 424,9	-12,27	-31,01	-39,47
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 604,7	1 407,7	971,2	-197	-436,5	-12,28	-31,01	-39,48
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	7 310,1	6 413	4 424,6	-897,1	-1 988,4	-12,27	-31,01	-39,47
Разом доходи	60 404,4	65 595,3	80 667,7	5 190,9	15 072,4	8,59	22,98	33,55
Разом витрати	51 489,6	57 774,6	75 271,9	6 285	17 497,3	12,21	30,29	46,19

Таблиця 5 - SWOT-аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Категорія	Показники
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільне виробництво базових хлібобулочних виробів - Досвідчений трудовий колектив - Фінансова стабільність та зростання власного капіталу (+76 % за 2022–2024 рр.) - Висока впізнаваність бренду
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> - Висока собівартість виробництва - Частково застаріле обладнання та низький рівень автоматизації - Обмежені канали збуту, залежність від локального ринку
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення експорту на нові ринки - Впровадження інноваційних продуктів (органічні, безглютенові) - Модернізація виробництва та автоматизація логістики - Партнерство з роздрібними мережами та онлайн-торгівля
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> - Військовий конфлікт та економічна нестабільність - Зниження купівельної спроможності населення - Зростання конкуренції від малих пекарень та імпорту - Волатильність цін на зерно, борошно та енергоносії

Таблиця 6 - PEST-аналіз ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Категорія	Фактори
Політичні (Political)	<ul style="list-style-type: none"> - Регулювання цін на хліб та продовольчі товари - Податкові зміни та стимули для харчової промисловості - Вплив війни на логістику та постачання сировини
Економічні (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання собівартості через інфляцію та дорожчання енергоносіїв - Коливання курсу гривні, вплив на імпорт обладнання та сировини - Доступність кредитів та рівень інвестицій
Соціальні (Social)	<ul style="list-style-type: none"> - Попит на здорову та органічну продукцію - Демографічні зміни та рівень доходів населення - Зростання онлайн-покупок і зміна споживчої поведінки
Технологічні (Technological)	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизація виробництва та логістики - Використання сучасного обладнання для підвищення продуктивності та якості - Інноваційні технології у виробництві хлібобулочних виробів

Таблиця 7 – Облік численних і різноманітних факторів середовища

Група параметрів середовища		Оцінка групи параметрів
Фактори зовнішнього середовища	Фактори макросередовища	$A = \sum_{i=1}^n W_i * a_{ij}$
	Фактори мікросередовища	$B = \sum_{i=1}^n W_i * b_{ij}$
Фактори внутрішнього середовища		$C = \sum_{i=1}^n W_i * c$

<p>Великий СГП (58%) СГЗ₃ (58%)</p>	<p>Перспективний СГП (24%) СГЗ₄ (16%) СГЗ₃ (8%)</p>
<p>Прибутковий СГП СГЗ₁ (12%)</p>	<p>Обмежений СГП СГЗ₂ (6%)</p>

Рисунок 5 - Матриця стратегічних зон ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Таблиця 8 - Представлення тривимірної матриці

Ось	Показники	Рівні
Z (Стратегічне середовище)	Економічні, технологічні, соціальні та політичні фактори	Сприятливе (0,7–1), середнє (0,4–0,7), несприятливе (0–0,4)
X (Стратегічні переваги)	Конкурентні сильні сторони	Сильні (0,7–1), середні (0,4–0,7), слабкі (0–0,4)
Y (Стратегічні компетенції)	Матеріальні та нематеріальні ресурси, здатності	Сильна (0,7–1), середня (0,4–0,7), слабка (0–0,4)



Рисунок 6 - Графічне представлення тривимірної матриці

Таблиця 9 – Характеристика бізнес-середовища діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Назва	Бізнес-середовище		$\bar{Y}=\mu(x)$
			ТОВ «Наш хліб Вінниця»
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,62
		Фактори мікро середовища	0,55
	Фактори внутрішнього середовища		0,65
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,48
		Фактори мікро середовища	0,42
	Фактори внутрішнього середовища		0,47
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,67
		Фактори мікро середовища	0,71
	Фактори внутрішнього середовища		0,77
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,69
		Фактори мікро середовища	0,76
	Фактори внутрішнього середовища		0,82
СХЗ	Фактори зовнішнього середовища	Фактори макро середовища	0,71
		Фактори мікро середовища	0,69
	Фактори внутрішнього середовища		0,81

Таблиця 10 – Оцінка стратегічних позицій ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Стратегічна зона господарювання	Стратегічна альтернатива
СЗГ 1	0,61 Стабілізація
СЗГ 2	0,46 Поєднання
СЗГ 3	0,72 Диверсифіковане зростання
СЗГ 4	0,76 Концентроване зростання
СЗГ 5	0,74 Інтегроване зростання

Таблиця 11 - Визначення ключових факторів успіху для ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Висока цінова чутливість споживачів	Досить помітні бар'єри входу в галузь	Ефективний операційний менеджмент
Дуже високі вимоги до якості	Потужна група лідерів ринку	Прогресивність технологій
Сформоване коло покупців конкретного бренда	Конкуренція носить як ціновий, так і неціновий характер	Запровадження нових стандартів якості
Потреба в екологічно чистій продукції	Високі можливості економії на масштабах	Швидке реагування на зміни попиту та появу нових трендів

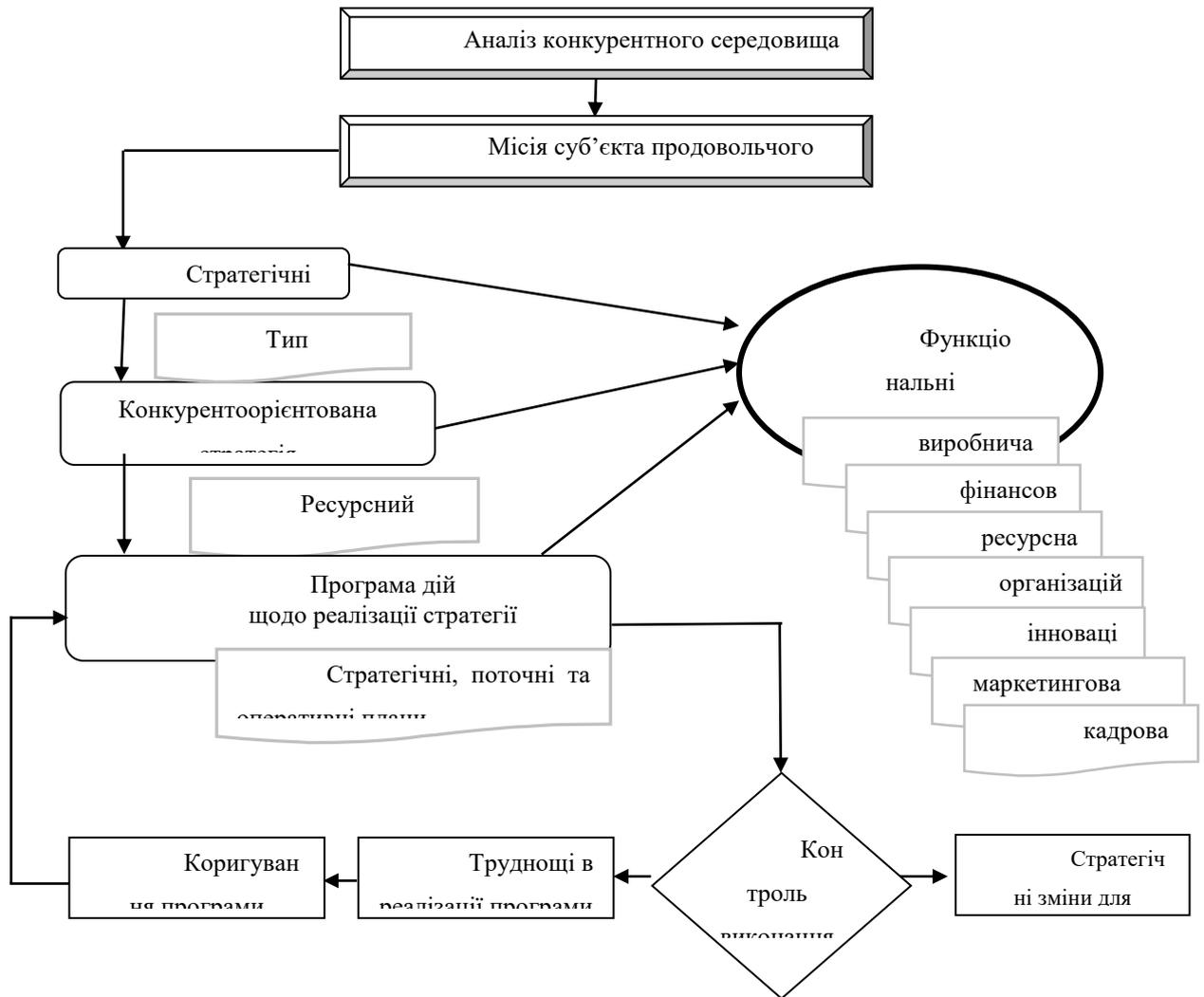


Рисунок 7 – Модель реалізації конкурентної стратегії в системі управління ТОВ «Наш хліб Вінниця»

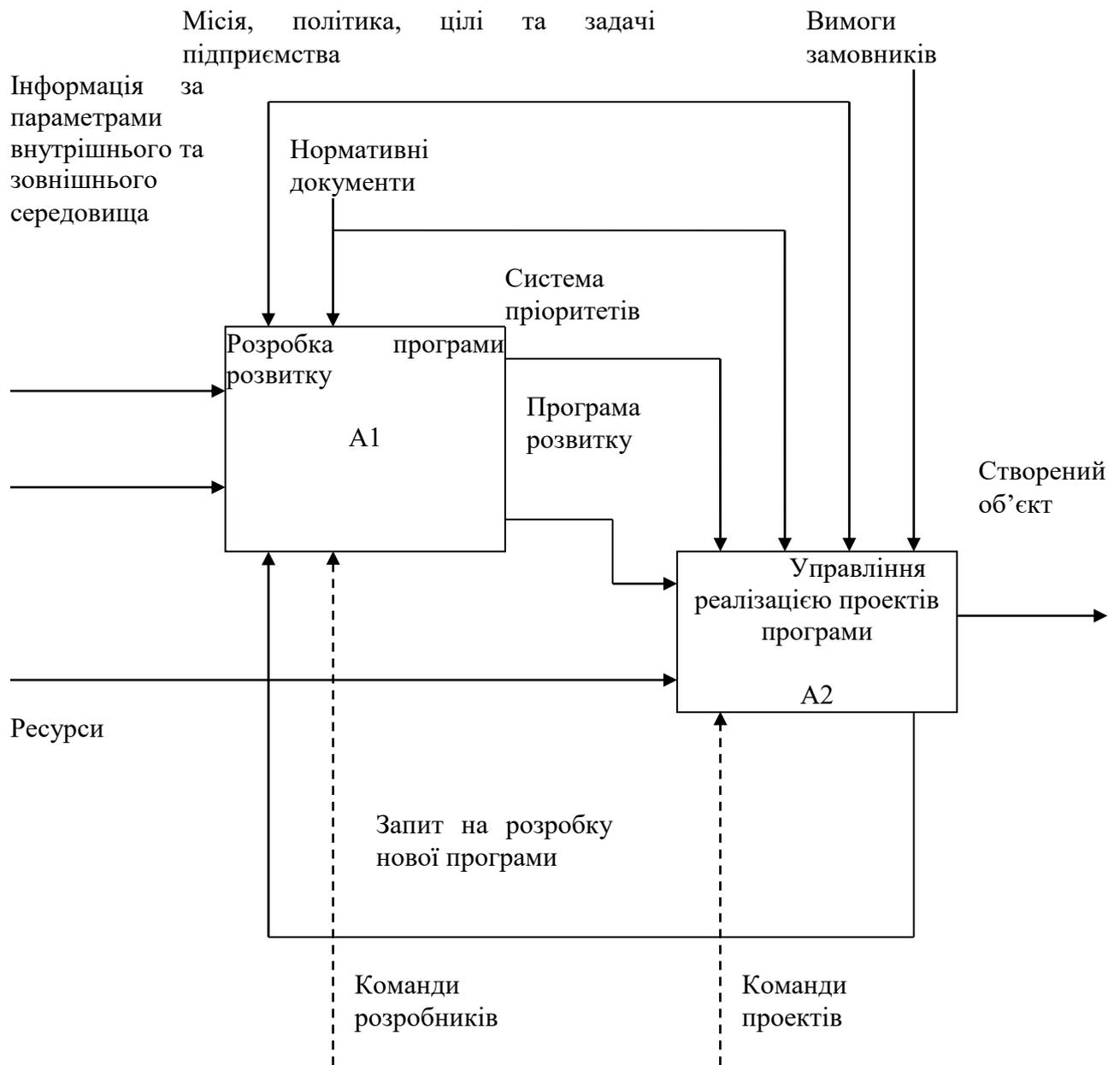


Рисунок 8 - Функціональна модель системи управління програмою розвитку ТОВ «Наш хліб Вінниця»

ДОДАТОК Г
Довідка про впровадження результатів МКР

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Наш Хліб Вінниця»



р/р UA 053204780000026008924886768 у
 АБ «Укргазбанк» м. Київ МФО 320478
 ПІН 435944802288 код ЄДРПОУ 43594489 адреса:
 21001 м. Вінниця вул. Данила Нечая. 7 тел. 098-130-66-04
 Електронна адреса: nashhlibvin@ukr.net

ДОВІДКА

про впровадження результатів магістерської кваліфікаційної роботи на
тему: «Стратегічний розвиток підприємств в сучасних умовах»

Ця довідка підтверджує, що результати магістерської кваліфікаційної роботи Громова Владислава Володимировича на тему: «Стратегічний розвиток підприємств в сучасних умовах» будуть впроваджені в діяльність ТОВ «Наш хліб Вінниця», м. Вінниця.

Використанні результати дослідження сприятимуть розробці і обґрунтуванні пропозицій щодо подальшої програми розвитку підприємства.

Запропонована у роботі модель комплексної програми, що охоплює всі аспекти виробничої, економічної та соціальної діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця» забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємством.

Головний бухгалтер
 ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Максим САХНЮК

Директор
 ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»



Ігор ПИЛИПЧУК