

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
д.е.н., професор _____ Оксана ЧУМАК
“ _____ ” _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО,
ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ»

Тема: «Обґрунтування економічної стратегії розвитку підприємницької структури»

Виконавець _____ Єлена ГРИМАК
(підпис)

Керівник: _____ д.е.н., професор Оксана ЧУМАК
(підпис)

Нормоконтролер: _____ к.е.н., доцент Людмила ДОЛГОВА
(підпис)

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
та бізнес-технологій

д.е.н., проф. _____ Оксана ЧУМАК

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувача

ГРИМАК Єлени Романівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Обґрунтування економічної стратегії розвитку підприємницької структури» затверджена наказом ректора від «09» квітня 2024 р. № 543/ст

2. Термін виконання роботи: з «09» квітня 2024р. до «16» червня 2024р.

3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ТОВ «Київхліб»: форма №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан), форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Статут підприємства ТОВ «Київхліб».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретичні основи формування економічної стратегії розвитку підприємства; Аналіз економічного забезпечення стратегії розвитку ТОВ «Київхліб»; Удосконалення формування економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб».

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Складові економічної стратегії підприємницької структури. Система заходів для формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури. Механізм формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури. Структурно-логічна схема формування потоку логістичної системи ТОВ «Київхліб». Шляхи удосконалення економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб». Прогнозні показники зростання прибутку ТОВ «Київхліб».

6. Календарний план-графік

№ з/п.	Завдання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Вивчити теоретичні основи формування економічної стратегії розвитку підприємств. Підготовка та виконання теоретичної частини кваліфікаційної роботи.	09.04.2024- 28.04.2024	
2.	Збір і аналіз інформації про діяльність та основні напрями забезпечення її ефективності ТОВ «Київхліб».	29.04.2024- 02.05.2024	
3.	Підготовка та виконання аналітично-дослідницької частини кваліфікаційної роботи	03.05.2024- 13.05.2024	
4.	Виконання рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи	14.05.2024- 26.05.2024	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедрі, перевірку на дотримання академічної доброчесності (плагіат)	27.05.2024- 02.06.2024	
6.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	03.06.2024	
7.	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	04.06.2024- 11.06.2024	
8.	Захист кваліфікаційної роботи	12-13.06.2024	

7. Дата видачі завдання: «09» квітня 2024р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Оксана ЧУМАК
(підпис керівника)

Завдання прийняв до виконання _____ Єлена ГРИМАК
(підпис здобувача)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Обґрунтування економічної стратегії розвитку підприємницької структури»: 69 сторінок, 11 рисунків, 12 таблиць, 48 використаних джерел.

СТРАТЕГІЯ, ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРУКТУРА, РОЗВИТОК.

Об'єкт дослідження – процеси формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури ТОВ «Київхліб».

Предмет дослідження – економічна оцінка забезпечення стратегії розвитку ТОВ «Київхліб».

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних та практичних аспектів економічної стратегії розвитку.

Методи дослідження – науковий, емпірично-науковий, кореляційно-регресійний аналіз, експертних оцінок.

Отримані результати. У першому розділі розкрито теоретичні основи сутності, формування етапів та заходів, а також механізму формування економічної стратегії розвитку на хлібопекарському підприємстві.

У другому розділі проаналізовано економічне забезпечення стратегії розвитку ТОВ «Київхліб».

У третьому розділі на підставі теоретичних та аналітичних даних були запропоновані конкретні заходи щодо удосконалення формування економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб».

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – матеріали кваліфікаційної роботи можна використовувати на базовому підприємстві, а також на інших підприємствах галузі для формування економічної стратегії розвитку.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Сутність та складові стратегії розвитку підприємницької структури.....	10
1.2. Механізм формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КИЇВХЛІБ»	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Київхліб».....	26
2.2. Аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на формування економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб».....	30
2.3. Оцінка економічного забезпечення стратегії розвитку ТОВ «Київхліб».....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КИЇВХЛІБ»	45
3.1. Удосконалення формування економічної стратегії розвитку на ТОВ «Київхліб».....	45
3.2. Обґрунтування впровадження пропозицій щодо економічної стратегії розвитку на ТОВ «Київхліб».....	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Ведення бізнесу в сучасних умовах вимагає від підприємців зміни підходів до господарської діяльності. Сфера сучасних технологій, яка використовується чи не кожним бізнесом, швидко стає конкурентоспроможною, все швидше зростає науково-технічний прогрес, ефективні форми управління виробництвом і діяльністю, ініціатива та дисципліна, що запроваджуються на будь-якій організації.

Проведення формування стратегії розвитку підприємницької діяльності є необхідною умовою його успішної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Процес вирішення стратегічних напрямків розвитку є актуальним як для компаній, які беруть участь лише на ринку, так і для підприємницької структури, яка хоче модернізувати свою діяльність.

У сучасних умовах розвитку підприємств хлібопекарської галузі спостерігається значний попит на хлібобулочну продукцію. Для підвищення якості цього товару, відповідності вимогам споживачів та забезпечення ефективності функціонування економічної стратегії, необхідно використовувати стратегічні підходи до управління хлібопекарським підприємством. Ці підходи повинні бути спроможні мобілізувати необхідні ресурси для досягнення поставлених економічних завдань і цілей, а також гарантувати якість ведення бізнес-процесів.

Організація економічної стратегії розвитку структури підприємства – це процес формування спільного бачення розвитку підприємства на основі визначення нових цілей якості, поєднання внутрішнього потенціалу підприємства з умовами зовнішнього середовища та розвитку бізнесу, а також комплексу заходів для забезпечення досягнення даних цілей.

Дослідження процесу створення економічної стратегії розвитку на підприємстві, що спеціалізується на виробництві хлібобулочних виробів, має важливе значення для адаптації до сучасних викликів та забезпечення стійкого функціонування в умовах конкурентного середовища.

Аналізуючи останні дослідження, варто виділити, що деякі вчені внесли значний науковий внесок у цю галузь, розвиваючи теоретичні та практичні аспекти формування економічної стратегії розвитку підприємств, до них варто віднести: П. Белову, П. Брінь, С. Василю, О. Вовк, О. Гудзь, О. Гура, А. Зайцеву, З. Побережну, О. Чулак, В. Швед та інші. З огляду на значний прогрес учених у даній галузі, важливо проаналізувати наукові підходи до формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури у контексті їхнього розвитку в умовах хлібопекарського підприємства.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів економічної стратегії розвитку, а також удосконалення формування даної стратегії на ТОВ «Київхліб».

Для цього необхідно визначити такі основні завдання:

- вивчити сутність та складові стратегії розвитку підприємницької структури;
- дослідити механізм формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури;
- надати загальну характеристику хлібопекарському підприємству;
- провести аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури;
- проаналізувати оцінку економічного забезпечення стратегії розвитку підприємства;
- застосувати удосконалення формування економічної стратегії розвитку на підприємстві;
- здійснити обґрунтування впровадження пропозицій щодо економічної стратегії розвитку підприємницької структури.

Об'єктом дослідження є процеси формування й забезпечення економічної стратегії розвитку підприємницької структури ТОВ «Київхліб».

Предметом дослідження є управління забезпеченням стратегії розвитку ТОВ «Київхліб».

Методи дослідження ґрунтуються на загальних економічних принципах щодо сутності та компонентів економічної стратегії розвитку на підприємстві з виробництва хлібобулочних виробів. У процесі аналізу використовувалися визнані в економічній науці методи дослідження, такі як теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний, системний аналіз та ряд методів економіко-математичного моделювання.

Для проведення дослідження використовувалися різноманітні джерела інформації, такі як міжнародні та національні статистичні звіти, законодавство та нормативні документи з питань, фахова література з теорії та практики розробки економічної стратегії, а також дані підприємства, що відображають його результати у виробництві хлібобулочних виробів.

Практичне застосування отриманих результатів. Основні висновки та практичні поради дипломної роботи можуть бути використані на практиці у ТОВ «Київхліб» для сприяння розвитку економічної стратегії. Практичне значення має розроблений проект цифровізації економічної стратегії на основі використання сучасних систем Інтернет речей (IoT), запровадження робототехніки, яка допоможе із процесом випікання хлібобулочних виробів, застосування технології штучного інтелекту (AI), впровадження технології Big Data, яка допоможе аналізувати великі обсяги даних на підприємстві.

Структура та розмір дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел. Основний зміст роботи має обсяг у 69 аркуші друкованого тексту. У роботі є 12 таблиць та 11 малюнків. Перелік використаних джерел включає 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та складові стратегії розвитку підприємницької структури

У сучасних умовах господарювання, коли глобальна пандемія коронавірусу, повномасштабна війна в Україні продемонстрували обмежену мобільність та адаптивність багатьох компаній до радикальних змін зовнішнього середовища, а також труднощі реорганізації внутрішньої діяльності підприємницької структури, стратегія розвитку постає важливою концепцією у стратегічному управлінні, де визначаються методи, якими підприємство може досягти своїх цілей та отримати конкурентну перевагу на ринку, враховуючи зовнішнє середовище.

Управління сучасним підприємством у глобалізованій економіці неможливе без глибоких досліджень такого важливого аспекту, як управління стратегічним розвитком. Вітчизняні вчені використовують широкий спектр світового досвіду управління бізнесом та стратегічних напрямків його розвитку [3; с. 69].

Саме тому на сучасному етапі розвитку економіки необхідно сформувати власний науковий підхід, що враховує всі особливості перехідного процесу та забезпечить можливість вирішення сучасних економічних проблем.

На даний момент, сучасні умови в економіці, в яких діють підприємства, можна описати як динамічні та неоднозначні. Один із ключових чинників, що може забезпечити стійкість підприємницької структури на ринку та сприяти зміцненню її позицій, є розумна, ефективна стратегія розвитку [2; с. 185].

Ця стратегія має ґрунтуватися на принципах інтенсивного розвитку, що сприяє більш ефективному використанню матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виробленої продукції або

послуг, максимальної окупності інвестицій, повного задоволення потреб споживачів у якості продукції, умов гарантії та сервісного обслуговування та інше.

З вище викладеного варто відмітити, що стратегія розвитку підприємницької структури – це процес формування загальної перспективи розвитку підприємства на основі постановки нових якісних цілей, яка вирішує питання гармонізації внутрішніх ресурсів підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробки комплексу заходів для досягнення цієї мети [6; 7].

Доцільно зосередити увагу на окремих наукових трактуваннях поняття «стратегії розвитку», які представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Окремі наукові дефініції поняття «стратегії розвитку»

Автор	Визначення
Брінь П.В. [6; с.33]	Стратегія розвитку – це бізнес-план дій, що складається з довгострокових і короткострокових бізнес-цілей, заснованих на визначених конкурентних перевагах і створюючих ряд пов'язаних завдань, спрямованих на досягнення цілей.
Василиги С.М. [7; с. 123]	Стратегія розвитку – полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу стратегічних змін і сприяє забезпеченню ефективності діяльності підприємства в умовах обмежених ресурсів та швидкої зміни умов зовнішнього середовища.
Гудзь О.І. [12; с. 24]	Стратегія розвитку – інноваційно-орієнтований гнучкий довгостроковий план дій з відповідним рівнем ризику, заснований на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, залежно від людського фактору та необхідних інвестицій для досягнення ефективних результатів.
Гура О.Л. [13; с. 177]	Стратегія розвитку – це процес формування загального напрямку розвитку підприємства на основі постановки нових якісних цілей, відповідності внутрішнього потенціалу підприємства з умовами зовнішнього середовища.
Швед В.В. [46; с. 45]	Стратегія розвитку - це план дій компанії, що включає як довгострокові, так і короткострокові дії компанії, побудовані на основі конкурентної переваги і містять певний перелік завдань, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [6;7;12;13;46].

Стратегію розвитку будь-якої підприємницької структури можна описати як гнучкий, орієнтований на інновації довгостроковий план дій з відповідним рівнем ризику, що ґрунтується на докладному аналізі зовнішнього середовища всередині компанії. Цей план передбачає інвестиції для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому [5; с. 19].

Варто підкреслити, що стратегія розвитку підприємницької структури включає п'ять основних компонентів [9; 1;14]:

- аналіз існуючих проблем у розвитку підприємства;
- визначення потреб сегментів різних бізнесів на даній основі;
- розробка стратегічного бачення, стратегічних цілей та пріоритетів;
- встановлення операційних завдань та інструментів підтримки компанії;
- створення передбачуваних результатів та ключових показників ефективності для заходів підприємства.

Економічна стратегія розвитку підприємницької структури визначається ключовими економічними цілями та, в свою чергу, визначає сегменти ринку, сприяє створенню інфраструктури, допомагає компанії адаптуватися до зовнішнього середовища та забезпечує внутрішню координацію дій [5; с. 19].

Загалом, підприємницька структура може розробити та впровадити чотири основні типи стратегій [28;10]:

- стратегія цілеспрямованого зростання – стратегії зміцнення позицій на ринку, стратегії розвитку ринку, стратегії розвитку продукту;
- інтегровані стратегії зростання – стратегії зворотної вертикальної інтеграції, стратегії прямої вертикальної інтеграції;
- стратегії зростання та диверсифікації – стратегії цільової диверсифікації, стратегії горизонтальної диверсифікації;
- стратегія мінімізації – стратегія ліквідації, стратегія зниження витрат.

Для початку, важливо підкреслити, що стратегія розвитку підприємства включає різні компоненти, спрямовані на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Складові економічної стратегії підприємницької структури

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [8; 11].

Варто зауважити, що всі ці стратегії можна комбінувати або адаптувати залежно від характеристик ринку, конкурентного середовища, ресурсів і цілей

підприємницької структури, адже кожна стратегія має певні ключові особливості.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія розвитку підприємницької структури є досить багатограним явищем, безпосередньо залежним від етапів життєвого циклу будь-якого підприємства. Водночас, стратегію розвитку підприємницької структури слід розглядати як безперервний процес, результатом якого є визначення основних напрямів діяльності підприємства для забезпечення перспектив розвитку та зміцнення позицій на ринку [14; с. 25].

Розроблена стратегія повинна використовуватися для вибору стратегічних проектів, які найкраще відповідають цілям підприємницької структури. Прийнята конкретна стратегія розвитку підприємницької структури має бути гнучкою та коригуватися у разі неможливості досягнення визначених цілей.

Варто підкреслити, що саме стратегія розвитку визначає, як підприємства можуть ефективно адаптуватися до змін у невизначеному та мінливому середовищі.

На сьогоднішній день, стратегія розвитку підприємницької структури спрямована на те, щоб максимально використати можливості для зростання та надійного захисту підприємства від зовнішніх загроз.

Слід також зазначити, що при розробці та реалізації стратегії розвитку підприємницької структури, необхідно враховувати як внутрішні так і зовнішні фактори впливу [10; 15].

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів є першим етапом стратегічного планування, оскільки він створює основу для формулювання місії, цілей та розробки стратегії, яка допомагає підприємству виконати свою місію та досягти поставлених цілей [20].

Зокрема, наявність у підприємства відповідних ресурсів, навичок і можливостей для ефективного реалізації обраної стратегії, формують

внутрішній фактор, який визначає подальший вплив на стратегію розвитку, аналіз загального функціонування та відповідність цільовим вимогам.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства, проведений щодо цілей і обсягу бізнес-процесу продукту, дозволяє оцінити стратегічне середовище або стратегічні умови, створені зовнішнім середовищем для оцінки існуючих і потенційних можливостей та загроз (рис. 1.2.)

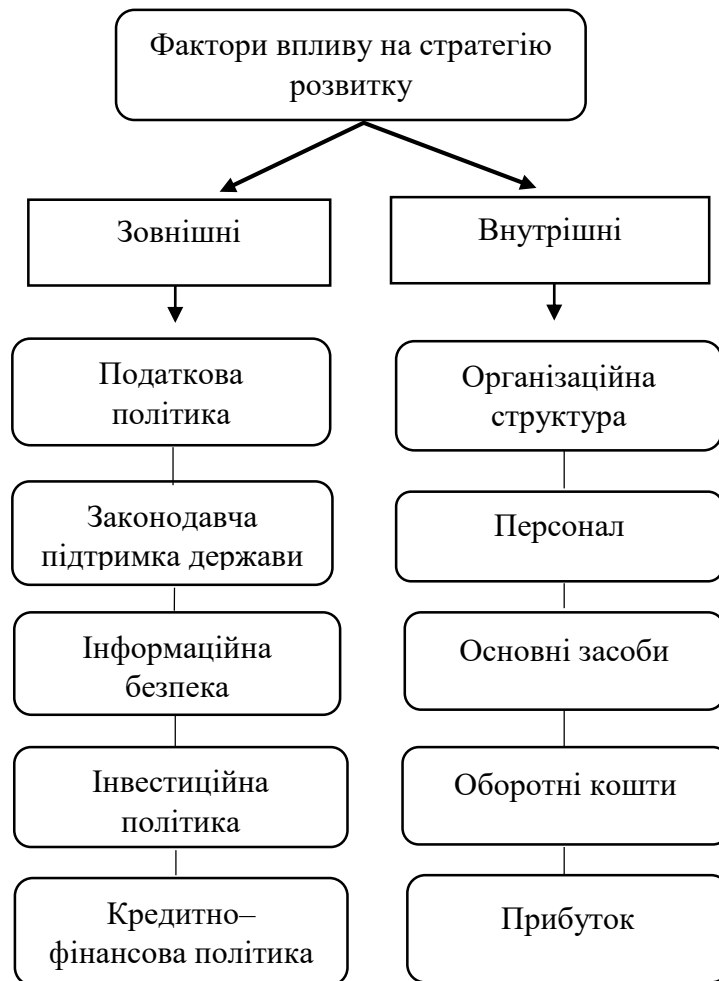


Рис. 1.2. Створення стратегії під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [15;22]

Важливо відзначити, що стратегія розвитку компанії формується на основі аналізу зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності з урахуванням непередбачених ринкових умов [10; с. 222].

Ключову роль у розвитку підприємства відіграють умови конкуренції та загальна привабливість галузі. Стратегія повинна відповідати характеристикам конкурентоспроможної продукції, цін, якості, особливостей виробництва, сервісу та гарантій, щоб забезпечити успішний розвиток підприємства [14; с. 25].

Стратегія розвитку допомагає підприємницькій структурі вибрати розумний шлях розвитку та створити найважливіші переваги у своїй діяльності: підприємства підготуються до змін у зовнішньому середовищі; зіставляють свої ресурси зі змінами зовнішнього середовища; з'ясують виниклі питання; проаналізують роботу різних структурних підрозділів; покращать контроль у компанії [16; с.145].

Основою стратегії є ретельний аналіз поточних тенденцій, загроз і можливостей у зовнішньому середовищі підприємницької структури, всебічний прогноз майбутнього стану організації. Дана стратегія повинна дозволяти розвивати ряд альтернативних цілей у різних сферах підприємницької структури.

Також вона передбачає визначення основних цілей і завдань на тривалому терміні, чітке формулювання плану дій і раціональний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети [12; с. 22].

Відповідно, стратегія розвитку підприємства має відповісти на ряд питань: з яких сфер економічної діяльності вигідніше розвивати підприємницьку структуру, які джерела капіталу будуть потрібні, щоб отримувати високий прибуток.

Основною метою стратегії розвитку підприємницької структури є забезпечення впровадження нововведень і змін на підприємстві шляхом раціонального розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища,

внутрішньої координації та прогнозування змін у майбутніх операціях [24; с.15].

На сьогодні, стратегія розвитку підприємницької структури стала як ніколи актуальною, адже протягом багатьох десятиліть це перспективний і потрібний напрямок бізнесу, який має величезний вплив на загальний розвиток підприємства.

В цілому стратегія компанії включає різноманітні економічні важелі, спрямовані на досягнення економічної стабільності з великою кількістю функцій та їх впливом на відділи, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, дизайн.

З вище викладеного, можна зробити висновок, що стратегії розвитку підприємницької структури в сучасних економічних умовах повинна забезпечити спрямованість і адаптивність у діях компанії. Саме правильно розроблена та успішно реалізована стратегія управління підприємством є запорукою його успішного функціонування в умовах ринкової економіки.

1.2. Механізм формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури

Сучасне середовище, в якому діють підприємства, характеризується нестабільністю та непередбачуваністю, швидкими змінами, глобальними викликами та багатовимірним місцевим лідерством. Отже, компанії стикаються з питаннями щодо свого виживання та ефективної роботи підприємницької структури в цілому.

Важливо підкреслити, що в сучасних умовах загострюється конкурентна боротьба між підприємствами за частку ринку та отримання високих прибутків. Значна роль для успішної бізнес-діяльності належить обґрунтуванню стратегічного розвитку підприємств саме на довгострокову перспективу [32; с. 290].

Для побудови ефективної економічної стратегії розвитку підприємницької структури важливо враховувати зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори включають наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє середовище, знання ринкової ситуації, конкурентні переваги інших компаній, ефективність маркетингової діяльності тощо [7; с.123].

Внутрішні чинники включають наявність відповідних знань, умінь та навичок персоналу компанії, професіоналізм керівництва підприємницької структури, прогнозування змін тощо. Стратегічний підхід до розвитку підприємницької структури визначає певну роль і місце стратегічної діяльності в загальній системі управління підприємством (рис. 1.3.) [7; с. 124].



Рис. 1.3. Етапи формування стратегічного підходу до розвитку підприємницької структури

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [32; 29].

Таким чином, формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури включає певні етапи, які необхідні для подальшого процесу реалізації на підприємстві.

Варто зауважити, що процес розробки економічної стратегії підприємницької структури повинен здійснюватися на основі таких принципів [25; с. 187]:

- орієнтація на загальні довгострокові цілі підприємства як комерційного суб'єкта;
- різноманітність процесу розвитку, зумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємницької структури;
- постійний розвиток економічної стратегії, який має адаптуватись до виникаючих змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємницької структури.

На сьогоднішній день, доцільно виокремити особливості формування економічної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища [28]:

- визначення ринкових можливостей та пов'язаних з ними бізнес-перспектив;
- розробка вектора зростання або напрямку, в якому працює підприємницька структура;
- обрання унікального продукту і ринкової можливості, вироблені бізнес-одиницею;
- визначення конкурентної переваги підприємницької структури.

Таким чином, формування економічної стратегії включає аналіз етапів та особливостей підприємства і його зовнішнього середовища, можливість адаптації до змін ринку. Усі дії, розроблені при формуванні економічної стратегії підприємницької структури, повинні бути спрямовані на досягнення запланованих цілей компанії.

Доцільно наголосити, що формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури базується на визначенні базових характеристик

бізнес-структури і включає реалізацію комплексу послідовних заходів щодо формування цілей і дій компанії з метою оптимізації використання наявного потенціалу.

До основних характеристик економічної стратегії розвитку підприємства варто віднести [33; с. 165]:

- ефективність, обґрунтованість, придатність, здатність створювати нові конкурентні переваги та посилювати існуючі конкурентні переваги бізнесу заради досягнення цілей та економічної вигоди власника;

- генерування альтернативних варіантів можливих напрямків розвитку з урахуванням динамізму змін зовнішнього середовища;

- неперервність та загальність процесу зростання, узгодженість стратегічних вирішень за окремими напрямами діяльності компанії, типами ресурсів, функціями тощо.

Механізм побудови економічної стратегії розвитку підприємницької структури в умовах нестабільності економіки вніс проекти модернізації інших сфер діяльності підприємств, у тому числі модернізації саме виробничого сектору підприємства, який має особливе значення в сучасних умовах [23; 17].

Для вирішення певних проблем, які постають при реалізації економічної стратегії розвитку, необхідно запропонувати заходи для формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури в умовах сучасної економіки.

Система заходів для формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури наведено на рис.1.4.



Рис. 1.4. Система заходів для формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [23;17;35].

Таким чином, при побудові системи заходів економічної стратегії розвитку, підприємницька структура, в першу чергу повинна визначити свою місію, тобто основну операційну мету. Це необхідно для визначення напрямку руху і подальшого розвитку підприємства загалом.

Доцільно сказати, що процес розробки економічної стратегії розвитку підприємницької структури є послідовний і трудомісткий, в якому тема стратегії повинна вирішувати різні завдання, спрямовані на підвищення ефективності компанії та забезпечення її інвестиційної привабливості.

Таким чином, узагальнюючи вищезазначене, варто сказати, що заходи формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури демонструють необхідність створення альтернатив для досягнення стратегічних цілей та вирішення проблем, шляхом більш глибокого аналізу та оцінки цих версій при виборі оптимального варіанту економічної стратегії розвитку для покращення загальних результатів підприємницької структури та підвищення ефективності роботи на ринку конкурентного середовища [35; с. 114].

Водночас, варто наголосити, що під час формування механізму економічної стратегії розвитку, підприємницька структура повинна обрати конкретні бізнес-проекти та напрямки роботи, визначити критерії оптимізації діяльності, обрати партнерів та розробити стандарти фінансової діяльності, основні фінансові ресурси та інші параметри.

Побудова ефективного економічного механізму формування стратегій розвитку – це спосіб допомогти бізнесу адаптуватися до нових умов, скористатися можливостями, що виникають на шляху розвитку, сприяти створенню інноваційних рішень, тим самим підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможності, а також оптимізації процесів управління всередині компанії [17; с. 186].

Даний механізм побудови розвитку стратегії підприємства полягає в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Цей механізм включає набір дій і процедур, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і завдань в умовах цифровізації економіки [23].

Механізм формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури представлено на рис.1.5.

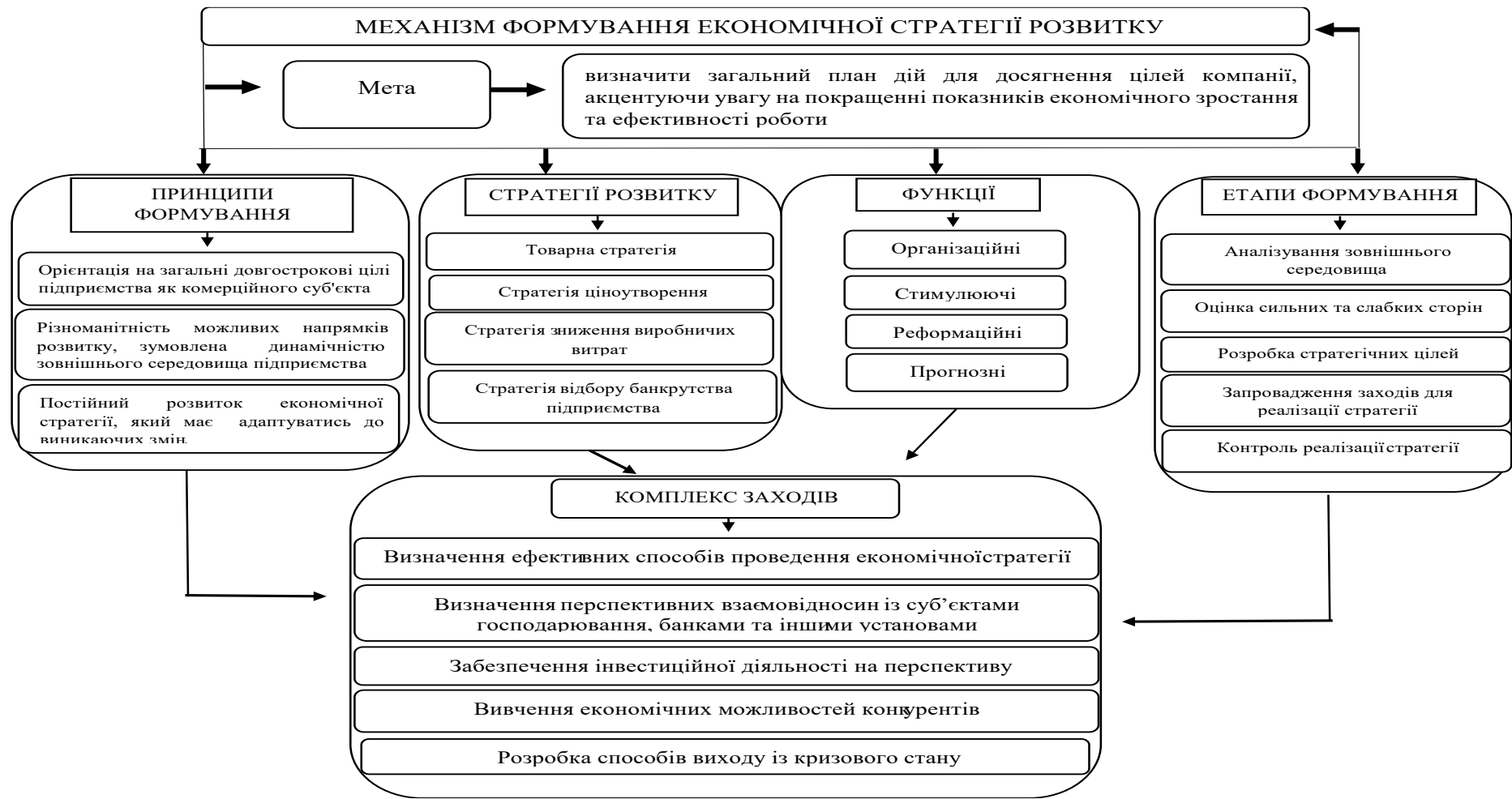


Рис. 1.5. Механізм формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [17;18;23].

Даний механізм формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури можна розділити на кілька етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні нової економічної стратегії. Він на основі аналізу поточних і перспективних планів розвитку визначає цілі та завдання діяльності підприємства, створюючи основу для формування загальної стратегії. Далі проводиться оцінка зовнішніх загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін компанії, які можуть вплинути на економічний розвиток діяльності [23].

На наступному етапі визначаються основні напрями та завдання економічної діяльності та розробляються стратегічні альтернативи, що визначають шляхи досягнення підприємством бажаних цілей та варіанти найбільш оптимальних серед них. Потім розробляються конкретні заходи (проекти), комплекс заходів щодо їх реалізації, визначаються цільові системи та формулюється набір економічних стратегій, наступним етапом є запуск економічної стратегії розвитку її моніторинг та реалізація [18; 23].

Заключний етап передбачає оцінку результатів економічної стратегії та її впливу на бізнес-процеси – на основі отриманих даних можна внести корективи в дану стратегію та основні механізми її реалізації. Загалом, усі етапи допомагають підприємницькій структурі створити ефективний механізм економічної стратегії та забезпечити її ефективну реалізацію.

На сьогоднішній день, до завдань, які спрямовані на вирішення проблем механізму економічної стратегії, варто віднести: забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами всередині підприємства; ефективне використання наявних трудових ресурсів та бажання підвищити продуктивність праці; створення на підприємстві сприятливих умов, що дозволяють здійснювати заплановану діяльність з підтримкою економічної вигоди персоналу, а не адміністративними заходами; постійне вдосконалення техніки, прийняття управлінських рішень та їх подальша оцінка.

Тому, саме формування механізму економічної стратегії вирішує важливі завдання щодо забезпечення ефективності та стійкості суб'єктів господарювання. Саме для отримання максимально чіткої картини

майбутнього розвитку підприємницької структури розробляється механізм економічної стратегії розвитку.

Реалізація таких заходів спрямована на забезпечення життєздатності підприємницької структури та її виживання в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Тому формування стратегії розвитку підприємства є одним із найважливіших засобів організації ефективної господарської діяльності і стає основним орієнтиром, якого хочуть досягти підприємства. Водночас він також відображає мотиви та інтереси, що визначають подальшу діяльність суб'єктів господарювання, які прагнуть реалізувати розроблені стратегії та досягти успіху свого підприємства [18; с. 23].

Варто підкреслити, що механізм побудови економічної стратегії розвитку підприємницької структури виявився надзвичайно важливим фактором в динамічних умовах економічного середовища та періоду реконструкції. Відмінність даного підходу полягає в здатності компанії адаптуватися до нових умов, відповідати на виклики та забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність.

Здатність підприємницької структури адаптуватися до змін і розробляти економічну стратегію, стає ключовим фактором у досягненні сталого розвитку та конкурентоспроможності в глобальному середовищі.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що механізм формування економічної стратегії розвитку підприємницької структури є необхідною складовою сучасного бізнес-середовища, оскільки включає засоби та методи ефективного управління змінами та адаптації до нових умов і розвитку конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Київхліб»

Хлібопекарські підприємства – є однією з основних галузей харчової промисловості України, їх призначення — забезпечення безперервного виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів у обсягах, які відповідають державним стандартам безпеки харчових продуктів.

У сучасній ринковій економіці, орієнтованій на споживача, виникають нові вимоги до характеристик харчових продуктів, зокрема хліба. Для відповіді на ці вимоги та зміцнення своєї позиції на ринку компаніям необхідно постійно удосконалювати наявну продукцію, вдосконалювати технології виробництва, методи реалізації, впроваджувати нові технологічні рішення, розробляти інноваційні продукти та виводити їх на ринок [19].

Хлібопекарська промисловість є ключовою сферою харчової діяльності, в якій підприємства виготовляють різноманітні хлібобулочні вироби з харчового борошна. У його структурі хлібобулочні підприємства, які забезпечують потреби всіх верств населення в хлібобулочних виробах.

Варто відзначити, що розвиток хлібобулочної промисловості базується на впровадженні інноваційних ідей, передових технологій та вдосконаленні виробництва хліба та хлібобулочних виробів різними добавками, що підвищують цінність і якість біопродуктів.

ТОВ «Київхліб» є хлібопекарним підприємством, яке було створено у 1996 році на основі державного підприємства "Київхліб". Ця компанія, на сьогоднішній день вважається найбільшою серед хлібопекарських підприємств в Україні та включає в себе 17 хлібопекарських підприємств (9 у місті Києві та 8 у Київській області), а також ремонтне підприємство, складальний цех,

інформаційно-комп'ютерний і навчальний центр, а також пункт технічного постачання "Київхлібпостач" [20].

Товариство створено з метою здійснення комерційної діяльності, спрямованої на отримання прибутку на користь акціонерів Товариства. Основним напрямком діяльності підприємства є: виробництво хліба, кондитерських, макаронних та інших харчових продуктів. Цьому сприяє реалізація технічної політики, а також здійснення виробничої, торговельної, інформаційної та рекламної діяльності, проектування, дослідження та виробництво, консалтинг, постачання, маркетинг, посередництво, лізинг, інвестиції ТОВ «Київхліб» [20].

Потужність ТОВ «Київхліб» становить понад 1700 тонн хлібобулочних виробів на добу та 12,6 тис. тонн кондитерських виробів на рік, до цієї категорії входять 470 найменувань хлібобулочних виробів та 500 найменувань кондитерських виробів, більшість з яких розроблено фахівцями акціонерного товариства. Лише у 2022 році розроблено та затверджено документи на 248 нових найменувань продукції, з яких 172 введено у виробництво.

Асортимент продукції налічує близько 950 найменувань, серед яких різноманітні хлібобулочні вироби, сухофрукти, пряники, печиво, булочки, рогалики, торти, тістечка та хліб, що випускаються під торговою маркою «Київхліб».

На кожному підприємстві є сертифікована технологічна лабораторія та система управління якістю, яка працює відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001: 2009 та ISO 9001 [20; 23].

Сувору відповідність найвищим виробничим стандартам досягається завдяки впровадженню системи безпеки харчових продуктів і використанню ефективної системи управління якістю. Вона контролює всі етапи виробничого процесу, починаючи з прийому сировини і закінчуючи зберіганням готової продукції.

Слід відмітити, що на хлібозаводі вироблять дієтичні та діабетичні вироби. Більшість із них розроблено фахівцями акціонерного товариства та затверджено МОЗ України.

Підприємство має власний автопарк і розгалужену дистриб'юторську мережу, що дозволяє своєчасно доставляти свіжий хліб і запашну випічку на 49 прилавків магазинів в Україні та країнах Європи, Азії та Північної Америки. Для підвищення ефективності управління виробництвом і підвищення конкурентоспроможності на всіх підприємствах застосовуються системи менеджменту якості.

З початку 2021 року компанія «Київхліб» збільшила продажі в регіоні більш ніж на 15%. Це сталося завдяки відкриттю представництв ще у 8 областях України. До них належать Одеська, Черкаська, Чернігівська, Житомирська, Вінницька, Львівська, Івано-Франківська, Луцька, Кропивницька та Криворізька області [37; 34].

Сьогодні планується реконструкція виробничих потужностей, постійно вдосконалюється та модернізується технологічне обладнання, вводяться в дію нові виробництва. Завдяки висококваліфікованим фахівцям та успішному впровадженню нових рецептур виробництво нової продукції динамічно розвивається, а асортимент розширюється.

Усі підприємства ТОВ «Київхліб» по виробництву тортів – це сучасні, високомеханізовані підприємства, які постійно перебудовуються, встановлюють нове обладнання, нарощують потужності, удосконалюють технічний і практичний рівень. Запуск нових виробничих ліній, впровадження інноваційних рецептур та постійне розширення асортименту дозволяють продовжувати багаторічну історію успіху та утримувати лідируючі позиції на ринку виробництва хліба в країні, а також покращувати чистий фінансовий результат. Доцільно навести загальну характеристику ТОВ «Київхліб», яка буде представлена в табл. 2.1.

Загальна характеристика ТОВ «Київхліб»

Характеристика	Інформація
ЄДРПОУ	37175817
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Київхліб»
Уповноважені особи	Гончаров Дмитро Володимирович – керівник
Дата реєстрації	1930 р
Розмір статутного капіталу	125 100 000.00 грн
Види економічної діяльності за КВЕД	Основні: 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання Інші: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Органи управління юридичної особи	Загальні збри, правління
Галузь	Харчова промисловість
Адреса	Україна, 04080, місто Київ, вул. Костянтинівська, будинок 64.

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [20; 23].

ТОВ "Київхліб" є відомим українським брендом, що входить до складу Alvia Group. Він давно використовується для позначення продукції хлібобулочних виробів. Продукція ТОВ "Київхліб" постійно отримує високі нагороди на вітчизняних та міжнародних виставках та конкурсах. Протягом декількох років поспіль бренд стає переможцем конкурсу-фестивалю "Вибір

року" у категорії хлібобулочних виробів (хліб, булочки, рулети, торти, пиріжки) – у 2021, 2022 та 2023 роках [20].

Місія бренду: приносити свіжі, якісні та смачні вироби в кожную родину.
Цінності бренду: унікальний досвід виробника, висока якість продукції, виробництво, майстерність та збереження традицій хлібопечення.

Публічне акціонерне товариство «Київхліб» є одним із найбільших сучасних столичних виробників хлібобулочних та кондитерських виробів. Підприємства компанії мають сучасне обладнання та передові технології для виробництва хліба та борошняних виробів. Хороші результати виробництва – це поєднання висококваліфікованих спеціалістів, високотехнологічного обладнання та професіоналізму [23].

2.2. Аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на формування економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб»

Сучасні умови, в якому функціонує підприємницька структура, характеризуються високим ступенем складності, динамічності та ризику у веденні господарської діяльності. Як наслідок, зовнішнє середовище має суттєвий вплив на організаційну послідовність та функціонування системи управління та контролю будь-якого суб'єкта господарювання, ступінь його впливу певною мірою, визначає структуру організації середовища управління.

Слід відмітити, що дослідження поточного стану внутрішнього середовища підприємницької структури, необхідне для виявлення проблем і можливостей, якими компанія може скористатися при встановленні та досягненні поточних і стратегічних цілей та реалізації економічної стратегії розвитку [26; с. 157].

Таким чином, для формування та реалізації економічної стратегії розвитку підприємства ТОВ «Київхліб», необхідно, в першу чергу, оцінювати та враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, як інструментів впливу на розвиток хлібопекарської галузі.

Основою успішного формування економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб» є детальна оцінка поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища. Управлінські рішення приймаються на основі отриманої інформації, а також визначається майбутня економічна стратегія розвитку підприємницької структури [30; с. 12].

Для цього варто здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Київхліб». Сьогодні в науковій практиці існує багато методів проведення аналізу, які включають в себе оцінку впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Насамперед, до методів, якими буде проаналізовано зовнішнє середовище ТОВ «Київхліб» слід віднести SWOT- та PEST-аналізи.

Доцільно навести SWOT-аналіз, як метод оцінки зовнішнього середовища ТОВ «Київхліб», який представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ТОВ «Київхліб»

Зовнішнє середовище	
Перспективи	Перешкоди
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Зменшення бар'єрів для входу на ринок ЄС; – Зростання попиту на хлібобулочні вироби; – Впровадження технологічних інновацій; – Інформаційне та фінансове забезпечення держави. 	<ul style="list-style-type: none"> – Посилення політичної та економічної кризи; – Посилення конкуренції на ринку хлібобулочної та кондитерської продукції; – Зростання ціни на сировину; – Посилення державного впливу у сфері виробництва хліба; – Зниження національної валюти; – Інтенсифікація бойових дій на сході України; – Зменшення цінової політики покупців.
Внутрішнє середовище	
Переваги	Недоліки

Закінчення таблиці 2.2.

1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Розмаїття асортименту товару; – Відомий бренд; – Власний борошномельний завод; – Висока частка внутрішнього ринку; – Розумна цінова політика; – Діяльність, що приносить прибуток; – Розвиток мережі збуту; – Розгалужена мережа відділень у східній та центральній Україні. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження продажів; – Слабка маркетингова та рекламна підтримка; – Відсутність передових технологій; – Промисловість сильно залежить від державного управління; – Висока собівартість продукції.

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [30;31].

Доцільно зауважити, що SWOT-аналіз, проведений ТОВ «Київхліб», показує наявність як переваг, так і недоліків у внутрішньому середовищі, так і перспектив та перешкод у зовнішньому середовищі. Переважання перешкод у зовнішньому середовищі та активних переваг у внутрішньому середовищі свідчить про те, що для ТОВ «Київхліб» характерний вибір економічної стратегії розвитку. Дана економічна стратегія розвитку підприємницької структури спрямована на забезпечення сталого розвитку ТОВ «Київхліб» з урахуванням негативного впливу чинників навколишнього середовища [31; с. 103].

Також, рекомендується використати PEST-аналіз, який дозволить проаналізувати макросередовище, зокрема: політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. У табл. 2.3. представимо PEST-аналіз ТОВ «Київхліб».

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз ТОВ «Київхліб»

Чинники	Значимість для підприємства (в сукупності 1)	Процес впливу (1, 2, 3)	Особливості впливу (+;-)	Значення впливу
1	2	3	4	5

Закінчення таблиці 2.3.

1	2	3	4	5
1. Технологічні чинники:				
1. Збільшення швидкості передачі технологій	0,35	3	+	+1,05
2.Отримання можливості користування новітніми технологіями	0,35	3	+	+1,05
3. Підтримка державою інноваційних ініціатив	0,3	2	-	-0,6
Разом:	1			+1,5
2. Політичні чинники:				
1. Великий вплив державних установ на діяльність підприємства, включаючи регулювання цін на продукти	0,3	3	-	-0,9
2. Часті зміни в системі законодавстві	0,2	2	-	-0,4
3. Загострення війни на сході України	0,3	2	-	-0,6
4.Спрощення законодавства та полегшення входу на ринки ЄС	0,2	3	-	-0,6
Разом:	1			-2,5
3. Економічні чинники:				
1. Підвищення вартості сировини	0,4	3	+	+1,2
2. Депреціація національної валюти	0,3	3	-	-0,9
3. Зменшення реальних доходів потенційних споживачів	0,3	3	-	-0,9
Разом:	1			3
4. Соціальні чинники:				
1. Соціальні напруги через пандемію Covid-19	0,25	3	-	-0,75
2. Систематизація вимог споживачів до якості обслуговування	0,25	2	-	-0,5
3.Переорієнтація смаків та потреб споживачів	0,5	3	-	-1,5
Разом:	1			-2,75

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [27;30].

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать про те, що в цілому вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Київхліб» є негативним.

Найбільший негативний вплив на бізнес компанії мають економічні чинники через високу чутливість споживачів до підвищення цін на продукцію. Постійне зростання цін на сировину (борошно, олія, цукор), що суттєво впливає на обіг продукції підприємства. Лише технологічні фактори позитивно впливають на діяльність підприємства завдяки доступу ТОВ «Київхліб» до нових технологій та впровадженню інновацій [27; с. 336].

Слід зазначити, що внутрішній аналіз здійснюється працівниками компанії та включає всю інформацію, яка широко використовується в бухгалтерському обліку, бухгалтерські звіти, інші дані компанії, а також встановлення стандартного значення фінансового індексу [21].

Для розуміння фінансового стану ТОВ «Київхліб» необхідно вивчити та проаналізувати основну фінансову звітність підприємства за 2022–2023 рік, яка буде представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Основні економічні показники ТОВ «Київхліб» за період 2022-2023 рр., тис.грн.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення +/-
	2022	2023	2023/2022
У натуральному виразі, тис.грн			
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1 346 001	1 275 805	-70196
Собівартість продукції, тис. грн.	1 238 434	1 247 181	+8747
Валовий прибуток, тис. грн.	107 567	28 624	-78943
Фінансовий результат від операційної діяльності тис. грн.	35 252	33 731	-1521
Чистий фінансовий результат, тис. грн	1 119	3 310	+2191

Джерело: розроблено і доповнено автором на основі [40; 41].

З таблиці видно, що у періоді 2022–2023 років прибуток від реалізації продукції коливається. Найвищий чистий прибуток від реалізації продукції за останні роки був у 2022 році і становив 1 346 001 грн, що на 94,7% більше, ніж у попередньому році. У 2023 році собівартість виробленої продукції зросла на 8 747 грн, або на 100,7% у порівнянні з 2022 роком, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та впровадженням інновацій [40].

Далі доцільно проаналізувати фінансову стійкість ТОВ «Київхліб», яка відіграє важливу роль у забезпеченні широкого та прибуткового виробництва в майбутньому. Це здатність бізнесу здійснювати свою діяльність у напрямку розвитку, зберігаючи при цьому баланс між власними активами та пасивами в умовах, що постійно змінюються.

Наразі, фінансову стабільності можна досягти шляхом ефективного та оптимального управління готівкою, запасами, основними активами, а також ресурсами власного та позикового капіталу.

Показники, які характеризують фінансову стійкість ТОВ «Київхліб» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Київхліб» в 2022-2023 рр.

Показники	Норматив	Роки		Абсолютне відхилення
		2022	2023	2023/2022
Коефіцієнт економічної незалежності	>0.5	-0,011	0,001	+0,012
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0.5	1,011	0,999	-0,012
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	-88,64	1185,91	+1274,55
Коефіцієнт фінансування	>1	-0,011	0,001	+0,012
Коефіцієнт заборгованості	<1	-89,64	1184,91	+1274,55
Коефіцієнт маневреності	>0.5	3,01	55,05	+52,04

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [40; 41].

Тому більшість чинників даного показника, показують, що фінанси підприємства майже повністю здійснюються за рахунок супутніх ресурсів. Великі накопичені збитки за попередні періоди, які поступово компенсуються прибутком поточного періоду, призвели до того, що вартість власного капіталу стала позитивною, але цього недостатньо для того, щоб вважати компанію фінансово стабільною.

На сучасний день, важливими факторами, які оцінюють стан та дієвість застосування основних засобів, аналізують стабільність підприємницької структури, є показники, що відображають кількість основних засобів, темпи їх зростання у відповідних періодах, відносну вагу окремих груп у загальній вартості фондів. До характерних показників забезпеченості підприємства основними засобами відносяться: фондомісткість, рівень фондоозброєності та фондівіддача.

Аналіз даних показників буде наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз показників використання основних засобів ТОВ «Київхліб»

Показники	Роки		Відносне відхилення 2023/2022
	2022	2023	
Фондовіддача	50,38	116,51	+66,13
Фондомісткість	0,019	0,008	-0,011
Фондоозброєність	0,27	0,33	+0,06

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [40; 41].

Аналіз показників цієї групи не виявив значних проблем з фондоозброєністю та фондівіддачею основних засобів. Згідно з розрахунками в таблиці 2.6, можна зробити висновок, що індекс фондівіддачі показав імпульс росту до 2023 року, але трохи знизився у 2022 році, фондоозброєність зросла на 0,06, що свідчить про ефективне використання основних засобів у

порівнянні з попереднім роком. Показник фондомісткості у 2023 році склав 0,008, що на 42,1% менше, ніж у попередньому році [41].

Показник рентабельності — відносний показник фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Порівняно з абсолютними індексами прибутку, індекси рентабельності мають такі переваги, як ширша порівнянність і менший вплив процесу інфляції на індекси прибутку. Враховуючи вищезазначене, для оцінки діяльності підприємницької структури необхідно проаналізувати її прибутковість.

Вирахуємо загальні чинники рентабельності ТОВ «Київхліб» за аналізований період, дані для розрахунку будуть взяті з фінансової звітності ТОВ «Київхліб».

Зведемо дані розрахунків у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Показники рентабельності ТОВ «Київхліб» за 2022–2023 роки, %

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, +/-
	2022	2023	2023/2022
Валова рентабельність продаж	24,7	24,3	-0,4
Операційна рентабельність продаж	25,1	23,8	-1,3
Чиста рентабельність продаж	24	24	-
Рентабельність продукції за валовим прибутком	32,8	32,6	-0,2

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [40; 41].

Аналізуючи діяльність ТОВ «Київхліб», можна спостерігати, що показники рентабельності мають від’ємне значення, окрім чистої рентабельності продаж, даний показник є стабільним протягом зазначеного терміну. Варто зазначити, що безпосередній вплив на рентабельність продаж відіграє повномасштабне вторгнення, яке призвело дані показники до негативних значень.

Показники рентабельності дуже важливі для опису складових, які формують прибуток і дохід підприємства. При аналізі виробництва показники

рентабельності використовуються як інструменти інвестиційної та цінової політики. Вони більш повно описують кінцеві економічні результати, ніж прибуток, тому що їх вартість являє собою відношення наявних ресурсів до використаних ресурсів [21].

Результат даних показників ТОВ «Київхліб» демонструє сталу тенденцію розвитку, рентабельність підприємства знаходиться на середньому рівні. Доцільно відзначити, що ділова активність в сучасних умовах господарювання є вирішальним чинником успіху бізнесу. Водночас підприємницька діяльність є характеристикою, яка визначає позицію компанії на ринку.

У сучасних умовах основним завданням власників і керівників сучасних підприємств є застосування комплексу заходів, спрямованих на забезпечення підвищення рівня активності суб'єкта господарювання на ринку капіталу, товарів і фінансів і дадуть їм змогу діяти та підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. Звідси, доцільно побудувати таблицю 2.8., у якій наведемо аналіз результава ТОВ «Київхліб» у 2022–2023 рр.

Таблиця 2.8.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Київхліб» у 2022–2023 рр.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	2022	2023	2023/2022
Коефіцієнт оборотності активів	2,1	2,3	+0,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,1	11,2	+3,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,0	12,3	+5,3
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	52	29,7	-22,3
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	45	32,6	-12,4
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,2	4,0	+0,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,8	2,9	+0,1

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [40; 41].

Як бачимо, оборотність активів у період 2022–2023 років зросла. Динаміка коефіцієнта оборотності заборгованості підприємства показує збільшення обсягу наданого підприємству товарного кредиту. Позитивним явищем є збільшення показника оборотності дебіторської заборгованості підприємницької структури в період 2022–2023 років, також збільшення в ці роки швидкості обороту основних засобів. Варто відмітити, що терміни погашення боргу та дебіторської заборгованості в аналізований період зменшуються [40].

Аналіз стратегії підприємства — комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, на основі якого формується економічна стратегія підприємницької структури.

На сьогоднішній день, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарського бізнесу показує, що сучасне середовище вимагає від бізнесу зосередити максимум зусиль на активному створенні, збереженні та розвитку конкурентних переваг шляхом формування успішної економічної стратегії розвитку.

2.3. Оцінка економічного забезпечення стратегії розвитку ТОВ «Київхліб»

У сучасних умовах розвитку економіки України загалом та харчової промисловості зокрема, є важливі питання пов'язані з демонстрацією оптимальних параметрів розвитку підприємств хлібопекарської галузі та забезпечення сталого економічного прогресу у цій сфері.

Сучасний етап розвитку економіко-ринкових відносин характеризується посиленням ролі споживачів, зростанням ризиків і невизначеностей в умовах функціонування підприємницької структури, підвищенням рівня залежності від зовнішнього середовища та загостренням конкуренції.

У таких умовах особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств, що забезпечує

формування економічних стратегій розвитку, збереження конкурентних переваг і досягнення стійких конкурентних позицій на ринку [38; с. 74].

Особливості сучасних економічних відносин змушують суб'єктів господарювання шукати інструменти стимулювання розвитку, забезпечуючи тим самим високу конкурентоспроможність.

Економічна стратегія розвитку підприємницької структури вважається одним із таких інструментів, оскільки стійке функціонування та успіх бізнесу визначаються його конкурентною позицією на ринку.

Варто підкреслити, що дана економічна стратегія компанії передбачає підтримку та розвиток конкурентної позиції на ринку, впливає на ринкову ситуацію, надаючи якісні послуги або товари, що задовольняють конкретні потреби споживачів і забезпечують їх ефективність.

Для забезпечення провідної позиції підприємницької структури на ринку, важливим стратегічним завданням сьогодні є подолання конкуренції шляхом розробки та впровадження нових продуктів, технологій, конструкцій, витрат на виробництво, цін та інновацій у збуті.

Доцільно наголосити, що врахування сучасних умов нестабільності важливе місце посідає питання ефективної економічної діяльності підприємства. Реалізуючи дану стратегію економічного розвитку, важливо враховувати, що перехід до нової економічної моделі потребує періоду адаптації. Цей процес може відобразитися на показниках рентабельності підприємницької структури та мати негативний вплив [36; с. 336].

Для вирішення таких проблем необхідно діяти швидко та ефективно, забезпечуючи ефективну взаємодію між структурними підрозділами, а також регулярно оцінюючи результати та коригуючи стратегію відповідно до потреб компанії та розвитку ринку.

Для формування економічної стратегії розвитку, спрямованої на удосконалення конкурентної переваги ТОВ «Київхліб», необхідні різні ресурси, які можуть бути залучені з різних джерел.

До таких ресурсів варто віднести [36; 37; 21]:

– Фінансові ресурси. Ці кошти можуть бути отримані з різних джерел, таких як інвестори, банки, державні програми та інше.

– Кадрові ресурси. Для розробки економічної стратегії та отримання конкурентної переваги, зазвичай потрібні фахівці з різних галузей та досвідчені менеджери для впровадження цієї стратегії розвитку.

– Технічні ресурси. Це необхідне обладнання та технології для створення та впровадження економічної стратегії, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Київхліб».

– Джерело інформації. Це дані про ринок, конкурентів, технології та інші аспекти, які впливають на розробку та втілення економічної стратегії. Ці ресурси можна отримати шляхом дослідження ринку, аналізу конкурентів та технологічних тенденцій.

– Джерело сировини. До них належать будівлі, земля, сировина та інші ресурси, які можуть знадобитися для розробки та впровадження економічної стратегії ТОВ «Київхліб».

– Логістична система. Налагодження оптимальної логістичної системи на підприємстві хлібопекарської промисловості, підвищує ефективність роботи підприємства галузі та створює більші конкурентні переваги в економічних умовах, що постійно змінюються.

Для забезпечення виживання та сталого розвитку сучасне підприємство хлібопекарської галузі ТОВ «Київхліб» повинно підтримувати високий рівень конкуренції. Одним із інструментів підвищення конкурентоспроможності будь-якої сфери діяльності є логістична система.

Тому, проблема оптимізації логістичної системи є актуальною для вітчизняних підприємств хлібобулочної галузі, в тому числі підприємства ТОВ «Київхліб», яке прагне, в першу чергу, підвищити конкурентоспроможність своєї продукції за допомогою економічної стратегії розвитку.

Варто відмітити, що оптимізація параметрів для управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками ключових процесів ланцюга поставок, забезпечує прозору взаємодію між усіма підрозділами підприємства ТОВ «Київхліб» від виробництва до системи транспортування продукції, включаючи автомобільний підрозділ, який широко застосований у ТОВ «Київхліб», і отримання точних та своєчасних даних для виконання.

Основне завдання логістичної системи ТОВ «Київхліб» — забезпечення споживачів якісною продукцією в найкоротші терміни, в необхідній кількості та доступності [39; с. 364].

Бізнес-процес логістичної системи хлібозаводу включає процеси закупівлі та збереження сировини, процеси виробництва хлібобулочних виробів, збереження готової продукції, транспортування сировини та готової продукції, а також напівфабрикатів.

Ці процеси мають свої особливості, які необхідно враховувати при оптимізації логістичної системи. До них варто віднести [40; 39].

- широкий асортимент готової продукції;
- короткий термін придатності продукції, яка іноді обчислюється годинами;
- можливість різних варіантів доставки товару: як власним, так і орендованим транспортом.

Автоматизація ланцюжка поставок дозволяє хлібопекарному підприємству скоротити як трудові, так і фінансові витрати за рахунок скорочення термінів доставки продуктів, оптимізації маршрутів доставки, контролю повного рівня документів, зменшення витрат на володіння транспортними засобами та обслуговування (ремонт, паливо, водії), зниження трудомісткості усіх експедиційних процесів, здійснення координаційної роботи спільних робочих груп [38; с. 74].

Оптимальний процес доставки продукції означає пошук нових шляхів прискорення технологічних процесів, підвищення продуктивності, забезпечення якості продукції на різних рівнях та економії ресурсів.

Процес продажу продуктів і пошуку нової сировини означає новий підхід до логістичної системи, прискорення досягнення зворотної комунікації зі споживачами, пошук нових способів задоволення потреб споживачів (рис.2.1).



Рис. 2.1. Структурно-логічна схема формування потоку логістичної системи ТОВ «Київхліб»

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [39; 40; 42].

Продукція торгової марки ТОВ «Київхліб» реалізується в національних торговельних мережах України, а саме: в «Ашан», «Метро», «Новус», «АТБ», «Сільпо» та інших мережах. Компанія співпрацює з дистриб'юторами, оптовиками та роздрібними покупцями по всій Україні.

ТОВ «Київхліб» експортує свою продукцію на європейські ринки, в тому числі Німеччину, Румунію, Естонію, Словаччину, Канаду та ринки інших країн.

Для забезпечення своєчасної та безпечної доставки продукції компанія укладає відповідні договори з транспортними компаніями, з яких найбільшою є ТОВ «Київтранслогістик».

Вся продукція ТОВ «Київхліб» відвантажується в магазини Києва, супермаркети та інші торгові мережі міста. Компанія має 85% орендованих автомобілів та приватний автопарк, який складає 15% [20].

Доцільно зауважити, що не менш важливим чинником, який впливає на економічне забезпечення стратегії розвитку ТОВ «Київхліб» є висока якість продукції, як основа реалізації та цілеспрямованого розвитку всієї системи управління економікою підприємства, включаючи похідні завдання, в тому числі зниження собівартості продукції, високу якість сировини, розширення ринку обміну та інноваційного розвитку.

На сьогоднішній день, значення фактору впливу якості сировини відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості хліба та хлібобулочних виробів, оскільки якість сировини (борошна) визначає характеристики кінцевої продукції на 70 -80% [21; 20].

Таким чином, оцінка економічного забезпечення стратегії розвитку ТОВ «Київхліб» базується на результатах комплексної оцінки як економічного середовища, в якому працює підприємство, так і визначення внутрішнього ресурсного потенціалу, що характеризується його станом та рівнем потенційного використання ресурсів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

3.1. Удосконалення формування економічної стратегії розвитку на ТОВ «Київхліб»

Хлібопекарська промисловість є однією з важливих складових харчової промисловості України, що забезпечує населення основним продуктом харчування – хлібом. Однак на діяльність хлібопекарських підприємств постійно впливає мінливе зовнішнє середовище, що характеризується економічною нестабільністю, політичною нестабільністю, коливаннями цін на сировину та іншими чинниками. Саме для цього необхідно обрати ефективну стратегію, яка б вирішила дані питання.

В умовах функціонування сучасного ринку вітчизняним підприємствам-виробникам хліба важливо управляти своїми витратами. Витрати впливають не тільки на фінансові результати компанії, але й на її здатність успішно розвиватися в майбутньому. Серед відомих методів управління витратами в бізнесі все більшої популярності набуває стратегічний метод.

Варто підкреслити, що воєнний стан суттєво вплинув на систему управління витратами бізнесу в Україні, особливо в зонах військових конфліктів або на територіях, де оголошено воєнний стан. Це призвело до нестабільної економічної та політичної ситуації, яка може спричинити значні зміни у ринковому середовищі та бізнес-умовах. Це надає збільшення ризиків і зміни неочікуваного впливу на витрати та наявність ресурсів, необхідних для ведення бізнесу [38; с. 75].

Наприклад, збільшення витрат на безпеку, зміни логістичних маршрутів для розподілу сировини та готової продукції через обмеження пересування та

прикордонного контролю, потенційне зниження попиту на товари, постійні витрати на кваліфікованих співробітників.

Саме, використовуючи стратегію управління витратами, можна забезпечити оптимальний рівень витрат, обґрунтувати стратегічні рішення та сприяти досягненню стабільної конкурентоспроможності ТОВ «Київхліб» в динамічному ринковому середовищі в довгостроковій перспективі.

Завдання стратегії зниження витрат полягає у виборі технології з мінімальними витратами, мінімізації витрат на одиницю продукції та раціоналізації використання ресурсів [8; 9; 27].

Стратегія зниження витрат відіграє важливу роль у бізнесі, оскільки дозволяє компанії забезпечити ефективне використання наявних ресурсів та підвищити конкурентоспроможність на ринку (рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Стратегія зниження витрат

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [34;38].

Для зниження витрат та підвищення ефективності хлібопекарського підприємства ТОВ «Київхліб» при розробці стратегії зниження собівартості важливо виявити та використати резерви, які показують, як можна знизити витрати підприємства.

Виробничі резерви - це внутрішня можливість більш ефективного використання ресурсів підприємства, сприяючи збільшенню обсягів виробництва і поліпшенню якості без значних додаткових витрат із зовнішніх джерел або приватних резервних фондів [34; с.145].

У широкому розумінні, резерви розглядають як не використані, але реальні можливості підприємства, які сприяють підвищенню продуктивності виробництва.

Для створення системи оптимізації стратегії зниження витрат на основі компонентів витрат, пропонується використовувати можливості, спрямовані на наступне [35; 38]:

- зниження витрат на сировину, матеріали, паливо, енергію на одиницю продукції;
- скорочення або оптимізація обсягів амортизаційних відрахувань та трудомісткості одиниці продукції;
- зниження загальних витрат;
- зменшення втрат та відходів;
- ліквідацію браку;
- впровадження нових видів економічних матеріалів і замінників.

Доцільно наголосити, що кожна галузь має свої певні особливості формування резервів зниження витрат. Для хлібопекарського підприємства ТОВ «Київхліб» найважливішими положеннями щодо зниження виробничих витрат є [20; 42]:

- зменшення втрат від помелу борошна і сухих речовин, зменшення втрат при випіканні і сушінні (зменшення втрат борошна в подрібненому вигляді, реалізації готової і висушеної продукції);

– раціональне використання речовини під час бродіння тіста, зменшення необхідної сировини під час варіння на етапі випікання хліба, підсушування – під час дозрівання хліба);

– економія борошна, деяких допоміжні матеріали, палива та електроенергії;

– оптимізація запасів борошна та допоміжних матеріалів;

– максимальне збільшення потужності виробничих площ, технологічного обладнання та хлібопекарських печей;

– виключення ручних процесів виробництва, підвищення продуктивності та поліпшення умов праці шляхом механізації та комплексної автоматизації виробничих процесів;

– використання нових сучасних печей з багатьма різними потужностями з масляно-газовою системою нагріву, електричним нагріванням та автоматичним контролем спалювання палива (повністю автоматична піч, зі спеціальною системою рівномірного розподілу теплового потоку, з процесором що змінює режими термічного приготування на різних його етапах).

Також для хлібопекарського виробництва важливим є забезпечення більш ефективним транспортуванням, зберіганням, внутрішньозаводським транспортуванням та використанням основної та додаткової сировини шляхом механізації логістичних та інших операцій з транспортування та зберігання.

Це дозволить виключити або суттєво скоротити ручну працю, підвищити продуктивність праці та рівень кваліфікації робітників, зменшити втрати первинної та вторинної сировини і, отже, знизити виробничі витрати компанії в цілому та виробничого підрозділу зокрема. Дотримання цих принципів допоможе розробити стратегію зниження витрат відповідно до галузевих умов і специфіки компанії [44; 48].

Доцільно зауважити, що зосередження на виборі оптимальної технології, мінімізації витрат на продукцію та раціоналізації використання ресурсів є

важливими кроками для досягнення конкурентної переваги та підвищення ефективності бізнесу. Перш за все, вибір оптимальних технологій дуже важливий, оскільки це правильний вибір, адже технології можуть допомогти компаніям знизити витрати на виробництво.

Це може включати використання новішого та ефективнішого обладнання, впровадження автоматизованих систем виробництва або використання екологічно чистих технологій, які дозволять ефективніше використовувати ресурси компанії. Також варто віднести, розробку більш ефективних виробничих процесів, пошук дешевших постачальників сировини та компонентів, а також покращення логістики та управління ланцюгом поставок [34;38].

У той же час, саме передові технології та аналітика допомагають компаніям зрозуміти структуру своїх витрат і визначити можливості зниження витрат. А ефективність і гнучкість у вирішенні стратегічних завдань, яких досягають завдяки інноваційному підходу, дозволяє компаніям передбачати потреби ринку і його конкурентів.

Для забезпечення ефективного контролю над витратами необхідно використовувати цифрові можливості та проводити стратегічне планування і аналіз. Це означає, що управління витратами передбачає розробку чіткої стратегії витрат, встановлення метрик та показників успішності, регулярний аналіз отриманих результатів та своєчасне внесення коректив.

Серед цифрових інструментів для оптимізації управління витратами на виробничих підприємствах можна виділити автоматизовані системи обліку, програмні засоби для аналізу та обробки даних, інструменти для зручного електронного закупівельного процесу, а також для управління складськими та виробничими запасами [27;33;42].

Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам використовувати розширені аналітичні інструменти для більш точного визначення та оптимізації витрат. Також дані технології дозволяють виробничим підприємствам забезпечувати прозорість і контролювати процеси

щодо здійснення витрат. Це сприяє запобіганню надмірним витратам і виявленню можливостей для їхньої мінімізації [35; с.114].

Застосування вищезазначених елементів цифровізації бізнес-процесів виробничої компанії, має прямий вплив на зменшення витрат на операції, сприяє зниженню собівартості виробництва, скороченню обсягів товарних запасів, покращенню якості готової продукції, збільшенню обсягів виробництва та продажів, скороченню строків виконання договірних зобов'язань, а також сприяє підвищенню показників прибутковості та рентабельності компанії.

Доцільно проаналізувати витрати ТОВ «Київхліб» за період 2022-2023 рр.

Таблиця 3.1.

Витрати ТОВ «Київхліб» за 2022-2023 рр., тис.грн.

Показники	Роки		Відхилення	
			Абсолютне , +/-	Відносне, %
	2022	2023	2023/2022	2023/2022
Витрати на матеріали, тис. грн	19 968	23 485	+3 517	117,6
Оплата праці, тис. грн.	144 441	195 831	+51 390	135,5
Соціальні відрахування, тис. грн.	29 000	39 836	+10 836	137,3
Амортизація, тис. грн.	4 455	5 671	+1 216	127,2
Інші витрати в ході діяльності, тис. грн.	474 731	614 895	+140 164	129,5
Разом, тис. грн	665 595	879 718	+214 123	132,1

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [40; 41].

Таким чином, щоб адекватно відповідати викликам сучасності, хлібопекарське підприємство ТОВ «Київхліб» повинно вживати заходів щодо підвищення якості, безпечності готової продукції, недопущення погіршення її мікробіології, проводити політику постійного розширення та інноваційного

розвитку товарів, враховуючи інтереси споживачів та дієтологів, впроваджувати нове обладнання та інноваційні технології, які дозволять ефективно використовувати енергетичні, матеріальні та трудові ресурси [39; 42].

Особливістю нових технологій ТОВ «Київхліб» є орієнтація на поєднання економічної вигоди з соціальною вигодою споживачів і суспільства в цілому. Такого балансу можна досягти, вирішивши низку завдань.

Завдання, пов'язані з розробкою економічної стратегії в ТОВ «Київхліб», повинні включати [43].

- удосконалення чинного законодавства та дотримання його для забезпечення захисту експорту прав споживачів і виробників;

- поліпшення діючої системи ціноутворення, створивши умови для чесної конкуренції між підприємствами;

- інноваційне обладнання та технічне забезпечення ТОВ «Київхліб»;

- створення сприятливих економічних та політичних умов для залучення вітчизняних та іноземних інвесторів, застосування нових та відомих форм кредитування виробництва ТОВ «Київхліб».

Впровадження сучасних технологій та автоматизація виробничих процесів можуть стати ключовими інноваціями у стратегії розвитку економіки компанії «Київхліб». Наприклад, компанія може використовувати сучасні печі з запрограмованими операціями приготування, автоматизовані системи контролю якості, а також роботизовані системи для розкладання тіста та пакування виробів. Це дозволить зменшити залежність від ручної праці та забезпечити стабільне виробництво, навіть за обмежених умов працюючих.

Також необхідно підкреслити, що під час війни важливо економити та ефективно використовувати електроенергію. Застосування енергозберігаючих технологій, таких як енергозберігаючі духові шафи, теплоізоляція та системи енергоменеджменту, можуть допомогти знизити витрати на електроенергію та зробити виробничу діяльність ТОВ «Київхліб» більш стабільною [37; 40].

На сьогоднішній день, в умовах нестабільності, розробка нових матеріалів і сировини, які є більш стійкими до зберігання, можуть бути важливим фактором в умовах обмеженої пропозиції. Наприклад, використання бездріжджових заквасок, альтернативного борошна та іншої сировини, яка може забезпечити незмінну якість продукту, навіть якщо доступ до певної сировини обмежений.

Слід також звернути увагу на той факт, що під час війни споживачі можуть вимагати коригування асортименту продукції відповідно до мінливих потреб. Розробка нових продуктів, таких як довгочасний хліб, вакуумне пакування, концентровані харчові добавки та інші інноваційні рішення, може допомогти забезпечити стійкий попит на продукти під час військових конфліктів і підвищити рентабельність підприємства в цілому [34; с. 145].

Сучасний бізнес неможливо уявити без використання цифрових технологій, які дозволяють компаніям отримувати доступ до величезних обсягів даних і допомагають їм приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Використання аналітики даних і штучного інтелекту дозволяє підприємствам робити точні прогнози, оптимізувати виробничі процеси та покращувати обслуговування клієнтів [46; с. 45].

В Україні створено сприятливі умови для розвитку цифрової економіки, але існує ряд проблем, які гальмують цей процес та перехід до цифрової економіки в нашій країні (рис. 3.2.)



Рис. 3.2. Ряд проблем запровадження цифровізації в Україні

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [44; 40].

В сучасних умовах, цифрові технології дозволяють підприємствам автоматизувати багато поширених видів діяльності. Наприклад, впровадження програмного забезпечення для управління запасами може підвищити ефективність логістичних процесів і знизити витрати на обслуговування складу. Крім того, цифрова обробка даних дозволяє підприємствам швидко аналізувати великі обсяги інформації та приймати зважені рішення на основі цих даних. Компанії, які активно впроваджують цифрові технології, стають більш конкурентоспроможними на ринку [45; с. 71].

Доцільно окреслити вплив цифрових технологій на розвиток підприємницької діяльності (рис. 3.3.)



Рис. 3.3. Вплив цифрових технологій на розвиток підприємницької структури

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [45; 44].

Також, доцільно виокремити технології цифровізації, які впливають безпосередньо на хлібопекарське підприємство [45; с. 77]:

– Інтернет речей, (IoT), тобто мережа фізичних об'єктів, що об'єднує технологію спілкування та розуміння. Цей проект об'єднує постачальників сировини агропромислового комплексу та охоплює різні сільськогосподарські області, які необхідні для випікання та приготування хлібобулочної продукції: орні землі, молочні продукти.

– Робототехніка – це автоматизація системи або процесу за допомогою роботизованих пристроїв, насамперед, прикладом можуть бути автоматизовані печі для випікання хліба.

– Технологія штучного інтелекту, (AI), пов'язана із застосуванням та розробкою розумних машин, здатних виконувати ряд функцій, які необхідні для хлібопечення.

– Технологія Big Data, яка забезпечує збільшення продуктивності ухвалення аналітичних рішень шляхом організації обміну великими обсягами інформації для зменшення навантаження працівників.

Таким чином, сучасні цифрові технології можуть підтримувати довгостроковий розвиток підприємства. Новітні ІТ-рішення для хлібопекарської промисловості, дозволяють створення нових ідей та запровадження цифрових способів роботи.

На сьогодні, цифровізація компаній сприяє створенню нових інноваційних рішень у бізнес-середовищі, забезпечуючи правову та нормативну підтримку, розвідку, автоматизацію та аналітику баз даних, заохочуючи підприємство адаптуватись до нових умов, що надає клієнтоорієнтовані послуги. Для узагальнення вдосконалення економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб» створено рис 3.4., який показує шляхи удосконалення економічного розвитку в компанії.



Рис. 3.4. Шляхи удосконалення економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб»

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [42; 44].

Таким чином, цифровізація в управлінні бізнесом – це трансформаційний підхід до управління всіма аспектами бізнес-операцій, що виражається у впровадженні новітніх методів і підходів в управлінні всіма сферами бізнес-операцій, застосуванні передових технологій в управлінні та новітніх економічних моделей реалізований шляхом переорієнтації інформаційного та кіберпростору для створення якісно нових змін у виконанні функцій [44; 46].

Для розвитку економіки та бізнесу країни необхідно прискорити впровадження унікальних і передових технологій та залучити фінансові ресурси для інноваційного розвитку.

3.2. Обґрунтування впровадження пропозицій щодо економічної стратегії розвитку на ТОВ «Київхліб»

Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Київхліб» забезпечує зв'язок між діяльністю підприємства та його майбутнім розвитком. Більшість сучасних підприємств розуміють необхідність побудови економічної стратегії розвитку бізнесу, яка не тільки дозволить адаптуватися до зовнішніх умов і виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й сприятиме досягненню конкурентних переваг. Ця ефективна стратегія дозволяє прогнозувати та враховувати зміни умов розвитку бізнесу відповідно до глобальних кризових процесів.

Варто зазначити, що економічна стратегія в сучасних умовах, все більше набуває ознак цифрової. Адже перевагою цифровізації є підвищена увага, яка сприяє гнучкості виробництва, оскільки вона веде до автоматизації та дозволяє скоротити час на переналаштування обладнання та швидко вносити корективи в процес виробництва. Все це дозволяє отримати додаткову конкурентну перевагу, а отже, збільшити прибуток підприємства ТОВ «Київхліб» [39; 42].

Крім того, цифровізація дозволяє інтегрувати інформацію про етапи циклу виробництва продукту, допомагаючи ефективно та комплексно

вирішувати проблеми не лише оптимізації самого виробництва, але й якості, екологічної безпеки та створення нових можливостей.

При впровадженні цифровізації на ТОВ «Київхліб», доцільно виділити такі позитивні ефекти [39; 44;45].

- з’являються великі можливості для кастомізації (полегшується моніторинг вузьких місць у плані продажів і накопичення зусиль у цьому напрямку);

- надається вичерпна інформація про закупівлі, інтерес до певних товарів чи продуктів, а також замовлень, які були розміщені в кошику, але ще не оброблені;

- здійснюється взаємодія з клієнтами та контролюються маркетингові дії;

- скорочуються витрати на традиційне обладнання та ресурси, підвищується продуктивність операцій;

- збільшуються обсяги та підвищується якість продукції, що випускається;

- модернізується виробництво для задоволення потреб споживачів;

- сприяння безпечній виробничій та трудовій діяльності;

- зменшення негативного впливу на довкілля шляхом застосування цифрових технологій;

- розумне та ефективне використання наявних ресурсів;

- визначення бізнес-процесів, які потребують вдосконалення або переорієнтації, щоб сприяти довгостроковому розвитку переваг і сильних сторін підприємства ТОВ «Київхліб»;

- формування позиціонування компанії з точки зору інноваційної та сучасної організації, основною метою якої є не тільки збільшення прибутку, але й увага до навколишнього середовища, суспільства та розвитку, забезпечення людей інноваціями та високою якістю продуктів. Варто підкреслити, що постійна модернізація впроваджених цифрових технологій дозволить підвищити імідж компанії та залучити більше клієнтів.

Розглянувши, запропоновані напрями щодо економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб», необхідно визначити їх потенційну ефективність. Адже, саме економічна стратегія розвитку включає вирішення проблем управління підприємством шляхом правильного використання наявних ресурсів. Основним економічним результатом цифровізації на ТОВ «Київхліб» є сприяння підвищенню продуктивності діяльності, що призводить до зростання показників прибутку [46; с. 47].

Необхідно зробити висновки щодо ефективності впровадження цифровізації, яка полягає у необхідності вивчення витрат, пов'язаних із впровадженням запропонованих заходів. Приблизна вартість впровадження змін у перший рік становить 6 млн.грн.

Доцільно відзначити, що витрати на розвиток цифровізації ТОВ «Київхліб» будуть поступово зростати в міру того, як підприємство розвивається та поступово збільшується. Аналіз витрат наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Витрати на впровадження цифровізації ТОВ «Київхліб»

Характеристика витрат	Роки		
	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Закупівля автоматизованих печей, млн.грн.	2	2,080	2,124
Запровадження технології Big Data млн.грн.	0,3	0,357	0,398
Розробка технологія штучного інтелекту (AI) млн.грн.	2,2	2,3	2,362
Введення технології Інтернет речей (IoT), млн.грн.	1,5	1,568	1,589
Всього	6	6,305	6,473

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [40; 41].

Враховуючи це, можна зробити висновок, що витрати компанії збільшаться в середньому на 0,6%. Для компанії ТОВ «Київхліб» наведені витрати не є важливими, тоді як їх інвестиції можуть підвищити

продуктивність праці співробітників і рівень продажів продукції, що призведе до збільшення прибутку.

Далі доцільно проаналізувати (рис. 3.5.) прогностичні показники для розрахунку зростання прибутку в період 2024-2026 років. З даного рисунку, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно вигідними та позитивно вплинуть на чисті фінансові результати ТОВ «Київхліб».

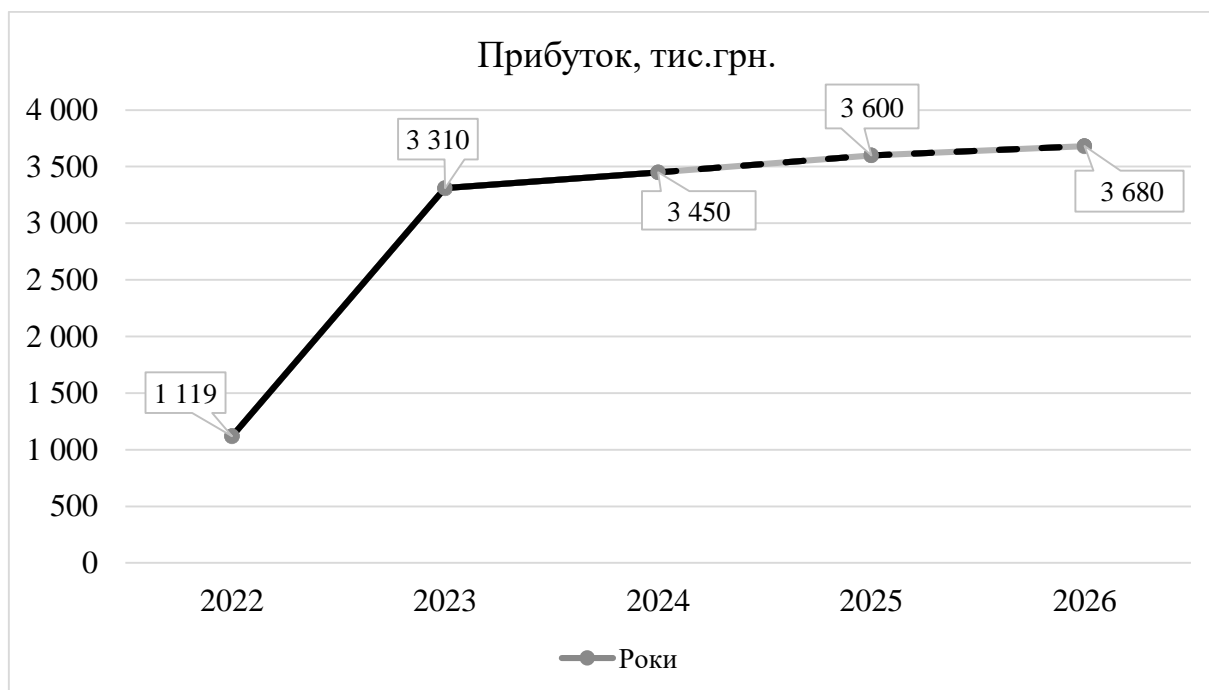


Рис. 3.5. Прогностичні показники зростання прибутку ТОВ «Київхліб»

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [40; 41].

Звідси, доцільно підкреслити, що запровадження цифровізації, на ТОВ «Київхліб» є результативним та прибутковим

Також, необхідно проаналізувати вплив заходів цифровізації на інші показники діяльності підприємства ТОВ «Київхліб». Дані показники будуть наведені у таблиці 3.3.

Прогнозовані фінансові показники ТОВ «Київхліб», тис. грн

№	Показники	Роки		
		2024	2025	2026
1	Виручка від реалізації продукції	3 475 805	4 778 612	5 293 024
2	Прибуток	3 450	3 600	3 680
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,009	0,007	0,006

Джерело: розроблено та доповнено автором на основі [40;41].

Проаналізувавши дані показники, доцільно відзначити, що в період 2024-2026 років виручка від реалізації продукції зростає на 1 817 219 тис.грн., порівняно з минулими роками. Прибуток, як головний чинник розвитку, в зазначені роки 2024-2026, зріс на 230 тис.грн., що є максимально ефективним показником при впровадженні цифровізації на ТОВ «Київхліб».

Варто сказати, що збільшення прибутку забезпечує фінансову підтримку для виробничого розширення підприємства та задоволення матеріальних і соціальних потреб засновників і працівників. Чистий фінансовий результат відповідає зобов'язанням підприємства перед бюджетом, кредиторами та іншими особами.

Ефективність компанії, окрім досягнення високих прибутків і максимізації обсягів виробництва, також визначається її здатністю знижувати рівень витрат, що в кінцевому підсумку вплине на собівартість проданих товарів, а отже, і на ціну продукту [44;45].

Таким чином, запровадження та розвиток цифровізації на ТОВ «Київхліб» є економічно ефективним. Він забезпечує вдосконалення економічної стратегічної системи, покращує роботу підприємства в цілому, запроваджує на підприємстві новітні технології виробництва хліба, процес його реалізації, зосереджує увагу на інноваційній діяльності, яка є запорукою стабільного розвитку ТОВ «Київхліб», що підтверджується отриманими даними і представленими розрахунками [43; 42].

Використання цифрових технологій у ТОВ "Київхліб" обумовлене рядом комунікаційних можливостей, які змінюють спосіб ведення бізнесу. Ці технології надають підприємству засоби для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що значно підвищує продуктивність і знижує витрати. Вони також революціонізують спосіб спілкування, забезпечуючи швидке та ефективне взаємодію з клієнтами, партнерами та співробітниками навіть на великій відстані [42; с. 131].

Отже, варто відзначити, що завдяки цифровим платформам та інструментам суб'єкти господарювання можуть ефективно розширювати свої ринки, залучати нових клієнтів, удосконалювати продукцію, що робить їх більш конкурентоспроможними.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження щодо обґрунтування економічної стратегії розвитку підприємницької структури ТОВ «Київхліб», можна зробити такі висновки:

1. Встановлено, що стратегія розвитку підприємницької структури – це загальні дії формування основного розвитку підприємства за рахунок з'ясування цілей, встановлення розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища, як чинника впливу та запровадження планів для досягнення цих цілей.

2. Встановлено, що економічна стратегія розвитку підприємницької структури визначається ключовими економічними цілями та, в свою чергу, визначає сегменти ринку, сприяє створенню інфраструктури, допомагає компанії адаптуватися до зовнішнього середовища та забезпечує внутрішню координацію дій.

3. Узагальнено, що стратегія розвитку підприємницької структури спрямована на забезпечення впровадження нововведень та трансформацій на підприємстві шляхом оптимального розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування змін у майбутніх операціях.

4. Встановлено, що побудова ефективного економічного механізму формування стратегій розвитку – це спосіб допомогти бізнесу адаптуватися до нових умов, скористатися можливостями, що виникають на шляху розвитку, сприяти створенню інноваційних рішень, тим самим підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможності, а також оптимізації процесів управління всередині компанії.

5. Зазначено, що об'єктом дослідження є відоме хлібопекарське підприємство ТОВ «Київхліб», який є одним із найбільших сучасних столичних виробників хлібобулочних та кондитерських виробів. ТОВ

«Київхліб» — відомий в Україні бренд, який належить до бренду Alviva Group і давно використовується для маркування хліба та хлібобулочних виробів.

6. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб» показав що в період 2022–2023 років дохід від реалізації продукції має мінливе значення. Найвищий чистий дохід від реалізації продукції за останні роки припав на 2022 рік і склав 1 346 001 грн, що на 94,7 % більше ніж у минулому році. У 2023 році собівартість виробленої продукції зросла на 8 747 грн, або на 100,7% порівняно з 2022 роком, це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та впровадженням інновацій. Чистий фінансовий результат у 2023 році становить 3 310 грн, що на 2 191 грн, більше ніж у минулому році.

7. Обґрунтовано, що оцінка економічного забезпечення стратегії розвитку ТОВ «Київхліб» базується на результатах комплексної оцінки як економічного середовища, в якому працює підприємство, так і визначення внутрішнього ресурсного потенціалу, що характеризується його станом та рівнем потенційного використання ресурсів.

8. З'ясовано, що налагодження оптимальної логістичної системи на підприємстві хлібопекарської промисловості, підвищує ефективність роботи підприємства галузі та створює більші конкурентні переваги в економічних умовах, що постійно змінюються.

9. Обґрунтовано, що процес удосконалення економічної стратегії розвитку ТОВ «Київхліб» набуває вагомого значення, адже сучасне хлібопекарське підприємство орієнтується на стратегічне мислення під час ведення бізнесу, заохочуючи пошук креативних підходів, інноваційних способів ведення підприємницької діяльності та методів виходу на нові ринки.

10. Визначено, що впровадження нових технологій та автоматизація виробничих процесів можуть стати одним із важливих нововведень економічної стратегії розвитку ТОВ "Київхліб". Запровадження новітніх ІТ-рішень для хлібопекарської промисловості, дозволить створити нові ідеї та запровадити цифрові способи роботи. У результаті, на підприємстві ТОВ

«Київхліб» покращуться технічні, операційні та виробничі бізнес-процеси, що забезпечують компанії багато економічних і соціальних переваг.

11. Узагальнено, що запровадження на ТОВ «Київхліб» цифровізації є прибутковим та ефективним. Адже в період 2024-2026 років при реалізації цифрових технологій, прибуток ТОВ «Київхліб» зростає, що є позитивно при впровадженні даних інновацій.

12. Досліджено, що цифровізація в управлінні бізнесом – це трансформаційний підхід до управління всіма аспектами бізнес-операцій, що виражається у впровадженні новітніх методів і підходів в управлінні всіма сферами бізнес-операцій, застосуванні передових технологій в управлінні та новітніх економічних моделей реалізований шляхом переорієнтації інформаційного та кіберпростору для створення якісно нових змін у виконанні функцій.

13. Встановлено, що розвиток цифрової економічної стратегії підприємницької структури є економічно ефективним. Він забезпечує вдосконалення економічної стратегічної системи, покращує роботу підприємства в цілому, запроваджує на підприємстві новітні технології виробництва хліба.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційнодиверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. с. 398–404.
2. Ареф'єва О.В. Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки: кол. моногр. за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 293 с. підр. 4.1 – с. 183-194.
3. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес- процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. №11. с.108-116.
4. Ахновська І.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань : дис. ... д-ра екон. наук : 10.03.02. Львів, 2022. 68-77с.
5. Белова Т.Г. Економічні засади формування стратегії розвитку підприємств харчової промисловості України. *Економіка і управління: праць ІІ всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 3 травня 2022 р. Київ, 2022. с. 17-20.*
6. Брінь, П. і Голтвянська, Ю. 2021. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 21 (Груд 2021), 31-34.
7. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
8. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 53-56.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2020. с. 360-364.

10. Глущенко О. О. Економічне обґрунтування напрямків підприємств агропромислового комплексу: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 30 вересня 2023 р. Полтава, 2023, с. 221-223.

11. Гріщенко А. Особливості інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств України в умовах воєнного стану. *Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу*: праць III всеукр. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 30 червня 2023 р. Луцьк, 2023. с. 57-60.

12. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: праці IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 10 квітня 2021 р. Миколаїв, 2021. с. 22-26.

13. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. с. 175–183.

14. Дунська А.Р. Управління стратегічним розвитком підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 01.02.04. Київ, 2020. 23- 27 с.

15. Дурбалова Н.І. Основні складові інноваційної стратегії розвитку хлібопекарських підприємств. *Економіка харчової промисловості* : праць II всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 23 жовтня 2020 р. Одеса, 2020. с. 61-64.

16. Зайцева А. Розробка стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах : дис. ... д-ра екон. наук : 01.05.06. Львів, 2023. 144-157с.

17. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №4 (76). с. 183-189.

18. Захарченко І.С. Розроблення інноваційної стратегії підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: праці IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 10 квітня 2021 р. Миколаїв, 2021. с. 22-26.

19. Зверева А.С. Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 11.01.06. Одеса, 2021. 128-139с.
20. Київхліб. Київ, 2022. URL: <https://uk.wikipedia.org/>.
21. Київхліб. *Фінзвітність*. Київ, 2023. URL: <https://kyivkhlb.ua/>.
22. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(1). с. 167-171.
- 23 Кононенко, Ж. А., Карнаухова, Г. В., & Балюк, О. В. (2023). Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023, м. Полтава.
24. Корольов Н.М. Розробка стратегічного плану організації. Політика, економіка та інновації. 2018. №5. с. 13 -18.
25. Кучерук Г. Ю., Тимошук О.М., Вовк О.М., Мельник О.В. (2020). Якість логістизації транспортних послуг: інвестиційний аспект: монографія. Київ, 2020. с. 184 -196.
26. Манц М.В. Основні тенденції розвитку хлібопекарської промисловості України. *Інноваційні технології у хлібопекарському виробництві* : праць X всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 19 листопада 2020 р. Київ, 2020. с. 156-159.
27. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2019. 336 с.
28. Організаційна структура та опис діяльності підприємства «Київхліб». Київ, 2023. URL: <https://kyivkhlb.ua/>.
29. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. с. 76–84.

30. Попело О.П. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємств промисловості. *Economic synergy*. 1 (бер 2024), с. 8–19, 2024.

31. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: зб. Матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Том.2. К.: НАУ, 2021. с. 102-105.

32. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. с. 287–293.

33. Смерічевський С.Ф., Побережна З.М., Кривов'язюк І.В., Мальнов Д.В., Смілянець В.В. Формування принципів клієнтоорієнтованого підходу транспортними підприємствами в умовах стійкого розвитку. *International Scientific and Practical Conference 'Innovations in construction and smart building technologies for comfortable, energy efficient and sustainable lifestyle'* (20–21 February 2024). Dnipro: PSACEA, 2024. P164-166.

34. Смерічевський С.Ф., Полоус О.В. Трансформація економічних процесів в контексті глобалізаційних зрушень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини господарство. 2018. Випуск 22. Частина 2. С. 142-148.

35. Степанова Л. Д. Аналіз стану компанії: виявлення сильних та слабких сторін діяльності. *Політика, економіка та інновації*. 2018. №2. С.114.

36. Талавиря О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: *Економіка*, 2021, Ужгород, с. 334-339.

37. Творонович В.І. Управління стратегічним розвитком підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.02.05. Полтава, 2021. 48-53с.

38. Тесленок І.М. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. *Управління змінами та інновації* : праць V всеукр. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 22 листопада 2021 р. Запоріжжя, 2021. с. 72-76.

39. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Моногр. Харків: Вид. ХДЕУ, 2019. 364 с.
40. Фінзвітність-Київхліб. Київ, 2022. URL:<https://kyivkhib.ua/>.
41. Фінзвітність-Київхліб. Київ, 2023. URL:<https://kyivkhib.ua/>.
42. Хурсенко А.О. Розробка підприємницької стратегії розвитку підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 03.08.02. Суми, 2023. 122-135с.
43. Шарапа, В. (2023). Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*.
44. Швед В.В. Методичні підходи до розробки стратегії підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді* : праці XIV всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 18 квітня 2023 р. Одеса, 2023. с. 44-48.
45. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 430–436. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_1_0_430_436
46. Нагорна І.В., Чумак О.В. Інформаційне забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі. Монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2020. 213 с.
47. Poberezhna Z. Organizational and methodological support of enterprise sustainability management in the context of digitalization. Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. P. 480-495.
48. Arefieva, O., Poberezhna, Z., Petrovska, S., Arefiev, S., Kopcha, Y. (2024). Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1 (13 (127)), 69–79. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143>.