

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІСЬМІНЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

САДОВСЬКА МАРГАРИТА ЛЕОНІДІВНА

ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність: 0805 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

ШОСТАК ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____
засідання кафедри економіки і торгівлі
від 04.12.2024 р.
Завідувач кафедри
_____ пр. Павло О.М.

Листопад – 2024

Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі
Другий (магістерський) рівень
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«27» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

ЗЛОЖУВАЧУ ОСВІТИ

Саловій Маргариті Леонідівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема проекту (роботи) Формування та узагальнення стратегії розвитку на підприємстві

Керівник проекту (роботи) Шостак Людмила Василівна, к.е.н., доцент,

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

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 04.12.2024 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є вивчення теоретико-методологічних, методичних та практичних аспектів формування і реалізації стратегії розвитку підприємства. Завдання роботи полягають у: визначенні сутності та змісту поняття «стратегія розвитку підприємства»; дослідженні особливості та ключові етапи формування стратегії розвитку; розробці теоретичних засад процесу реалізації стратегії розвитку підприємства; проведенні оцінки стану, динаміки та перспектив розвитку ринку, на якому функціонує підприємство; здійсненні аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства; оцінці ефективності реалізації обраної стратегії функціонування; формуванні перспективних напрямів діяльності підприємства та заходів впровадження вдосконаленої стратегії розвитку.

4. Дата видання завдання 27.09.2023 р.

Садовська М.Л. «Формування та удосконалення стратегії розвитку підприємства».

Магістерська робота присвячена аналізу сучасних підходів до формування та вдосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. В дослідженні розкрито значення стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їхньої адаптації до викликів глобальної економіки.

У роботі визначено ключові принципи формування стратегії розвитку підприємства, зокрема: спрямованість на довгострокові цілі, багатоваріантність потенційних напрямів розвитку, безперервність процесу стратегічного планування, а також комплексність і узгодженість стратегічних рішень. Проаналізовано моделі стратегічного менеджменту, які активно використовуються у міжнародній практиці, та визначено їхню адаптованість до вітчизняних умов. Особливу увагу приділено інноваційним підходам, таким як використання цифрових технологій, екологічних і соціальних бізнес-моделей, а також інтеграції сучасних аналітичних інструментів для оцінки ринку та управління ризиками. Також проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз, запропоновано індивідуальні стратегії розвитку для підприємств різних галузей економіки.

Практична частина роботи спрямована на оцінку ефективності впровадження стратегій розвитку на прикладі конкретного підприємства. Представлено результати економіко-математичного моделювання, що доводять ефективність рекомендованих заходів у напрямі підвищення фінансової стійкості, зростання прибутковості та збільшення частки ринку. Отримані результати можуть бути використані як підприємствами для вдосконалення своєї стратегії, так і науковцями для подальших досліджень у сфері стратегічного управління.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, конкурентоспроможність, інновації, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бізнес-моделі, адаптація, фінансова стійкість, управління ризиками.

ABSTRACT

Sadovska M.L. «Formation and Improvement of Enterprise Development Strategy»

The master's thesis is devoted to analyzing modern approaches to the formation and improvement of enterprise development strategies in the context of a dynamic external environment. The study highlights the importance of strategic management for ensuring the competitiveness of enterprises and their adaptation to the challenges of the global economy.

The work identifies key principles for forming an enterprise development strategy, including a focus on long-term goals, the viability of potential development directions, continuous strategic planning, and the comprehensiveness and coherence of strategic decisions. The research examines strategic management models widely used in international practice and assesses their adaptability to domestic conditions.

Special attention is given to innovative approaches, such as the use of digital technologies, environmentally oriented business models, and the integration of modern analytical tools for market assessment and risk management. Based on SWOT and PEST analyses, tailored development strategies are proposed for enterprises in various economic sectors.

The practical part of the thesis focuses on assessing the effectiveness of the implemented development strategies through a case study of a specific enterprise. The results of economic and mathematical modeling demonstrate the efficiency of the recommended measures in enhancing financial stability, profitability growth, and market share expansion.

The findings can be utilized by enterprises to refine their strategies and by researchers for further studies in the field of strategic management.

Keywords: development strategy, strategic management, competitiveness, innovation, SWOT analysis, PEST analysis, business models, adaptation, financial stability, risk management.

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Особливості та етапи формування стратегії розвитку	9
1.2. Методичні засади формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах цифрового середовища	16
1.3. Зарубіжний досвід формування та реалізації стратегії розвитку підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Загальна характеристика та історія функціонування підприємства	25
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства	35
2.3. Аналіз стратегії розвитку підприємства	45
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Перспективи розвитку підприємства	48
3.2. Обґрунтування формування стратегії розвитку підприємства	55
3.3. Вдосконалення стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства	68
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	81
ДОДАТКИ	87

Сучасні умови ринкової економіки характеризуються швидкими темпами змін, посиленням конкуренції, зростанням технологічних інновацій і зміною споживчих потреб. У таких умовах ефективне функціонування підприємства неможливе без чітко сформованої стратегії розвитку. Формування стратегії дає можливість забезпечити конкурентоспроможність, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та досягнення довгострокових цілей.

Економічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютних курсів та зміни у законодавчій базі створюють нові виклики для підприємств. Успішній результат можливий лише за умови адаптації до цих змін через стратегічне планування.

Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає від підприємств пошуку унікальних конкурентних переваг. Формування стратегії дозволяє виявити сильні сторони підприємства та ефективно використовувати їх для зміцнення позицій на ринку.

Успішні підприємства інтегрують інновації у виробничі процеси, управління та маркетинг. Стратегія розвитку визначає напрями впровадження новітніх технологій, оптимізації ресурсів і створення продукції з високою доданою вартістю.

Зростає важливість екологічності та соціальної відповідальності бізнесу. Стратегія розвитку має враховувати принципи сталого розвитку, що сприятиме залученню нових клієнтів та інвесторів.

Глобалізація створює нові можливості для виходу на міжнародні ринки, але також вимагає детального аналізу та розробки стратегій для подолання бар'єрів і забезпечення конкурентних переваг.

Формування стратегії розвитку для «* * * * *» є критично важливим, щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, стале зростання та розширення ринків збуту.

Метою дослідження є дослідження теоретико-методологічних, методичних і практичних питань формування та реалізація стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- узагальнити сутності дефініції «стратегія розвитку підприємства»;
- охарактеризувати особливості та основні етапи формування стратегії розвитку;
- теоретично обґрунтувати процес реалізації стратегії розвитку підприємства;
- оцінити стан, динаміку і перспективи розвитку ринку функціонування бізнесу;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність;
- проаналізувати ефективність стратегії функціонування підприємства;
- визначити перспективи діяльності та заходи щодо впровадження стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічне забезпечення стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалася низка методів, які включають в себе як теоретичні, так і емпіричні підходи. Ось кілька ключових методів:

1. Теоретичні методи, що забезпечують основу для формування гіпотез і розуміння концептуальних рамок дослідження. Аналіз літератури та теоретичні моделі дозволяють визначити наявні знання та подолати в обраній темі.

2. Статистичний аналіз забезпечує об'єктивність висновків. Це може включати описову статистику, кореляційний та регресійний аналіз для виявлення закономірностей.

3. Порівняльний аналіз, який не тільки дозволяє порівняти результати в різні періоди, але й допомагає виявити зміни та тенденції, що є важливими для оцінки впливу різних факторів.

4. Систематизація та узагальнення – забезпечують структуровану обробку інформації, що дозволяє не лише формулювати висновки, але й пропонувати рекомендації на основі отриманих результатів.

Таким чином, комбінування теоретичних та емпіричних методів, а також використання статистичних і порівняльних підходів, дозволяє комплексно досліджувати тему, отримуючи об'єктивні та надійні результати. Це підвищує цінність дослідження і робить його корисним для практичного застосування.

Формальною базою для досліджень стали дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробку даних здійснювали за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Основні результати дослідження стратегічних аспектів формування бізнес-моделей розвитку підприємства знайшли своє відображення у матеріалах фахової публікації «Шостак Л. В., Садовська М. Л., Матвійчук М. Р. (2024). Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник Сумського національного аграрного університету. Випуск 3 (99). 64-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>

Розроблені в кваліфікаційній роботі рекомендації та пропозиції щодо формування стратегії розвитку підприємства можуть мати практичне застосування на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ . ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості та етапи формування стратегії розвитку

Актуальність формування стратегії розвитку підприємства сьогодні визначається кількома багатьма факторами. Швидкі зміни в ринкових умовах, технологіях і споживчих уподобаннях вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових викликів. Зростаюча конкуренція в багатьох галузях вимагає від компаній чіткого розуміння своїх конкурентних переваг та формулювання стратегії, що дозволяє виділитися серед конкурентів. Розвиток нових технологій створює можливості для покращення продуктів і послуг та також для оптимізації бізнес-процесів. Стратегія розвитку повинна враховувати ці інновації. Розширення ринку та можливостей виходу на міжнародні ринки підвищує потреби в стратегіях, що враховують глобальні тенденції та конкурентні умови. Зміни в поведінці споживачів, підвищення вимог до соціальної відповідальності бізнесу та екологічної сталості вимагають від підприємств формування стратегії, що відповідає цим новим реаліям.

Стратегія розвитку дозволяє підприємствам краще управляти ризиками, прогнозувати можливі загрози та формувати заходи для їх мінімізації. Чітко визначена стратегія допомагає оптимізувати використання ресурсів, покращити процеси прийняття рішень і підвищити загальну ефективність бізнесу.

Наявність чіткої стратегії розвитку підвищує довіру інвесторів та партнерів, що може сприяти залученню додаткових фінансових ресурсів та сприяє формуванню позитивної організаційної культури, залученню та утриманню талантів, підвищуючи мотивацію співробітників.

Отже, формування стратегії розвитку є не лише важливою складовою бізнес-планування, а й необхідною умовою для досягнення стійкого росту та успішного функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.

Питанням формування та реалізації стратегії розвитку бізнесу вже багато часу приділяється значна увага як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів.

Розглянемо окремі з трактувань, які на нашу думку заслуговують на особливу увагу.

Автори Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. [3, с. 12] акцентують увагу на ефективному використанні ресурсів підприємства. Це підкреслює, що стратегія розвитку має бути націлена не лише на досягнення цілей, але й на оптимізацію використання наявних ресурсів, що є ключовим для забезпечення сталого розвитку.

Власенко В. А. [14, с. 34] підкреслює, що стратегія розвитку включає в себе планування і прийняття рішень, що важливо для формулювання чітких цілей та розробки стратегічного плану. Це вказує на те, що стратегія не є статичним набором принципів, а динамічним процесом, що потребує постійного аналізу та коректування.

Вчений Денис [20, с. 113] акцентує увагу на комплексності стратегії розвитку, яка включає стратегічні напрямки та функціональні стратегії. Це підкреслює, що стратегія не може бути розглянута ізольовано – вона повинна враховувати різноманітні чинники та альтернативи, що впливають на діяльність підприємства. Наявність сукупності норм і правил, які визначають діяльність підприємства на тривалий період, вказує на важливість планування та стабільності в умовах змінного ринку, що дозволяє підприємству рухатися вперед упевнено, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Золотаревський А. В. [28, с. 109] у своїй науковій публікації «Створення стратегії економічного розвитку підприємства» розглядає стратегію розвитку бізнесу як програму дій для досягнення стратегічних цілей. Це підкреслює практичний аспект стратегічного управління, в якому важливо не лише визначити цілі, але й мати чіткий план дій. Також автор вказує на необхідність орієнтації на зовнішні чинники, що може допомогти підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вектори розвитку орієнтовані на баланс між ключовими факторами, підкреслюють важливість стратегічної гнучкості.

Костін Ю. П. та Левицький Ю. А. підкреслюють важливі аспекти стратегії розвитку підприємства. Ось кілька ключових моментів, які можна виділити [33, с. 106]:

- стратегія розвитку підприємства повинна бути чітко орієнтована на реалізацію конкретних цілей. Це означає, що всі дії підприємства мають бути узгоджені з його місією та стратегічними завданнями;

- відзначено, що реалізація стратегії може бути обмежена певними умовами. Це підкреслює важливість адаптації стратегії до змін у зовнішньому середовищі, оскільки невизначеність і ризики можуть впливати на можливості реалізації задуманого плану;

- для успішної реалізації стратегії розвитку підприємство повинно мати значний науково-технічний потенціал. Це вказує на необхідність інвестицій в інновації та дослідження, які допоможуть підтримувати конкурентну перевагу та відповідати вимогам ринку.

Варте зазначити, що критично вчені не розглядають стратегію розвитку бізнесу через призму невизначеності зовнішнього середовища, економіко-політичних змін чи інших факторів, що мають значимий вплив на функціонування підприємства.

Стратегія розвитку підприємства дійсно потребує значних інвестицій, що обумовлено їх довготривалістю. Це підкреслює важливість чіткого фінансового планування та управління ресурсами. Невизначеність зовнішніх умов, таких як зміни в економіці, політиці або технологіях, підвищує ступінь ризикованості інвестицій. Підприємства повинні бути готові до можливих коливань, розробляючи стратегії, які включають ризик-менеджмент. Попередній аналіз можливостей і резервів для розвитку бізнесу є критично важливим. Це дозволяє зосередитися на найбільш перспективних напрямках і уникнути невиправданих інвестицій. Розробка напрямків інноваційного розвитку може стати основою стратегії. Інновації можуть включати нові продукти, процеси або технології, що підвищують конкурентні спроможності.

Формування стратегії розвитку підприємства вимагає комплексного підходу, що включає глибокий аналіз, планування та управління ризиками. Це дозволяє підприємствам не лише вижити в умовах невизначеності, а й досягти стійкого зростання та успіху.

Розглянемо основні характеристики та стратегії розвитку підприємства [19, с. 349]:

- внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- гнучкість;
- довгостроковий період;
- людський чинник;
- інвестиції;
- ризик;
- інноваційне спрямування;
- досягнення ефективних результатів;

Важливим фактором успіху підприємства є вищезазначене посилення конкурентних можливостей підприємства. Стратегії розвитку бізнесу зазвичай розробляються для конкретних проектів чи завдань, тому основна класифікаційна ознака базується на параметрах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз наукової літератури вказує на те, що більшість дослідників поділяють стратегії розвитку на активні та пасивні.

Активні стратегії характеризуються:

- швидкою реакцією на зміни ринкової ситуації;
- спробою випередження конкурентів через інноваційні підходи;
- гнучкістю в організації бізнес-процесів, що дозволяє адаптуватися до нових умов;
- ефективним і інтенсивним використанням усіх наявних ресурсів.

Пасивні стратегії, навпаки, орієнтовані на наслідування конкурентів. Основні їх характеристики включають:

- знижений ризик, оскільки вони ґрунтуються на вже перевірених підходах;
- концентрацію на сучасній діяльності та економії, а не на активному розвитку;
- недостатню швидкість реагування та адаптації до змін ринку.

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути спрямування на довгострокові цілі

підприємства, багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [47].

Варто означити, що існує досить багато й супутніх стратегій розвитку підприємства. Узагальнені стратегії розвитку наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Стратегії розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За амбіційністю	<ul style="list-style-type: none"> – амбіційні стратегії (характеризуються прагненням вийти за межі наявної ситуації та реалізувати абстрактні перспективні можливості); – утилітарні стратегії (характеризуються прагненням реалізувати конкретні, безпосередні, готівкі впровадження можливості);
За основою розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія зростання; – стратегія диверсифікації; – стратегія структурних змін;
За характером зростання	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії інтенсивного зростання; – стратегії обмеженого зростання; – стратегії диверсифікованого зростання; – стратегії скорочення;
За спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії, що визначають перспективні орієнтири, умови та напрями економічного й соціального розвитку; – стратегії, що визначають довгострокові орієнтири розвитку окремих елементів системи (підсистем); – стратегії, що покликані визначити курс розвитку важливих сфер життєдіяльності соціально-економічної системи;
За типом розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія стабільного розвитку; – стратегія сталого розвитку; – стратегія випереджального розвитку

Примітка: сформовано за [19]

Стратегії розвитку розробляються уже безпосередньо в команді, урахують перші показники реальної діяльності, порівнюють із плановими, містять настановлені правила роботи під реальну діяльність та потужність і включають чіткі прогнозування результатів майбутньої діяльності. Зазвичай структура стратегії є такою з найскладнішою, оскільки має вказувати на дії для розвитку діяльності її масштабування, збільшення прибуткової частини. Слід відзначити, що для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій компанія може використовувати стратегію аутсорсингу [28, ст. 32].

Стратегія розвитку підприємств відіграє ключову роль у формуванні відносин зі споживачами, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на обсяг продажів, прибуток і фінансовий стан компанії. Це пояснюється тим, що правильно обрана і вміло реалізована стратегія забезпечує підприємству конкурентні переваги. Серед яких варто виокремити:

1. Підвищення конкурентоспроможності, що виявляється через здатність компанії виділитися серед конкурентів завдяки унікальним продуктам або послугам.

2. Зниження цінової чутливості споживачів, яка проявляється коли споживач сприймають продукцію як високоякісну або унікальну, вони менш чутливі до змін цін.

3. Спрощення доступу до ресурсів, оскільки сформульована стратегія може полегшити доступ до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів, що є критично важливим для реалізації бізнес-цілей.

Відповідно стратегія розвитку не лише впливає на внутрішні процеси підприємства, а й визначає його позицію на ринку, формуючи довгострокові відносини зі споживачами.

На нашу думку, маркетингова стратегія розвитку підприємства – це сукупність заходів та методів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей, таких як розширення ринкової присутності, збільшення обсягів продажів, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення інших аспектів успішної діяльності компанії.

Основні етапи розробки стратегії розвитку включають:

1) аналіз ринкової ситуації – передбачає внутрішній аналіз ресурсів і можливостей підприємства, а також зовнішній аналіз, що охоплює вивчення ринкової ситуації, тенденцій і загроз;

2) вивчення місії та цінностей – на цьому етапі формується місія підприємства та визначаються основні стратегічні цілі розвитку, тобто конкретні завдання, яких компанія прагне досягти.

3) вибір цільового ринку полягає у необхідності проведення сегментації ринку, розділивши покупців на групи за різними критеріями, а також визначити конкретні сегменти, на які слід спрямовувати зусилля;

4) визначення конкурентних переваг – здійснюється шляхом аналізу конкурентів, їх стратегій та слабких сторін, а також оцінки унікальних переваг підприємства;

5) розробка стратегії розвитку – охоплює такі напрямки, як стратегія продукту (оновлення або розширення асортименту), стратегія ціноутворення (встановлення оптимальних цін) і стратегія просування (вибір ефективних каналів продажів та комунікаційних стратегій);

6) реалізація та контроль включає впровадження стратегій, а також постійний моніторинг і коригування в процесі їх виконання;

7) оцінка ефективності – передбачає визначення ступеня досягнення представлених цілей та внесення корекцій на основі отриманих результатів і висновків.

Стратегія розвитку повинна бути адаптована до конкретних умов ринку та особливостей підприємства, щоб досягти максимальної ефективності.

Специфіка етапів формування стратегії залежить від її типу, який підприємство планує обрати.

Відповідно до запропонованої класифікації, будь-яке підприємство, незалежно від сфери чи виду діяльності, а також від особливостей продукції чи умов функціонування, може обрати одну або декілька стратегій розвитку для формування ефективного портфеля та його реалізації.

Виділимо основні елементи стратегії розвитку підприємства:

1. Місія та візія бізнесу – це орієнтири, які визначають цілі та основні цінності підприємства, а також його головну місію.

2. SWOT-аналіз передбачає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз бізнесу.

3. Визначення стратегічних цілей – має за мету встановлення конкретних, вимірених і реалістичних цілей підприємства, обмежених у часі, які окреслюють напрямки ринку.

4. Вибір стратегії відбувається шляхом визначення оптимальної стратегії розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, інноваційного розвитку, економіко-політичних змін та змін у споживчому попиті.

5. Розробка програми дій – передбачає формування детального плану для реалізації окресленої стратегії, враховуючи ресурсне забезпечення, розподіл завдань за напрямками роботи та контроль за результатами.

6. Оцінка ризиків – це оцінка потенційних ризиків та формування стратегії їх мінімізації, а також створення резервів для зменшення негативного впливу на діяльність підприємства.

7. Концентрація та диверсифікація реалізуються з впровадженням новаторських ідей та технологій для покращення продуктів або послуг, що забезпечують конкурентні переваги.

8. Контроль та оцінка результатів передбачає систематичне відстеження виконання стратегії, оцінка результатів, внесення коректив у разі необхідності та удосконалення стратегічних планів.

Отже, ефективно розроблена та правильно реалізована стратегія розвитку підприємства формує конкурентні переваги, адаптується до змін економічного та політичного середовища, відповідає на потреби споживачів і забезпечує стабільний розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

1.2 Методичні засади формування і реалізації стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку вимагає адаптації традиційних підходів до нових реалій, включаючи аналіз цифрових тенденцій, визначення цілей, сегментацію цільової аудиторії та впровадження інноваційних технологій.

Важливою складовою є також моніторинг і оцінка ефективності реалізованих стратегій, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та коригувати напрямки розвитку.

В умовах зростаючої конкуренції та швидкозмінних ринкових умов, підприємства повинні бути готовими до гнучких адаптацій та інноваційних рішень. Таким чином, формування стратегії розвитку в цифровому середовищі є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

У контексті розробки стратегії, загальнонаукові методи визначають загальну логіку дослідження, проте не є основними, а доповнюють спеціальні методи. Спеціальні методи дослідження, що використовуються для формування маркетингових стратегій, умовно можна поділити на такі групи: матричні, математичні, статистичні, методи прогнозування та експертні методи [13].

Матричні моделі для розробки стратегії використовуються для оцінки позицій конкурентів, мають свої переваги та недоліки.

Серед переваг можна відзначити простоту та зручність (ці моделі зазвичай легко зрозуміти та використовувати, маючи чітку структуру для аналізу конкурентоспроможності підприємства); широке використання (матричні моделі можуть бути застосовані в різних галузях і для різних типів бізнесу, що робить їх універсальними).

Проте, матричні моделі також мають ряд недоліків. Серед них варто виділити суб'єктивність через оцінку, може бути залежною від інтерпретації аналітиків; неврахування зовнішніх чинників (багато моделей не беруть до уваги вплив зовнішнього середовища на бізнес); статичність (вони часто мають статичний характер і не враховують динаміку змін у бізнес-середовищі); недостатній аналіз клієнтів (моделі акцентують увагу на конкуренції між підприємствами, іноді не враховуючи потреби та поведінку клієнтів); відсутність гнучкості (вони можуть бути менш адаптивними до швидких змін на ринку та технологічних інновацій).

Матричні методи широко застосовуються при формуванні стратегії розвитку підприємства та стратегічної піраміди. Однак кожен з цих методів має свою специфіку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні матричні методи аналізу ринку та формування ринкових стратегій

Назва матриці	Фактори, що утворюють основу матриці	Призначення методу
SWOT-аналіз	Сильні сторони; слабкі сторони; можливості; загрози	Аналіз сильних та слабких сторін можливостей та стратегій метою вибору стратегії розвитку
PEST/STEP-аналіз	- політичні; економічні; - соціальні; технологічні чинники	Аналіз впливу макроекономічних чинників на діяльність суб'єктів ринку
5-факторна Портер-матриця	- фінансова сила; - конкурентні переваги; - чисельність середовища; - переваги ринку	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища та оцінка конкурентної позиції на ринку з подальшим вибором стратегії
Модель 5 сил конкуренції за М. Портером	Потенційні та наявні конкуренти, замінники, постачальники, покупці.	Дозволяє оцінити стан конкуренції в галузі або на конкретному ринку
PIMS	- стратегічні зміни: ринкова частка та ін. ситуаційні зміни: швидкість росту ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу; величина прибутку	Заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних і ситуаційних змінних з величиною прибутковості і здатністю організації генерувати готівку
Матриця BCG	ринкова частка; темпи зростання ринку	Аналіз частки ринку та темпів зростання дає можливість виявити тип товару, який буде доцільно виробляти для досягнення економічного зростання
Модель Г. Абея	групи покупців, що обслуговуються; потреби покупців; технологія, що застосовується при розробці та виробництві продукту	Формує напрям розвитку бізнесу у трьох вимірах. Найважливішим критерієм оцінки відповідність загальному напрямку діяльності для отримання стратегічного ефекту..
SNW-аналіз	Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: сильна; нейтральна; слабка	Аналіз з яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства на низкою позицій.
Матриця А. Чампсона, А. Стріклєнда	- конкурентна позиція динаміка зростання ринку (швидкий, повільний).	Дозволяє обрати стратегію залежно від динаміки росту на ринку та конкурентної позиції

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [23, 45].

В умовах сучасних ринків значну увагу має приділяється економіко-математичним методам та моделям процесі формування маркетингової

стратегії на основі проведеного аналізу. Саме застосування математичних моделей дає можливість отримати надійні результати [40, с. 124]. писаренко

Математичні моделі розвитку бізнес-середовища та формування стратегій розвитку стають дедалі популярнішими, оскільки вони забезпечують високу точність і більш реалістичні результати (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Характеристика основних економіко-математичних методів формування стратегії розвитку підприємства

Назва методу	Зміст методу
Кореляційно-регресійний аналіз	Дозволяє визначати тісні взаємозв'язки між змінними та виділяти з множини факторних ознак ті, вплив яких найбільш суттєвий на результуючу ознаку
Антропо-регресійний аналіз	Передбачає побудову регресійних моделей, в якій поточне значення процесу пояснюється через його попереднє значення
Дисперсійний аналіз	Базується на можливості розкладу загальної варіації спостережуваної ознаки на частини, що визначаються факторними чинниками, які впливають на цю варіацію
Метод прогнозу екстраполяції	Вивчення попереднього сучасного стану розвитку об'єкта і перенесення виявлених закономірностей розвитку на майбутнє
Кластерний аналіз	Орієнтований на розбиття множини досліджуваних об'єктів та ознак на однорідні класи (групи)
Багатовимірне шкалювання	Дозволяє вивчати латентні змінні, які допомагають досліднику визначити схожість між об'єктами, що описуються точками в вихідному просторі ознак
Нейронні мережі	Дозволяють точно відтворювати структуру змінних
Дискримінантний аналіз	Дозволяє проводити класифікацію об'єкту на основі виміру різноманітних його характеристик
Факторний аналіз	Дозволяє значно скоротити інформаційний простір ознак та визначити структуру взаємозв'язків між змінними
Експертні методи	Передбачають розробку прогнозу на основі індивідуального чи колективного опитування спеціалістів
Аналіз відповідностей	Базується на використанні певних критеріїв, які дозволяють визначити узгодженість думки експертів
Методи диференційного обчислення	Дозволяють будувати диференційні рівняння процесу та здійснювати пошуки станів рівноваги за умов еластичності
Математичне програмування	Дозволяють оптимізувати цільову функцію при заданих обмеженнях
Сценарне моделювання	Базується на визначенні логіки розвитку процесу чи явища, виходячи із конкретної ситуації

Примітка. Сформовано автором на основі [45, с. 125-126] сучасні

На даному етапі, методичні засади формування і реалізації стратегії розвитку підприємства включають кілька ключових аспектів:

1. Аналіз середовища, шляхом визначення тенденцій та змін у технологіях, а також їх вплив на бізнес-процеси й оцінки конкурентів у контексті їх присутності та використання новітніх технологій;

2. Визначення цілей та місії, тобто формулювання місії підприємства з урахуванням змін та встановлення чітких, вимірюваних цілей, які відповідають умовам середовища;

3. SWOT-аналіз;

4. Цільова аудиторія – ідентифікація і сегментація якої з акцентом на цифрові канали комунікації та використання аналітики даних для глибшого розуміння споживчих потреб;

Розробка цифрової стратегії передбачає вибір інструментів і платформ для реалізації маркетингових кампаній (соціальні мережі, SEO, контент-маркетинг тощо) та інтеграцію нових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація у бізнес-процеси.

6. Моніторинг і оцінка результатів реалізації стратегії з використанням аналітичних інструментів;

7. Гнучкість і адаптація включають готовність до змін і швидку адаптацію стратегії відповідно до нових викликів та можливостей у цифровому середовищі.

Формування і реалізація стратегії розвитку підприємства вимагає інтегрованого підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Технології значно впливають на діяльність підприємств, надаючи їм нові можливості. У контексті підприємницької діяльності цифрова трансформація виявляється у значній кількості аспектів.

Наприклад, через таргетинг реклами цифрові технології дозволяють точно орієнтувати рекламу на конкретні аудиторії, аналізуючи дані про споживачів. Реклама стає персоналізованою і специфічною для різних ринкових сегментів.

У контексті взаємодії через соціальні мережі соціальні платформи забезпечують засоби для комунікації з аудиторією, збору відгуків, а також для розміщення реклами та просування продуктів.

Розвиток електронної комерції дозволяє підприємствам вести бізнес онлайн, що розширює ринкове охоплення та забезпечує зручність для споживачів.

Здійснення процесів аналізу даних через цифрові інструменти, що дозволяє збирати, аналізувати та інтерпретувати дані про поведінку споживачів, що допомагає компаніям краще розуміти свою аудиторію та приймати обґрунтовані рішення.

Використання електронних листів та новин дає можливість підприємствам підтримувати стабільний зв'язок із клієнтами, інформуючи їх про акції та оновлення та реклама та комунікація через мобільні пристрої стають важливими елементами стратегій розвитку, оскільки споживачі дедалі частіше використовують мобільні гаджети для пошуку інформації та здійснення покупок.

Також, цифрові платформи дозволяють створювати та поширювати релігійно-манітний контент – від блогів до відео, що допомагає компаніям формувати сильний бренд. Використання технологій розширеної (AR) та віртуальної (VR) реальності для створення інтерактивних рекламних кампаній дозволяє поглибити взаємодію з споживачами.

Загалом, цифровізація ділового середовища відкриває нові горизонти для підприємств, дозволяючи їм ефективніше взаємодіяти з аудиторією та досягати своїх цілей та ефективно реалізовувати сформовані стратегії.

1.3 Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства є ключовим елементом забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового зростання. У розвинутих країнах світу розробка стратегій базується на інтеграції сучасних підходів до управління, використання технологій та адаптації до змін у глобальному середовищі. Зарубіжний досвід у цій сфері пропонує багатий арсенал методів і практик, які можуть бути корисними для українських підприємств, зокрема у контексті інтеграції до світової економіки.

У країнах Європи та США популярним підходом є використання PESTEL-аналізу, що дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. Наприклад, корпорація Apple Inc. регулярно оновлює свою стратегію, враховуючи глобальні тренди в технологіях і законодавстві, що регулює сферу інтелектуальної власності.

Японські підприємства, такі як Toyota і Sony, широко відомі завдяки своєму підходу до формування стратегії, який базується на принципах ощадливого виробництва (lean production) і безперервного вдосконалення (kaizen).

Основні аспекти японської моделі:

• Збереження постійного вдосконалення процесів за участі всіх працівників.

• Hoshin Kanri - це техніка стратегічного планування, що спрямовує ресурси підприємства на досягнення ключових цілей.

• Зменшення витрат і мінімізація втрат у всіх процесах підприємства.

Компанія Toyota знизила витрати і підвищила продуктивність за допомогою системи Toyota Production System (TPS). Це дозволило їй стати світовим лідером у галузі автомобілебудування.

Американський підхід базується на аналізі конкурентних переваг і орієнтації на споживача. В основі лежить модель конкурентних сил Майкла Портера, що враховує:

- Рівень конкуренції в галузі.
- Загрозу з боку нових гравців.
- Здатність постачальників і покупців впливати на ціну.
- Загрозу заміників продукції.

Компанія Apple використовує інноваційний підхід до створення продуктів, зосереджуючись на дизайні, якості використання та інтеграції. Це дозволило компанії домінувати на ринку преміальних смартфонів і планшетів.

Європейські підприємства часто фокусуються на сталому розвитку, корпоративній соціальній відповідальності (CSR) і партнерстві з місцевими громадами. У стратегічному управлінні велика увага приділяється довгостроковим перспективам та екологічним аспектам.

Компанія Unilever розробила стратегію сталого розвитку "Sustainable Living Plan", яка передбачає зменшення впливу на навколишнє середовище та створення соціально значущої продукції. Це сприяло зміцненню бренду та збільшенню лояльності споживачів.

Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку підприємства демонструє важливість адаптації стратегічних моделей до умов конкретного ринку. Використання найкращих світових практик дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, забезпечувати стійкий розвиток і успішно конкурувати на міжнародному рівні.

Компанії, такі як Google та Tesla, приділяють особливу увагу впровадженню інновацій. Вони інвестують у свої стратегічні дослідження і розробки (R&D), забезпечуючи випуск продукції з високою доданою вартістю та зберігаючи лідерські позиції у своїх галузях. Наприклад, Tesla зосереджується на створенні екологічно чистих автомобілів і розробці технологій для зберігання енергії.

У міжнародній практиці дедалі більше підприємств використовують концепцію клієнтоцентричності. Наприклад, Amazon будує свою стратегію на максимальному задоволенні потреб клієнтів через індивідуальний підхід, оптимізацію логістичних процесів і розвиток штучного інтелекту для персоналізації сервісів.

Американські компанії активно використовують SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей. Наприклад, корпорація Coca-Cola проводить детальний аналіз ринку і впроваджує нові продукти, орієнтуючись на місцеві особливості кожного регіону.

Японські підприємства, такі як Toyota, застосовують методологію Lean Production, що спрямована на зменшення витрат, оптимізацію ресурсів та підвищення якості продукції. Основні принципи цієї концепції — безперервне вдосконалення (Kaizen) та мінімізація втрат (Muda).

Німецькі компанії, зокрема Siemens та BMW, будують свої стратегії навколо ідеї ручної майстерності, інтегруючи її у виробничих процесах і високих

стандартів якості. Вони активно використовують моделі стратегічного управління, що базуються на принципах сталого розвитку.

Корпорації, такі як Samsung і LG, формують свої стратегії, виходячи з потреб глобального ринку. Вони інвестують у технологічні розробки, активно впроваджують цифровізацію та адаптуються до змін у поведінці споживачів.

Для українських підприємств важливо враховувати наступні аспекти зарубіжного досвіду:

1. Інтеграція інновацій: розробка та впровадження нових технологій для підвищення конкурентоспроможності продукції.
2. Ощадливе виробництво: застосування принципів Lean Production для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва.
3. Клієнтоорієнтованість: розробка стратегій, що враховують потреби клієнтів, як це робить Amazon.
4. Глобальна адаптація: врахування регіональних особливостей ринку та культури споживання для розширення експортних можливостей.

Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку підприємств демонструє ефективність різноманітних підходів, від клієнтоцентричності до ощадливого виробництва. Українські підприємства, зокрема **** «*****-****», можуть адаптувати ці практики для забезпечення власного розвитку, орієнтуючись на інновації, ефективність і сталий розвиток. Інтеграція успішних зарубіжних підходів допоможе вітчизняним компаніям підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ . АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика галузі функціонування підприємства

**** «*****-****» є одним із провідних українських підприємств, яке вже багато років займає стійкі позиції на вітчизняному ринку харчових продуктів. Діяльність компанії зосереджена в одній з найважливіших і динамічних галузей економіки України — харчовій промисловості, що грає значну роль у забезпеченні населення якісними та безпечними продуктами харчування. Харчова промисловість України вирізняється різноманітністю, оскільки включає виробництво продуктів з різноманітними сировинними: м'яса, молока, овочів, фруктів, зернових та інших природних ресурсів. Це робить її однією з найбільш багатих на асортимент стратегічно важливою для національної економіки. Водночас, ця галузь має великий потенціал для розвитку та модернізації, що дозволяє задовольняти як внутрішні потреби населення, так і забезпечувати експортні можливості.

Ринок харчових продуктів України є високо конкурентним і динамічним, оскільки в ньому присутні як великі національні компанії, так і іноземні виробники, які активно борються за увагу споживачів. Кожен з них прагне задовольнити різноманітні потреби споживачів, пропонуючи широкий спектр продуктів, починаючи від базових харчових товарів і закінчуючи інноваційними і спеціалізованими продуктами для певних категорій споживачів. Висока конкуренція змушує підприємства постійно працювати над підвищенням якості своєї продукції, вдосконаленням технологічних процесів, розширенням асортименту, а також розвитком нових рецептур і дизайну упакування.

Крім того, зміни в поведінці споживачів, зокрема підвищення їх вимог до якості та екологічності продуктів, змушують виробників активніше впроваджувати інновації в галузі. Це включає використання новітніх технологій для покращення якості продукції, впровадження сталих і екологічно чистих методів виробництва, а також розробку нових продуктів, що відповідають

тенденціям здорового харчування. В умовах постійної конкуренції важливою стратегією для підприємства стає не лише удосконалення продуктів, але й ефективне управління ланцюгами поставок, розвиток бренду, а також активна маркетингова діяльність, спрямована на підтримку лояльності споживачів.

Таким чином, ринок харчових продуктів України надає підприємствам значні можливості для розвитку та інновацій, проте вимагає постійної адаптації до змінюваних умов і високої конкуренції. **** «*****_****» має всі шанси для досягнення стабільного успіху, якщо зможе зберігати свою орієнтацію на якість, впроваджувати нові технології та активно працювати над розширенням ринків збуту.

Харчова промисловість є однією з найбільш динамічних та прогресивних галузей економіки, що не стоїть на місці, а постійно еволюціонує. Впровадження сучасних технологій, удосконалення виробничих процесів, розширення асортименту продукції та збільшення обсягів виробництва сприяють її безперервному розвитку. Завдяки цьому змінам галузь пропонує споживачам нові, цікаві та високі якісні продукти, що не лише збагачують їх раціон, а й підвищують загальний рівень життя. Діяльність підприємств харчової промисловості ретельно регулюється численними державними нормами та стандартами. Це робиться з метою гарантувати безпечність та якість продуктів харчування, а також захистити права споживачів. Державне регулювання дає гарантію безпечності та якості продуктів харчування, що є важливим фактором для здоров'я та добробуту людей [42].

Сьогодні війна Росії проти України жорстоко й безжально вдарила по всіх сферах життя українського народу, не обійшовши стороною й таку важливу галузь, як харчова промисловість. Підприємства галузі зазнали серйозних руйнувань та пошкоджень. Бойові дії порушили логістичні ланцюжки, що ускладнило доставку сировини та готової продукції. Блокування українських портів Росією призвело до втрати експортних ринків, а зростання цін на енергоресурси, сировину та транспортні послуги негативно вплинуло на собівартість продуктів харчування [11].

Всі ці фактори, вкупі зі зниженням доходів населення, призвели до скорочення попиту на продукти харчування та дефіциту деяких товарів, що спричинило значні труднощі для харчової промисловості України. Однак, наразі вживаються комплексні заходи, спрямовані на подолання наслідків війни та відновлення галузі. Уряд країни та міжнародні організації активно співпрацюють у відновленні підприємств, які зазнали руйнувань від бойових дій, зокрема надаючи фінансову та технічну допомогу.

Особливу увагу приділено підтримці експорту продовольства. Розширюються логістичні маршрути та укладаються нові торгові угоди, що дозволяє українським виробникам виходити на нові міжнародні ринки та нарощувати обсяги експорту. Ці заходи мають важливе значення для зміцнення економічної позиції країни та забезпечення стабільності в умовах глобальних економічних викликів.

Уряд також вживає активні заходи щодо стимулювання виробництва в харчовій промисловості, зокрема шляхом надання податкових та кредитних пільг для підприємств. Це сприяє зняттю фінансового навантаження на виробників, дозволяє модернізувати виробничі потужності та підвищити ефективність роботи галузі.

Водночас, відновлення харчової промисловості України вимагатиме значних часових та ресурсних затрат. Процес включатиме не лише відбудову виробничих потужностей, але й адаптацію до нових умов ринку, зокрема зміни в попиті, логістичних та технологічних процесах. Потрібно буде забезпечити також належний рівень безпеки та якості продукції, щоб відновити довіру споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Однак, за прогнозами експертів, галузь має всі шанси повністю відновитися після закінчення війни [12].

Харчова промисловість України є важливою складовою економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку країни та займає близько 20% загального обсягу промислового виробництва. Вона охоплює різноманітні підгалузі, що займаються переробкою сировини та випуском широкого асортименту продуктів

харчування, таких як напої, м'ясні, молочні продукти, тютюнові вироби, хлібобулочні вироби та жири.

Головною метою підприємств харчової промисловості є виробництво та реалізація продуктів для споживання, залучення інвестицій, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків і максимізація прибутку в межах законодавства України. Ця галузь відіграє важливу роль в економіці, задовольняючи не лише внутрішні потреби, але й значну частину експортних поставок.

Експорт українських продовольчих товарів має високий потенціал. У 2022 році експорт харчової продукції склав понад 20 мільярдів доларів США, завдяки високій якості та конкурентоспроможності. Для подальшого розвитку галузі необхідно впроваджувати інновації, модернізувати виробництво та розширювати експортні ринки, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку.

Харчова промисловість України майже 90% забезпечує внутрішній попит на якісні продукти харчування, є важливою складовою зовнішньої торгівлі, становлячи понад половину зовнішньоторговельного обороту продукції АПК. Сектор включає понад 40 підгалузей, а близько 5000 підприємств займаються виробництвом різноманітних продуктів харчування, таких як м'ясні, кондитерські, олійно-жирові, борошномельно-круп'яні, спиртові, цукрові, молокопереробні, хлібопекарські та інші товари.

Харчова промисловість України активно розвивається. У 2020-2021 роках основними галузями зростання були виробництво олії та тваринних жирів (154 066,3 млн грн), м'яса та м'ясних продуктів (89 055,2 млн грн), тютюнових виробів (78 248,5 млн грн), молочних продуктів (41 753,9 млн грн) та інших товарів.

Структура виробництва продукції підприємствами харчової промисловості України за 2023 р.



Рисунок 2.1 Структура виробництва продукції підприємствами харчової промисловості України за 2023 р.

Джерело: офіційний сайт статистики України

Аналіз виробництва харчових продуктів в Україні за 2021-2023 роки виявив значні коливання, зокрема в обсягах виробництва. У 2021 році загальний обсяг виробництва харчових продуктів склав 679 662,2 млн грн, проте в 2022 році він знизився до 522 200,9 млн грн. За період січень-вересень 2023 року цей показник зменшився ще на 32,9%, до 456 141,7 млн грн, що свідчить про загальний спад у галузі.

Однак, попри загальне зниження, деякі сегменти харчової промисловості демонструють позитивну динаміку. Зокрема, у напрямку «Перероблення та консервування фруктів і овочів» спостерігалось суттєве зростання на 111,7%, що становить 1 81,4 млн грн. Водночас виробництво м'яса та м'ясних продуктів показало значне зниження на 1,4%, що відображає труднощі в цьому секторі. Одночас зросло виробництво олії та тваринних жирів майже на 463%, що є значним покращенням в даній галузі.

Важливою позитивною тенденцією є також зростання виробництва молока та молочних продуктів, що збільшилося майже вдвічі. Це свідчить про відновлення попиту та підвищення виробничих потужностей у цьому секторі.

Таким чином, незважаючи на загальний спад, харчова промисловість України має значний потенціал для відновлення і розвитку. Позитивна динаміка у таких галузях, як переробка овочів і фруктів, олійно-жирове виробництво та молочна продукція, надає можливості для адаптації та диверсифікації виробництва, що дозволить країні посилити свою конкурентоспроможність на зовнішніх ринках та задовольнити внутрішній попит.

За даними національного промислового порталу, у 2023 році підприємства харчової промисловості України виробили продукції на суму 394,8 мільярда гривень, що складає 22,3% від загального обсягу продукції національної промисловості. Особливо значний внесок у цей показник зробило виробництво олії та тваринних жирів, яке становить понад 10-12 мільярда гривень, або 7,5% від загального обсягу всіх галузей промисловості.

Збільшення обсягів експорту є одним з ключових напрямків розвитку харчової промисловості в Україні. Продукція вітчизняних підприємств широко представлена на міжнародних ринках, включаючи країни Європи, Азії, США, Японії, а також країни СНД. Це свідчить про високий попит на українські харчові продукти та конкурентоспроможність на світовому ринку.

Основними пріоритетами подальшого розвитку харчової промисловості є:

1. Розширення експортних можливостей: Поглиблення торгових зв'язків із новими ринками, розширення присутності в існуючих країнах-імпортерах, а також пошук нових перспективних напрямків для експорту.

2. Інновації та розвиток нових продуктів: Впровадження нових технологій та розвиток інноваційних продуктів, які відповідають глобальним тенденціям здорового харчування, органічної продукції та спеціалізованих товарів.

3. Посилення бренду та маркетингових стратегій: Активна робота над підвищенням впізнаваності українських торгових марок за кордоном, створення

позитивного іміджу країни-виробника та стимулювання попиту на українську продукцію.

4. Модернізація виробництва: Інвестування в оновлення виробничих потужностей, впровадження автоматизації та ефективних технологій для підвищення продуктивності та зниження витрат.

5. Розширення виробничих потужностей та створення нових робочих місць: Створення умов для збільшення обсягів виготовленої продукції, залучення додаткових інвестицій та розширення кадрового потенціалу, що сприятиме економічному розвитку та створенню нових робочих місць у регіонах.

Таким чином, харчова промисловість України має потужний потенціал для подальшого зростання. Стратегічний розвиток на шляху збільшення експортних можливостей, інновацій, вдосконалення брендингу та модернізації виробничих потужностей дозволить підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку, забезпечуючи економічне процвітання та сприяючи стабільному розвитку внутрішнього ринку.

Розвиток харчової промисловості визначається кількома особливостями функціонування галузі. Вона є тісно залежною від сировинної бази, тому вирішення проблем повинно відбуватися не лише в самій промисловості, але й у сільському господарстві. Попит на харчові продукти високий, оскільки вони є життєво необхідними, що робить галузь привабливою для інвестицій. Аналіз розвитку харчової промисловості показує, що великі корпорації переважно забезпечують високі обсяги інвестування. Однак політика у цій сфері повинна також спрямовуватися на розширення інвестиційного потенціалу малих та середніх підприємств [52].

Харчова промисловість України має значний експортний потенціал, що є важливою складовою економічного розвитку країни. У період з 2010 по 2020 рік експорт агропромислової продукції зростав в середньому на 20%, а Україна стала світовим лідером з експортом соняшникової олії. Крім того, українська кондитерська продукція користується попитом на міжнародних ринках, зокрема у країнах близького зарубіжжя.

Для подальшого розвитку харчової промисловості та збільшення її частки на світовому ринку важливим завданням є диверсифікація виробництва. Одним з ефективних підходів є створення інтегрованих виробничих структур, що дозволяють організувати замкнутий цикл: від вирощування сировини до її переробки та виробництва готової продукції. Така модель дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність управління ресурсами та оптимізувати інформаційні потоки в межах підприємства.

Попри значний експортний потенціал, українська економіка стикається з обмеженнями через надмірну залежність від сировинного сектору. Проблеми з відновленням після війни, зокрема в промисловому виробництві, пов'язані з високим часткою сировини в експорті. У 2022 році більше ніж третин експорту становили сировина та напівфабрикати, причому значну частину цього обсягу становила лише сировинна продукція, зокрема зерно та мінерали (7,4%), а також зернові та олійні культури (29%).

Ця значна сировинна спрямованість обмежує можливості для індустріалізації та розвитку високотехнологізованих виробництв, а зростаючий попит на промислову продукцію для відновлення після війни лише посилює дефіцит внутрішнього постачання. Наслідком цього є збільшення імпорту та погіршення платіжного балансу, що, в свою чергу, веде до занепаду промислового сектору і відсутності значних надходжень до державного бюджету.

Тому для стабільного розвитку харчової промисловості України необхідно зосередитися на збільшенні доданої вартості продукції, розвитку технологічних інновацій і створенні конкурентоспроможних високотехнологічних виробництв, що зменшать залежність від сировини і сприятиме інтеграції України в глобальні ланцюги постачання готових товарів.

Домноження експорту лише опродуктивної сировини та напівфабрикатів значно обмежує надходження критично важливих фінансових ресурсів до державного бюджету, що ускладнює економічну стабільність і розвиток країни. Підтримка індустріальної переробки здійснюється через ряд програм на

внутрішньому та міжнародному рівнях, однак їх ефективність часто не відповідає потребам.

Однією з таких ініціатив є програма «Доступні кредити 5–7–9%», яка надає підприємствам, зокрема переробним, кредити до 60 мільйонів гривень на термін від 1 до 5 років. Втім, на кінець червня 2023 року лише 13% із загальної кількості наданих кредитів припадало на переробні підприємства, і ця частка продовжує скорочуватися. Замість того, щоб інвестувати у модернізацію та розвиток переробних галузей, більшість коштів йдуть у сировинні сектори, що лише поглиблює структурну залежність від експортних поставок сировини.

З 2020 року уряд також запустив програму «Доступний фінансовий лізинг 5–7–9%», яка передбачає здебільшого лізингу за допомогою компенсацій від держави. Однак більшість фінансування за цією програмою отримали сільськогосподарські підприємства, а частка переробних галузей залишалася мизерною. Наприклад, для фінансування лізингу обладнання для харчової переробки було виділено лише 2,13 мільйона гривень, у порівнянні з 198,1 мільйонами гривень на сільгосподарство. Це свідчить про системну недооцінку ролі переробної промисловості та її обмежене фінансування.

Європейський Союз також підтримує розвиток української переробної промисловості через ініціативи, такі як програма «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП». Проте ці проекти залишаються недостатньо фінансованими та розпорошеними, не забезпечуючи комплексної підтримки для переробних підприємств. Наприклад, у 2023 році гранти обсягом до 25 тисяч євро були виділені для 8 українських кластерів, більшість з яких працюють у переробній промисловості. Однак загальна сума підтримки залишалася обмеженою для того, щоб значно вплинути на масштабні зміни в секторі.

Для ефективного відновлення і розвитку української економіки необхідно зосередити зусилля на підтримці переробної галузі, підвищенні її фінансування та підтримці через більш ефективні та стратегічні програми, а також активніше інтегрувати Україну в міжнародні торгові мережі з високою доданою вартістю. Тільки через інвестування в модернізацію виробництва і розвиток переробки

можна створити стійкий економічний потенціал, який не залежатиме від експорту сировини.

Для забезпечення сталого розвитку харчової промисловості України в умовах глобалізації необхідно вжити цілеспрямовані стратегічні заходи, які дозволять ефективно адаптувати галузь до сучасних викликів та можливостей.

Основні пріоритети розвитку повинні включати:

1. Розширення державної підтримки: Надання інвестиційних субсидій та податкових пільг для підприємств, що займаються переробкою, а також активне залучення міжнародних фінансових ресурсів для модернізації виробництва та розширення експортних можливостей.

2. Інтеграція з європейськими стандартами: Гармонізація українських стандартів з європейськими для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Це дозволить збільшити частку українських продуктів у Європі та інших висококонкурентних регіонах.

3. Інтеграція з сільським господарством: Розвиток вертикально інтегрованих структур, які об'єднують аграрний сектор з харчовою промисловістю, забезпечить стабільні поставки сировини та знизить витрати на виробництво. Це сприятиме зменшенню залежності від імпоротної сировини та посилить ефективність внутрішнього виробництва.

4. Захист внутрішнього ринку: Розробка механізмів підтримки вітчизняного виробника, зокрема через тарифні та нетарифні бар'єри для імпорту, а також впровадження системи моніторингу якості продукції на ринку.

5. Підготовка кваліфікованих кадрів: Інвестиції в освіту та професійну підготовку кадрів для галузі, зокрема через створення програм навчання на основі сучасних вимог ринку та інтеграції з провідними міжнародними навчальними закладами.

6. Підтримка конкурентоспроможності на міжнародних ринках: Розробка маркетингових стратегій та брендингу для просування українських продуктів за кордоном, сприяння участі українських компаній у міжнародних виставках і ярмарках.

7. **Технологічне оновлення виробництва:** Впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів, модернізація обладнання для підвищення продуктивності та зниження витрат. Це дозволить зберігати високу якість продукції при мінімізації собівартості.

8. **Диверсифікація виробництва:** Розвиток нових напрямків у харчовій промисловості, зокрема виробництво органічних та екологічно чистих продуктів, а також розширення асортименту продукції для задоволення різноманітних потреб як внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

Забезпечення цих стратегічних напрямків сприятиме створенню стійкої та конкурентоспроможної харчової промисловості, здатної ефективно працювати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, а також активно адаптуватися до змін у глобальній економіці.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Приватне акціонерне товариство «***** ****» (**** «***** ****») було засновано 10 жовтня 1991 року та зареєстроване за ідентифікаційним кодом 00377163. Юридична адреса підприємства: 45632, Волинська область, Луцький район, село Зміїнець, вулиця Левадна, 2А. Підприємство зареєстроване за серією і номером свідоцтва 003795.

Основною діяльністю підприємства є виробництво прянощів і приправ (КВЕД 10.84). Це акціонерне товариство (за організаційно-правовою формою) дає можливість залучати інвестиції різних типів інвесторів від великих до малих, чого випливає з випуску акцій однієї номінальної вартості. Ця форма є надзвичайно зручною та вигідною для підприємств, оскільки забезпечує високий рівень ліквідності акцій, що дозволяє інвесторам швидко вийти з товариства та передати свої акції в готову форму.

Емітент обслуговується *** «***** ****», що здійснює фінансові операції за поточними рахунками в національній та іноземній валютах. Поточний рахунок у національній валюті має номер 26007060137623, а рахунок в іноземній валюті – 26008070137623. ІФО банку — 307123.

Форма акціонерного товариства сприяє не лише залученню інвестицій, а й дає можливість ефективного управління та гнучкості в процесах залучення капіталу для подальшого розвитку підприємства.

Організаційна структура **** «***** ****» включає керівні та функціональні підрозділи, що забезпечують ефективну роботу підприємства. Вищим органом управління є голова правління, який відповідає за загальну стратегію та оперативне управління. Важливими членами правління є комерційний директор та технічний директор, що здійснюють нагляд за комерційною діяльністю та технічним процесом, відповідно.

Основні функціональні підрозділи включають:

1. Відділ закупівель — займається пошуком постачальників, закупівлею необхідної сировини та матеріалів для виробництва.

2. Бухгалтерія — відповідає за ведення фінансового обліку, складання звітності та контролю фінансових потоків.

3. Відділ маркетингу — розробляє стратегії просування продукції, аналізує ринок та конкурентів, а також проводить маркетингові дослідження.

4. Відділ кадрів — займається наймом, адаптацією та розвитком персоналу, а також вирішує питання мотивації та навчання.

5. Юридичний відділ — надає правову підтримку підприємству, займається укладанням контрактів, вирішенням юридичних питань та захистом інтересів компанії.

6. Відділ збуту — відповідає за продаж продукції, взаємодію з клієнтами, організацію логістики та підтримку зв'язків з партнерами.

7. Транспортний відділ — керує транспортними засобами компанії, організовує доставку сировини та готової продукції.

8. Відділ складування — займається прийманням, зберіганням та відпуском матеріалів та готової продукції, а також здійснює контроль запасів.

9. Інженерний відділ — відповідає за технічне обслуговування та модернізацію обладнання, а також розробку нових технологічних процесів.

10. Виробничий цех — основний підрозділ підприємства, що забезпечує безпосереднє вироблення продукції відповідно до встановлених стандартів.

Ця структура дозволяє компанії ефективно організовувати виробничі та управлінські процеси, оптимізуючи взаємодію між підрозділами та забезпечуючи стабільну роботу всіх аспектів діяльності.

На підприємстві працює понад 300 осіб, і виробництво працює в три зміни протягом року, без тривалих перерв, крім технологічних зупинок для мийки і дезінфекції обладнання. Виготовляється різноманітна продукція, яка відповідає високим стандартам якості та безпеки для споживача.

У виробництві не використовуються добавки з позначкою «Е». Для загущення продуктів використовуються натуральні інгредієнти, зокрема крохмалі, що імпортуються з Німеччини, Англії та Швеції. Основний інгредієнт – томатна паста, що закуповується на заводах Херсонщини, перетирають свіжі помідори.

Також до виробництва залучені місцеві фермери. Наприклад, «Золота Нива» з Ківерцівського району постачає цвітний буряк для червоного борщу, а також пастернак, цибулю, кріп та петрушку для інших продуктів. Сировина надходить до основного виробничого приміщення.

Ексклюзивні банки для продукції виготовляють в Україні, де вони обробляються паром під час руху конвеєром, а потім фасуються. Продукт заливається в банки при температурі 85°C. Гірчиця, на відміну від соусів, не потребує додаткової термічної обробки завдяки природному консервувальному ефекту алілового масла.

Основним інгредієнтом більшості продукції підприємства, за винятком оцтів та гірчиці, є томатна паста. Її постачають із заводів Херсонщини, де свіжі помідори перетирають, концентрують і фасують в асептичну упаковку.

До процесу виробництва активно залучені місцеві сільськогосподарські виробники. Наприклад, ферма сільськогосподарство «Золота Нива» (Ківерцівський район) забезпечує підприємство сушеним столовим буряком, який використовується в «Золотці» до червоного борщу, а також пастернаком, цибулею, кропом і петрушкою для інших видів продукції торгової марки.

У виробничих приміщеннях здійснюється приймання та підготовка сировини до різних матеріалів, після чого вони проходять поетапну обробку.

На відміну від брусів, гірчиця не проходить додаткову термічну обробку. Це зумовлено властивостями гірчиного порошку, який містить алілове масло – натуральний консервант, що забезпечує тривалий термін зберігання продукту без псування.

Такий організований підхід до виробничого процесу дозволяє підприємству виготовляти якісну продукцію, використовуючи локальні інгредієнти та сучасні технології.

В таблиці 21 висвітлено горизонтальний аналіз підприємства **** «****» (додаток А) за період 2021-2023 рр. Баланс змінився на 63 253,00 тис. грн. в сторону збільшення або на 66,83% за рахунок зростання необоротних активів на 10 002,00 тис. грн., або 29,41%. В тому числі швидкими темпами в досліджуваній період зріс обсяг статей основних засобів на 10062,0 тис. грн. або 20,86%; статей «інвестиційні капітальні активи» на 51,00 тис. грн. або на 8,33% та «первізмартів» на 14819,0 тис. грн. або на 23,32%.

Розділ «Оборотні активи» змінився в сторону зростання на 27148,00 тис. грн. або на 31,09% - в сукупному допівнівши показника 114707,00 тис. грн. Найбільше на них вплинуло зростання Запасів на 7662,00 тис. грн. або 28,09% та статті «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги» на 11447,00 тис. грн., або 22,21% тоді як дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами, з бюджетом, у тому числі з податку на прибуток та інша поточна дебіторська заборгованість мала незмінну динаміку. Відтак показники використання часткового нерационального розподілу необоротних активів можуть знизити оцінку фінансової стабільності підприємства та його ймовірність виживання на ринку в майбутньому.

За даними фінансової звітності за період 2021-2023 рр. статті розділу Необоротні активи підприємства збільшились в сукупному показника 33761,00 тис. грн. до 43793,00 тис. грн. Це свідчить про невикористання частини ресурсів підприємством та застосування технологічного зростання обсягів виробництва. Також на таке рішення вплинуло змінювання сектору експорту, враховуючи вихід торгової марки з ринку росії та білорусії з початком війни.

В даному контексті увагу привертає лише високий ступень зношуваності обладнання і техніки по відношенню до інших груп основних засобів досліджуваного підприємства, неповне використання виробничого потенціалу заводів і зниження показників оборотності окремих груп активів на **** «*****» за останні три роки, що й демонструє такі зміни.

В змінах розділу статей Пасиву відбулись також зміни. Зокрема спостерігається зростання розділу Власний капітал підприємства за три роки на 52 707,00 тис. грн. або 120,21%. Найбільше змінились статті Нерозподілений прибуток (непокривий збиток) 52 707 тис. грн. або 198,01%, що свідчить про отримання підприємством доходів від виробничої діяльності протягом трьох років. Стаття «Зареєстрований власний капітал» протягом трьох років склала 1600 тис. грн.

Зростання статті нерозподілений прибуток (непокривий збиток) за 2021-2023 рр. свідчить про збільшення обсягів доходів фірми за останні три роки та перспективність обраних темпів діяльності виробництва продукції.

Статті зобов'язання підприємства за період 2021-2023 рр. змінювалися неоднозначно. Зокрема спостерігається скорочення обсягів розділу «Поточні зобов'язання і забезпечення» на -3169,00 тис. грн. або на -5,29% за рахунок зменшення статей «Інші поточні зобов'язання» на -5106,00 тис. грн. або на -43,27% та статей «Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями» на -2 941,00 тис. грн. або на -69,97%

Найменшими темпами зростали статті пасивів: «Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями товари, роботи, послуги; розрахунками з бюджетом у тому числі податку на прибуток, розрахунками зі страхування розрахунками з оплати праці», тому що весь акцент фірми йде на отримання чистого прибутку за рахунок збільшення статей дебіторської заборгованості, доцільно проаналізувати і показники фінансової стійкості даного підприємства, оскільки скорочення статей зобов'язань може свідчити про ризиковість обраної стратегії фірми.

Загалом, якщо розглядати Активи **** «*****» то за період 2021-2023 рр. в структурі активів переважають статті оборотних активів, що свідчить

про зростання темпів виробництва продукції, проте надлишок сировини підприємства виробничого сектори говорить про недостатність в певній мірі раціональності в обсягах закупки виробничих запасів та їх поточних потреб.

Загалом, левову частку в структурі активів займають статті дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, які зменшилися з 54,54% в 2021 році до 39,75% в 2023 році, що свідчить про активізацію кредитної політики компанії та оплату частини заборгованостей. За рахунок зростання частки статті Запаси та їх еквівалентів на 1,97 ум. п. п. та статті «за виданими авансами» дебіторської заборгованості з 50 % в 2021 році до 9,36%, або на 1,46 п.п. відповідно ситуація розподілу оборотних запасів також покращилась.

Статті пасивів найбільш займають статті Прочіна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями товари, роботи, послуги – 49% та Нерозподілений прибуток (непокриваний збиток) – 49% в структурі розподілу.

Протягом аналізованого періоду компанія «*****» має позитивний результат діяльності, спостерігається тенденція до підвищення: 2022 р. чистий прибуток збільшився на 62,1% в порівнянні з 2021 р., а порівняно з 2023 роком чистий фінансовий результат збільшився на 35,5%.

Отже, загалом, фінансові показники підприємства «*****» в перспективі можуть підвищитися та забезпечити стабільно високі темпи зростання дохідності підприємства. Зважаючи дані оцінки рівня фінансової стійкості і автономності підприємства, на основі дослідження горизонтального та вертикального балансу компанії за три роки можна зробити висновок про нормальний рівень фінансової стійкості «*****» та перспективність виробництва і його прогнозне розширення.

Для кращого розуміння структури діяльності підприємства складемо таблицю, в якій проаналізуємо показники суб'єкта за останні 3 роки (табл. 2.1).

Протягом досліджуваного періоду компанія мала позитивну динаміку мав показник чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про збільшення обсягу виробництва та збільшення попиту на продукцію підприємства. Також зростала собівартість продукції, що свідчить про покращення якості виготовленої

продукції. Позитивну динаміку мав показник валового та чистого прибутку, причиною їх зростання є збільшення обсягу реалізованої продукції. Через розширення обсягів виробництва у 2023 році значно збільшилися такі показники як: запаси підприємства, середньооблікова кількість працівників та операційні витрати.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення %		
				2023/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	304143	332445	420241	27122	87946	9,1	26,5	
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	219046	243170	216635	24124	41465	11	17,1	
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	85097	89275	135756	3608	46481	4,2	52	
Операційні витрати, тис. грн.	296910	29697	390790	32787	61093	11	18,5	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	16933	24654	30143	7724	5489	45,6	22,3	
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	33698	39444	43760	5476	4316	16,1	10,9	
Запаси підприємства, тис. грн.	27272	33934	34934	6662	1000	24,4	2,9	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	51549	56038	62996	4489	6958	8,7	12,4	
Власний капітал, тис. грн.	43787	68341	96494	24564	28153	56	41,2	
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	26144	3506	26954	-2614	3448	-10	14,6	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	317	315	330	-2	15	-0,6	4,8	

Зростання рівня власного капіталу протягом досліджуваного періоду свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності підприємства. У період

з 2021 по 2023 роки збільшувався показник залишкової вартості основних засобів, причиною цього може бути їх переоцінка.

Причиною збільшення дебіторської заборгованості може бути зниження платоспроможності споживачів, або проведення підприємством неефективної цінової політики. Обсяг кредиторської заборгованості зменшився у 2023 році порівняно з 2021, це свідчить про зменшення заборгованості підприємства перед іншими фізичними та юридичними особами.

Аналіз показників за досліджуваний період свідчить про те, що підприємство працює ефективно, збільшує прибутки, нарощує виробництво та забезпечує населення робочими місцями.

Аналізуюмо операційні витрати підприємства за періодом 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз операційних витрат підприємства

Назва статті	Роки						Відхилення			
				в т.ч. в			+/-		%	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Матеріальні затрати	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Витрати на оплату праці	185154	207122	248710	62,4	62,8	63,6	21968	41588	11,86	20,08
Відрахування на соціальні заходи	29995	38893	47101	10,1	11,8	12,1	8898	8208	29,66	21,10
Амортизація	5854	7588	9144	2,0	2,3	2,3	1734	1556	29,62	20,51
Інші операційні витрати	3712	4682	5904	1,4	1,4	1,5	970	822	26,13	26,10
Разом	72195	71412	79701	24,3	21,7	20,4	783	8489	-1,08	11,89

Збільшення показника матеріальних затрат протягом досліджуваного періоду пояснюється розширенням виробництва та впровадженням нових видів продукції. Збільшення кількості працівників та підвищення рівня середньомісячної зарплати призвело відповідно до росту витрат на оплату праці та соціальні заходи. На підприємстві щорічно ремонтують та

модернізують основні засоби про що свідчить зростання показника амортизаційних відрахувань.

Проаналізувавши таблицю можемо сказати, що найбільшу питому вагу мають матеріальні затрати, що пояснюється виробничим характером діяльності підприємства, найменшу вагу склав показник амортизаційних відрахувань.

Для кращого розуміння специфіки діяльності підприємства складемо таблицю, в якій проаналізуємо динаміку фінансових показників (табл. 2.3)

Таблиця 2.3
Динаміка фінансових показників діяльності підприємства

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, + / -	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт фінансової залежності	0,64	0,5	0,31	-0,14	-0,19
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,56	0,5	1,6	0,44	0,6
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,6	0,5	0,4	-0,14	-0,1
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,29	0,29	0,45	0,18	0,16
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,59	0,64	0,08	0,05
Фінансовий леверидж	0,4	0,17	0,05	-0,23	-0,12
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5	1,7	2	0,2	0,3
Коефіцієнт термінової ліквідності	1	1,1	1,4	0,1	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,002	0,007	-0,098	0,005
Рівень загальної рентабельності, %	29,7	36	37,3	6,3	1,3
Рівень рентабельності продукції, %	7	10,1	13	2,4	1,2
Рівень рентабельності продукції, %	5,6	7,4	7,8	1,8	4,5
Рівень рентабельності оборотних активів, %	60	60	67,4	6,8	0,6
Рівень рентабельності власного капіталу, %	48	42,3	34,1	-5,7	-8,2

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової залежності падав, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнту фінансової стабільності зростало, що є ознакою підвищення здатності фірми забезпечити свої коротко- та довгострокові зобов'язання. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу щорічно зменшувався, що позитивно впливає на діяльність підприємства, оскільки це вказує на зменшення питомої ваги позикового капіталу у загальній сумі зобов'язань. Ріст коефіцієнту забезпечення власними коштами свідчить про зростання рівня забезпеченості підприємства власними джерелами формування оборотних активів. Збільшення значення коефіцієнту фінансової стійкості означає підвищення спроможності фірми зберегти свою платоспроможність та уникнути банкрутства. Показник фінансового левериджу щорічно зменшувався, що вказує на зменшення рівня фінансового ризику підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності мав позитивну динаміку, що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Також протягом останніх 3 років відомося зростання коефіцієнту термінової ліквідності, що дає змогу підприємству швидко здійснити короткострокові зобов'язання. Показники коефіцієнту абсолютної ліквідності мали нестабільну динаміку, що пояснюється щорічною зміною кількості обсягу грошей та їх еквівалентів.

Протягом досліджуваного періоду показник загальної рентабельності зростав, що свідчить про покращення результатів діяльності підприємства. Також відбувався ріст рентабельності продукції, що є показником покращення ефективності виробництва. Внаслідок поліпшення ефективності реалізації виготовленої продукції відбулося збільшення рівня рентабельності продажів. Протягом 2021-2023 року зростає рівень рентабельності оборотних активів, що вказує на підвищення ефективності використання власних коштів. Зниження значення рентабельності власного капіталу свідчує про зниження ефективності його діяльності, втрати прибутковості і здатності до самоокупності та розвитку.

Отже, проаналізувавши таблицю, можемо зробити висновок, що **** «***** ****» має досить хороший фінансовий стан. Слабкими місцями підприємства є низьке значення показника абсолютної ліквідності та падіння рівня рентабельності власного капіталу що може негативно вплинути на його майбутню діяльність.

2.3 Аналіз стратегії розвитку підприємства

Один із ключових аспектів діяльності підприємства – виробництво товарів під приватними торговими марками. З 2009 року **** «***** ****» успішно співпрацює у цьому напрямі зовнішніми торговельними мережами України, а також партнерами з Західної Європи та Африки. У 2022 році компанія випустила два нових продукти – соуси в пляшках під назвами «Sriracha» та «Манго Spicy», а також соус для консервів та бази під назвою «Томатний чилі». Крім того, на ринку України з'явилися ще два продукти: «Реліш з огірків» та «Реліш з огірків та гірчиці». Протягом більш як 8 років компанія **** «***** ****» посилювала свої позиції в дистрибуції по всій Україні. На початку 2022 року вона забезпечувала 70% ринку, маючи понад 40 дистриб'юторів у 24 областях країни, що охоплює понад 30 000 торгових точок.

Загалом, одним з основних пріоритетів розвитку **** «***** ****» є збільшення обсягів експорту. Виробництво компанії представлено на чотирьох континентах і доступне в країнах, таких як Молдова, Латвія, Литва, Естонія, Гамбія, Нідерланди, США, Японія, Іспанія, Чехія, Німеччина, Польща, Грузія, Азербайджан та інші. Систематичний контроль якості продукції на всіх етапах виробництва забезпечує споживачам високу якість і смак продукції.

Для розширення сфери збуту продукції **** «***** ****» активно бере участь у великих міжнародних виставках харчової індустрії, таких як «SIAL» (Канада) та «SIAL» (Франція).

З метою встановлення нових міжнародних зв'язків у сфері виробництва продукції під приватними торговими марками, **** «***** ****» також активно

бере участь у міжнародних спеціалізованих виставках, таких як "World Private Label» (Нідерланди, м. Амстердам).

Головні цілі і перспективи подальшого розвитку **** «***** ****» включають перспективні бізнес-контакти, можливість впровадження нових продуктів та ідей, посилення власної торгової марки на міжнародному рівні, розширення виробництва, збільшення обсягів виготовленої продукції та кількості робочих місць.

В рамках даної частини дослідження проведемо SWOT-матрицю для підприємства харчової промисловості України **** «***** ****» (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

SWOT-матриця для підприємств **** «***** ****»

	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> збереження зайнятих позицій на ринку; освоєння нових ринків збуту; розробка нових екнологічно вигідних технологій; залучення інвестицій 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> інтродукція аналогічних товарів-замінників; конкуренція з боку закордонних підприємств-постачальників; залежність від природно-кліматичних умов
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> висока прибутковість виробництва; розвинута інфраструктура та логістика; сталий попит на продукцію на зовнішньому та внутрішньому ринках; здатність конкурувати на світовому ринку 	<p>Поле СіМ</p> <p>створення холдингів, що підвищить конкурентоспроможність підприємств продукції бакалії, забезпечить власною сировиною та потужною інфраструктурою</p>	<p>Поле Сіз</p> <p>розвиток інтеграції; залучення нових та збереження старих партнерів; просування традиційної продукції на нові ринки.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> значний знос частини основних фондів підприємства; висока чутливість до змін умов кредитування для великих підприємств даного сектору ринку; залежність від державної підтримки; масова збитковість сільськогосподарських підприємств, які постачають сировину; 	<p>Поле СіМ</p> <p>прогнозування витрат підприємства; прогнозування попиту на новий продукт; пошук інвестицій на переобладнання та оснащення основними фондами підприємства; чутливість до політичної ситуації в країні</p>	<p>Пошук СІЗ</p> <p>патентний пошук та отримання ліцензій; створення нових видів екологічно чистих способів виробництва, які відповідають міжнародним стандартам; фінансування науково-технічних розробок; впровадження нових видів виробів асортименту продукції.</p>

В результаті проведених досліджень можна виділити основні напрямки створення ефективної системи управління оборотними засобами підприємства **** «***** ****», в аспекті специфіки підприємств харчової галузі:

- прискорення оборотності оборотних засобів за рахунок визначення зайвих запасів та їх ліквідації, оптимального вибору постачальників і поліпшення організації постачання;
- впровадження нових технологій та підвищення ефективності праці;
- формування системи раціональної організації збуту, формування і реалізація ефективної кредитної політики;
- формування такого обсягу та структури запасів, які б забезпечили безперервність і стабільність оборотного процесу при мінімальних витратах на утримання запасів;
- оптимізація обсягу дебіторської боргованості, розрахунків та визначення оптимального залишку поточних коштів, складання бюджетів поточних доходів і витрат;
- використання раціональної політики фінансування оборотних активів.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективи розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективне використання ресурсів є ключовим фактором успіху підприємства. Напрями підвищення ефективності використання оборотних засобів можна загальнити в такій послідовності:

1. Оптимізація виробничих процесів. Потрібно проаналізувати виробничі процеси, ідентифікувати можливості для їх оптимізації та удосконалення. Це може включати в себе впровадження нових технологій, розробку більш ефективної системи управління виробництвом, зниження витрат на матеріали та енергозатрати.

2. Використання відновлювальних джерел енергії та зменшення залежності від традиційних джерел енергії та зниження витрат на її закупівлю, підприємство може використовувати відновлювальні джерела енергії.

3. Ефективне управління витратами. Підприємство повинно регулярно аналізувати свої витрати та шукати способи їх зниження. Це може включати в себе зменшення витрат на матеріали, оптимізацію складського господарства, зниження витрат на транспортування тощо.

4. Використання інформаційних технологій. Впровадження сучасних інформаційних технологій може значно підвищити ефективність управління підприємством, знизити витрати на бізнес-процеси та збільшити продуктивність працівників.

Для підвищення оборотності оборотних фондів на підприємстві **** «****» доцільно розглянути впровадження системи ощадливого виробництва. Ця японська концепція, яка була розроблена Тайті Оно, директором Toyota Motor, передбачає управління виробництвом з акцентом на мінімізацію витрат і підвищення клієнтської цінності бізнесу.

Ключові принципи ощадливого виробництва включають Безперервне вдосконалення (постійний аналіз та оптимізація процесів забезпечують

зростання ефективності); залучення персоналу (у вирішенні проблем беруть участь усі працівники компанії, що сприяє колективному пошуку оптимальних рішень); мінімізація запасів (зменшення рівня запасів сировини, напівфабрикатів і готової продукції дозволяє зменшити витрати та підвищити гнучкість виробництва).

Тайті Оно виділив сім основних видів втрат, які слід ліквідувати:

- 1) Надлишкове виробництво.
- 2) Очікування.
- 3) Непотрібне транспортування.
- 4) Надмірна обробка.
- 5) Надлишкові запаси.

6) Лишні рухи.

7) Виробництво бракованої продукції.

Впровадження системи ощадливого виробництва на підприємствах групи дозволить мінімізувати втрати, підвищити продуктивність та поліпшити загальну ефективність роботи. Це сприятиме зміцненню позицій **** «*****» на ринку та підвищенню конкурентоспроможності.

В основі реалізації концепції лежить послідовне впровадження систем ощадливого виробництва, охарактеризованих у таблиці 3.1.

Для підвищення ефективності діяльності **** «*****» доцільно застосувати стратегію розвитку на основі концепції ощадливого виробництва (Lean Production). Ця концепція дозволяє максимізувати обсяги виробництва, знижуючи собівартість продукції та покращуючи ефективність використання ресурсів.

Світовий досвід та результати впровадження ощадливого виробництва свідчать про те, що на практиці така концепція, що використання методів ощадливого виробництва сприяє:

1. Скороченню виробничих запасів на 50%.
2. Зменшенню товарних запасів на 8%.
3. Підвищенню оборотності оборотних фондів, що дозволяє оптимізувати фінансові потоки підприємства.

Основні принципи, які можна впровадити на **** «***** ****»:

1. Ідентифікація та усунення втрат передбачає аналіз всіх процесів на підприємстві для виявлення невикористаних витрат і часу очікування.

Таблиця 3.1

Характеристика систем ощадливого виробництва

Назва	Сутність	Цілі
Total Productive Maintenance	система для забезпечення оптимальних умов експлуатації обладнання. Мета – досягнення найкращого співвідношення рівня ефективності використання обладнання і витрат на їх утримання. Засіб досягнення: залучення до процесу обслуговування обладнання всього персоналу підприємства	- уникнення нещасних випадків; - уникнення несправності обладнання; - мінімізація проблем з якістю продукції; - виключення несвоєчасних поставок
5S	Організація робочого місця в п'ять кроків: - Seiri (сортування) – розподіл речей на потрібні і непотрібні; - Seiton (підтримання порядку) – система зберігання речей, що забезпечує швидкий і легкий доступ до них; - Seiso (підтримання чистоти) – чистота і охайність на робочому місці; - Seiketsu (підтримка порядку) – стандартизація виробничих процесів; - Shitsuke (вдосконалення) – виховання звички до точно виконання усіх процедур і дотримання правил у працівників	- спрощення використання робочого місця; - впорядкування виробництва; - доведення до автоматизму усіх виробничих процесів; - мінімізація ймовірності випуску браку за рахунок людського фактору
Рока-yoke	регулювання виробничого процесу одним із двох методів: система контролю (зупинка обладнання при порушенні норми або блокування заготовок зажимами) і система попередження (сигнал для оператора, що вимагає подолати проблему)	- мінімізація впливу людського фактору на ефективність виробничого процесу; - уникнення браку; - підвищення якості випущеної продукції
Single-Minute Exchange of Dies	метод ощадливого виробництва метою якого є зменшення витрат виробництва при переналадці і переоснащенні обладнання. Задача SMED – перетворення внутрішніх операцій в зовнішні - мінімізація часу на переоснащення обладнання	- синхронізація процесів переналадки і переоснащення обладнання; - підвищення ефективності використання обладнання; - стандартизація процесу переоснащення

Джерело: побудовано автором на основі [5, с. 432]

2. Покращення потоку цінностей через забезпечення безперервного та ефективного руху продукції через виробничі етапи.

3. Стандартизація процесів передбачає розробку та впровадження єдиних стандартів для виробничих операцій.

4. Кайдзен (безперервне вдосконалення) передбачає постійне вдосконалення виробничих процесів через залучення всього персоналу до пошуку рішень.

5. JIT (Just-In-Time) – це достачання сировини та матеріалів безпосередньо перед їх використанням для зменшення рівня запасів.

Очікувані переваги від впровадження:

1) зменшення витрат на виробництво продукції через скорочення виробничих витрат;

2) збільшення обсягів виробництва завдяки більш ефективній організації процесів;

3) підвищення якості продукції, оскільки концепція передбачає акцент на точності виконання кожного процесу;

4) поліпшення фінансових показників підприємства, включаючи прибутковість і рентабельність.

Додаткові кроки для впровадження:

1. Провести навчання персоналу принципам ощадливого виробництва.

2. Залучити спеціалістів або партнерів, які мають досвід впровадження Lean Production.

3. Розробити поетапний план змін, з акцентом на найкритичніші процеси.

4. Використовувати цифрові інструменти для моніторингу процесів і контролю ефективності.

Впровадження цієї концепції дозволить підприємству не лише оптимізувати ресурси, а й зміцнити свої позиції на ринку, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням росії до України та початком війни, багато частини людської сили та капіталу за кордон, припиненням

логістичних підрозділів та відділів поставок сировини, блекаутами доцільно також розробити антикризові заходи для досліджуваного підприємства. Схематично вони представлені в таблиці 3.2. Оцінка ефективності цих заходів передбачає використання системи критеріїв, що визначаються в аспекті ефективності впровадження даних напрямів:

Таблиця 3.2

Антикризові заходи щодо запобігання банкрутству для **** «***** ****» в сучасних умовах

Заходи	Управлінські рішення
Підвищення ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів	1) підвищення оборотності оборотних активів; 2) зменшення матеріальних витрат на одиницю продукції; 3) формування обсягів запасів матеріалів, що відповідають потребам підприємства; 4) формування раціональної структури та складу працівників; 5) зменшення витрат на оплату праці на одиницю продукції;
Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів	1) зменшення позикового капіталу; 2) вкладення позикових коштів у високоприбуткові інвестиційні проекти; 3) збільшення грошових надходжень інвестиційної діяльності; 4) збільшення чистого прибутку; 5) зменшення витрат, які не забезпечують підприємству доходи; 6) зменшення витрат на сплату відсотків за позиковими коштами;
Підвищення ефективності використання оборотних і необоротних активів	1) продаж нерентабельних довгострокових фінансових інвестицій; 2) реструктуризація довгострокової дебіторської заборгованості; 3) здача в оренду основних засобів, що не приймають участі в діяльності підприємства; 4) підвищення рентабельності оборотних активів; 5) скорочення тривалості виробничого циклу; 6) поліпшення організації матеріально-технічного забезпечення
Підвищення ефективності реалізації операційної та інвестиційної діяльності	1) збільшення прибутку від реалізації; 2) зниження собівартості реалізованої продукції; 3) зменшення адміністративних витрат; 4) зменшення витрат на збут; 5) збільшення доходів від іншої операційної діяльності; 6) зменшення витрат на інвестиційну та фінансову діяльність; 7) зменшення витрат на послуги рекламних, консалтингових та інших агентств; 8) збільшення витрат на інвестиції, які в поточному році забезпечуватимуть надходження;
Впровадження системи фінансового планування	1) забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності; 2) визначення шляхів ефективного залучення капіталу, оцінка ефективності його використання; 3) виявлення внутрішніх фінансових резервів збільшення прибутку за рахунок ефективного використання грошових коштів; 4) контроль за фінансовим станом, платоспроможністю й кредитоспроможністю підприємства;
Використання ШІ для оцінки фінансової ситуації	1) оцінка ліквідності та платоспроможності; 2) оцінка фінансової стійкості; 3) оцінка ділової активності; 4) оцінка прибутковості та рентабельності

Джерело побудовано на основі [46, с. 12]

Аналіз рентабельності бізнесу є важливим етапом визначення ефективності діяльності. Загальним показником цієї групи показників є коефіцієнт рентабельності майна, який вказує на рівень отриманого прибутку від вкладеного капіталу. Розрахунки фінансового стану **** «***** ****» у 2022 році свідчать про його нормальний стан, проте з ризиком зростання витрат та частини заборгованості. Використання запропонованого методу оцінки фінансового стану з точки зору безпеки та операційної ефективності полегшить роботу фінансових аналітиків та зробить їхню роботу більш ефективною. Це дозволить бути об'єктивним та орієнтуватися на реальну ситуацію в економіці країни.

Наявність досягнення позитивних змін в одній із частин – це не лише зростання загальної кількості отриманих контрольних балів за визначений період (квартал, місяць, рік тощо), а й рентабельність отримання позитивних результатів. Важливо, щоб здійснювані зміни були достатніми для відновлення параметрів стабільності підприємства. Таким чином, антикризове управління ґрунтується на ретельній оцінці фінансово-економічного стану підприємства та розробці ефективних антикризових заходів.

Мета антикризового управління полягає в тому, щоб передбачити та запобігти можливому банкрутству підприємства, а також підвищити ефективність його діяльності. Проведення антикризових заходів вимагає від менеджменту стабілізувати робочий процес компанії, підвищити його гнучкість, адаптивність і стійкість до змін зовнішнього середовища і негативних факторів. Крім того, важливо забезпечити високу ефективність використання наявних ресурсів.

Таким чином, успішна реалізація антикризових заходів визначається не лише наявністю досягнення позитивних змін, але й їхньою ефективністю в підвищенні стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Для стратегічного розвитку харчової галузі сучасне вітчизняне підприємство **** «***** ****» може вжити ряд наступних заходів:

1. Оновлення та модернізація виробничого обладнання:

- впровадження автоматизованих систем та робототехніки для підвищення ефективності та безпечності виробництва;
- заміна застарілого обладнання на нове, енергоефективне, що відповідає світовим стандартам;
- впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва.

2. Розширення асортименту продукції:

- розробка та виведення на ринок нових продуктів, які відповідають сучасним трендам та потребам споживачів;
 - орієнтація на продукти з високою доданою вартістю;
 - розширення лінійки продуктів для різних категорій споживачів.
- Збільшення експортного потенціалу:

- вивчення та вихід на нові експортні ринки;
- адаптація продукції до вимог та стандартів країн-імпортерів;
- співпраця з міжнародними торговими партнерами.

4. Підвищення конкурентоспроможності:

- проведення маркетингових досліджень та аналіз конкурентного середовища;
- розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії.

5. Інвестування в інновації:

- розробка та впровадження нових технологій виробництва;
- створення власного науково-дослідного центру;
- співпраця з науковими та дослідницькими інститутами.

6. Підвищення кваліфікації персоналу:

- навчання та перепідготовка кадрів;
- запровадження програм мотивації та розвитку персоналу;
- створення сприятливих умов праці.

Впровадження принципів сталого розвитку:

- використання екологічно чистих та ресурсозберігаючих технологій;
- зменшення впливу на довкілля;
- соціальна відповідальність перед громадою.

8. Розширення дистрибуторської мережі:

- співпраця з новими дистрибуторами та торговими мережами;
- розвиток власної мережі магазинів;
- використання онлайн-каналів продажів.

9. Підвищення впізнаваності бренду:

- проведення рекламних кампаній;
- створення позитивного іміджу бренду;
- участь у виставках та форумах.

10. Розвиток корпоративної культури:

- створення команди оподумців;
- заохочення ініціативи та креативності;
- формування цінностей, орієнтованих на успіх.

Важливо зазначити, що заходи для стратегічного розвитку **** «**** **» повинні бути комплексними та взаємопов'язаними. Їх реалізація потребуватиме значних ресурсів та зусиль, але в перспективі дозволить підприємству значно посилити свої позиції на ринку та стати лідером харчової галузі.

3.2 Обґрунтування формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни та економіко-політичної нестабільності є складним і трудомістким процесом. Водночас, підприємству доводиться вирішувати численні додаткові проблеми, зокрема, зміни в інфраструктурі, економічна непередбачуваність, зниження купівельної спроможності населення тощо. Тому для ефективної адаптації та подальшого розвитку підприємство повинно врахувати ключові напрями маркетингової діяльності, які дозвольть зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стабільність в умовах будь-яких викликів:

1. Персональний брендинг – розвиток персонального бренду дозволяє використати унікальні переваги підприємства, його репутацію і позитивний імідж для просування продукції. Створення сильного бренду сприяє не тільки

зростанню довіри споживачів, але й диференціації на ринку. У таких умовах персональний бренд стає важливою конкурентною перевагою, що дозволяє бізнесу виділятися серед конкурентів і залучати нових клієнтів.

2. Контент-маркетинг – створення та поширення цінного контенту, що відповідає інтересам і потребам цільової аудиторії, дозволяє досягати кількох цілей одночасно. Це може бути не лише просування продукції, а й підвищення лояльності споживачів, збільшення органічного трафіку на сайті, а також розвиток взаємодії з потенційними клієнтами. Контент-маркетинг включає статті, блоги, відео, інфографіки, які можуть бути корисними в інформуванні та освіті споживачів.

3. SEO (пошукова оптимізація) – в умовах низької довіри до традиційних каналів реклами пошукова оптимізація сайтів стає критично важливим інструментом для забезпечення видимості підприємства в Інтернеті. SEO забезпечує високі позиції в пошукових системах, що дозволяє залучати нових клієнтів без значних витрат на рекламу. Це включає оптимізацію контенту, покращення структури сайту та використання відповідних ключових слів для покращення органічного трафіку.

4. Соціальний маркетинг – використання соціальних мереж для взаємодії з потенційними споживачами та залучення більшої аудиторії є важливою складовою стратегії в умовах нестабільності. Завдяки популярності платформ, таких як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, підприємства можуть швидко поширювати інформацію про свої товари та послуги, взаємодіяти з клієнтами і підвищувати репутацію бренду. Активна присутність у соціальних мережах також сприяє підвищенню трафіку на сайт, зростанню кількості підписників та репостів, що збільшує видимість і охоплення аудиторії.

5. Інфлюенсер-маркетинг – у період економічної нестабільності важливо залучати популярних блогерів та інфлюенсерів для просування продукції. Спільна робота з відомими особами, які мають велику аудиторію, дозволяє підприємству швидко збільшити свою видимість та довіру до бренду. Інфлюенсери можуть виступати як посередники, що впливають на споживчі рішення.

6. Адаптивна маркетингова стратегія розвитку – в умовах швидко змінюваної економічної ситуації, важливо використовувати адаптивну маркетингову стратегію, яка дозволяє оперативного реагувати на зміни в поведінці споживачів і кон'юнктурі ринку. Це може включати швидку адаптацію до нових каналів збуту, коригування рекламних кампаній в залежності від соціально-економічних умов та своєчасне внесення змін у пропозицію товарів або послуг.

Враховання цих напрямків допоможе підприємству не лише зберегти стабільність під час кризи, а й зміцнити свої позиції на ринку, забезпечивши стійкий розвиток в умовах змінюваної економічної ситуації.

Формування стратегії розвитку підприємства має бути комплексним процесом, який враховує не лише специфіку зовнішнього середовища, таких як цифрова трансформація, військові дії чи економіко-політична нестабільність, а й особливості галузевої залежності. Стратегії для різних секторів економіки, зокрема аграрного та м'ясопереробного, суттєво відрізняються, оскільки кожен сектор функціонує в унікальних умовах, що зумовлює різні підходи до розвитку. Враховуючи значущість харчової галузі для національної економіки, стратегічне планування повинно бути орієнтоване на специфічні потреби та виклики цієї галузі.

Харчова промисловість має особливу значущість для економіки та продовольчої безпеки країни, і її стратегічне планування повинно бути зорієнтоване на довгострокову стабільність та адаптацію до змін. Враховання факторів зовнішнього середовища та застосування ефективних механізмів ризик-менеджменту, а також можливості виходу на міжнародні ринки, дозволяють забезпечити стійкий розвиток підприємств у галузі, незалежно від економічних чи політичних викликів.

Ефективне стратегічне планування бізнесу в умовах змінного середовища передбачає не лише адаптацію до зовнішніх змін, а й активне використання нових трендів, що можуть суттєво вплинути на ефективність діяльності підприємства. Одним із найважливіших елементів маркетингової стратегії є створення або вдосконалення офіційного веб-сайту компанії, який стане

основною платформою для комунікації з потенційними споживачами, партнерами та міжнародними ринками.

У сучасному світі, коли більшість бізнес-процесів переміщається в онлайн, функціональність та вигляд веб-сайту стають основними чинниками для успішного просування продуктів і послуг. У випадку «**** «***** ****», що працює в умовах нестабільності та зміщення торговельних орієнтирів, веб-сайт може стати не лише важливим інструментом для підтримки національних продажів, але й ключовим елементом для виходу на нові ринки, зокрема європейські.

Ми пропонуємо виділити основні принципи для створення ефективного сайту:

1) Адаптивний дизайн та функціональність, оскільки користувачі сьогодні використовують різноманітні пристрої для доступу до Інтернету (смартфони, планшети, комп'ютери), важливо, щоб сайт був адаптований для всіх типів пристроїв. Адаптивний веб-сайт дозволяє забезпечити зручний доступ до сайту з будь-якого пристрою, що суттєво покращує досвід користувачів і підвищує їхню лояльність. Інтуїтивна навігація та швидкість завантаження сайту також є важливими аспектами, оскільки сучасні споживачі не мають терпіння до повільних чи складних у використанні ресурсів;

2) Персоналізація та інтерактивні елементи, тобто сайт повинен бути не лише інформативним, але й інтерактивним. Включення функцій, таких як персоналізовані пропозиції, відгуки клієнтів, інтеграція з соціальними мережами та чати для підтримки користувачів, значно підвищують ефективність веб-ресурсу. Персоналізовані сторінки товарів, що пропонують рекомендації на основі поведінки користувача, збільшують шанси на здійснення покупки;

3) SEO-оптимізація, яка розглядається для того, щоб сайт ефективно працював в умовах цифрового середовища, необхідно провести його SEO-оптимізацію. Це дозволяє збільшити видимість ресурсу у пошукових системах, що є критично важливим для залучення органічного трафіку та підвищення позицій в результатах пошуку. Пошукова оптимізація включає в себе

оптимізацію контенту, структури сайту, метатегів і швидкості завантаження, що допомагає покращити рейтинг сайту в Google та інших пошукових системах;

4) Контент-маркетинг – високоякісний контент має величезне значення для залучення та утримання користувачів. Створення цінного контенту, такого як рецепти, поради з приготування страв, інтерв'ю з експертами галузі або тематичні статті, допомагає побудувати довіру з клієнтами та покращити імідж бренду. Контент, орієнтований на інтереси та потреби цільової аудиторії, збільшує зацікавленість в продуктах компанії та покращує взаємодію з брендом;

5) Аналіз конкурентів – вивчення та порівняння з конкурентами на ринку допомагає визначити сильні та слабкі сторони сайту. Це дозволяє коригувати власну стратегію, вивчаючи елементи, що можуть бути покращені. Збір інформації про конкурентів дає змогу виявити прогалини в їхній стратегії та вчасно адаптуватися до змін на ринку.

6) Розширення на міжнародні ринки – в умовах сучасної економічної ситуації, коли експорт продукції та традиційних ринків (наприклад, росії та білорусі) є неможливим, перехід на нові ринки, зокрема європейські, стає важливим кроком для збереження та розширення бізнесу. Веб-сайт, який добре оптимізований для міжнародної аудиторії, з функціями багатомовності, валютою та варіантами доставки, дозволить підприємству виходити на нові ринки збуту, мінімізуючи ризики, пов'язані з геополітичними змінами;

7) Використання цифрових каналів просування, тому що веб-сайт є основним інструментом для залучення трафіку через різноманітні канали цифрового маркетингу. Серед них – SEO, контекстна реклама, маркетинг у соціальних мережах та електронна пошта. Важливо використовувати інтеграцію між різними каналами, щоб збільшити видимість бренду та підвищити ефективність маркетингових заходів.

Веб-сайт є важливим стратегічним інструментом для будь-якої компанії, зокрема в умовах виходу на міжнародних ринках і внутрішніх економічних викликів. **** «**** ****», як і багато інших підприємств, має використовувати всі можливості цифрового середовища для розширення своєї присутності на європейських ринках, оптимізуючи свій сайт для залучення нових

клієнтів. Чітка SEO-стратегія, адаптивний дизайн, інтерактивні функції та конкурентний аналіз дозволять створити ефективний веб-ресурс, який стане основою для стабільного розвитку підприємства в умовах змін.

В умовах цифрової трансформації та глобалізаційних змін, формування стратегії розвитку підприємства повинно враховувати низку ключових чинників, які дозволять адаптуватися до нових умов, оптимізувати внутрішні процеси та ефективно вийти на нові ринки збуту. Стратегії мають бути ґрунтовані на реаліях цифрової економіки, а також на глибоких аналізах та використанні сучасних інструментів для досягнення конкурентних переваг.

1. Проведення детальних маркетингових досліджень. Щоб успішно вийти на нові ринки, необхідно здійснити глибокі маркетингові дослідження, щоб зібрати інформацію про попит та м'ясну продукцію в різних країнах. Це включає аналіз споживчих звичок та переваг на нових ринках, оцінку конкурентів і їхніх стратегій, вивчення регуляторних вимог і стандартів, які стосуються м'ясної продукції та визначення ринкових трендів та економічної ситуації в кожному регіоні. Такі дослідження дозволять точніше налаштувати пропозицію під конкретні потреби споживачів та зробити її привабливою на нових ринках.

2. Забезпечення відповідності продукції нормам та вимогам нових ринків

Для успішного виходу на нові ринки необхідно забезпечити, щоб продукція відповідала усім вимогам міжнародних стандартів і регламентів, таким як сертифікація, етикетування, екологічність і безпечність. Сюди входить процес сертифікації відповідно до міжнародних стандартів якості (ISO, HACCP), підготовка продукції до митних і санітарних перевірок, а також дотримання вимог до етикетування (мови, зміст інформації, форма пакування). Ці заходи створять довіру з боку споживачів та зменшать ризики, пов'язані з невідповідністю продукції стандартам.

3. Розробка ефективної маркетингової стратегії розвитку та брендінгу є життєвими для завоювання уваги на нових ринках. Для цього потрібно провести адаптацію бренду відповідно до культурних і регіональних особливостей, створити інноваційні рекламні кампанії, орієнтуючись на цифрові канали (соціальні мережі, контекстна реклама, email-маркетинг), сформувати

позитивний імідж через соціальні мережі та онлайн-платформи. Враховувати специфічні потреби ринку, створюючи привабливі пропозиції для кожного сегмента споживачів. Головною метою є створення такої стратегії, яка здатна не лише привертати увагу, але й формувати лояльність до бренду.

4. Логістика та транспортування – це розробка оптимальних стратегій. Оскільки вихід на нові ринки вимагає ефективних логістичних рішень, важливо розробити оптимальні транспортні маршрути та стратегії постачання. Цей процес повинен включати використання цифрових інструментів для моніторингу ланцюгів постачання, співпрацю з міжнародними логістичними компаніями для забезпечення своєчасної доставки, вибір оптимальних варіантів збереження продукції, забезпечення оптимальної та швидкої транспортування та визначення найбільш ефективних шляхів для доставки продукції з мінімізацією витрат часу. Це дозволяє зберегти високу якість продукції, а також знизити витрати на транспортування.

5. Можливість партнерства та співпраці з місцевими компаніями або дистрибуторами є важливим елементом стратегії на нових ринках. Це дозволить швидше виходити на ринок через встановлені канали збуту, знизити ризики, пов'язані з інвестуванням у розбудову інфраструктури, а також використовувати місцеві знання ринку, що дозволяє адаптувати пропозицію під культурні особливості. Співпраця з місцевими партнерами дозволить зменшити витрати на маркетинг і логістику, а також прискорить впровадження продукту на ринок.

6. Забезпечення ефективної системи спілкування з клієнтами - тобто важливо створити систему, яка забезпечує зворотний зв'язок від клієнтів та враховує їхні вимоги. Це має включати впровадження чат-ботів і онлайн-консультацій для швидкого вирішення запитів, активне використання платформ для отримання відгуків і взаємодії з клієнтами через соціальні мережі й використання електронної пошти для отримання зворотного зв'язку і обробки претензій. Це дозволить швидко реагувати на запити, адаптувати продукцію і підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

7. Диверсифікація продукції для адаптації до вимог різних ринків. З метою адаптації до специфічних вимог ринків, підприємство повинно розглянути можливість диверсифікації своєї продукції:

1) розробка нових продуктів, які відповідають смакам і уподобанням споживачів на конкретних ринках;

2) врахування місцевих дієтичних обмежень або культурних особливостей при формуванні асортименту;

3) впровадження інноваційних продуктів (наприклад, екологічно чисті або органічні продукти), які можуть бути популярними в певних регіонах. Це дозволить забезпечити конкурентоспроможність на нових ринках та розширити клієнтську базу.

8. Гнучкість і готовність адаптуватися до змін – в умовах динамічних змін на ринках, підприємство повинно бути готовим до швидких коригувань у стратегії. Гнучкість забезпечується через регулярний моніторинг ринкових змін та адаптацію до нових технологій, методів просування та вимог споживачів. Також варто заосередити адаптацію корпоративної стратегії в залежності від змін економічної та політичної ситуації на нових ринках та інвестування в дослідження та розвиток для створення інноваційних продуктів та послуг.

Формування стратегії розвитку підприємства вимагає комплексного підходу, який охоплює маркетингові, логістичні, партнерські та технологічні аспекти. **** «***** ****» має потенціал для успішного виходу на європейські ринки, якщо буде готове до адаптації, використання новітніх інструментів маркетингу та гнучкої стратегії. Врахування специфічних вимог різних ринків, зміцнення партнерських зв'язків і диверсифікація продукту дозволять не лише ефективно конкурувати, а й закріпити позиції на міжнародних ринках.

таблиці 3.1 розглянемо нові тенденції стратегії розвитку вітчизняних підприємств.

Нові тренди стратегічного розвитку діяльності українських підприємств

Стратегічний напрям діяльності	Стратегічні інструменти	Сфера використання
Нейромаркетинг	Використання технологій для виміру активності мозку та відстеження реакцій людини є частиною області, відомої як нейромаркетинг, що дозволить маркетологам отримувати об'єктивні дані про те, які подразники викликають певні реакції в мозку та емоційні відгуки споживачів.	Рекламні дослідження; брендинг; шопінг
Івент – маркетинг	Концентрація уваги потенційних покупців або клієнтів на просуванні продуктів або послуг через різні івент-заходи є важливою стратегією маркетингу та просування бренду. Цей підхід дозволяє підприємствам активно залучати увагу споживачів, взаємодіяти з ними та створювати позитивне враження від продуктів чи послуг.	Фестивали, симпозиуми, концерти, корпоративні заходи, презентації, конференції, прес-конференції тощо
Емоційний маркетинг	Демонстрація емоцій та позитивних емоцій в рекламі або просуванні товарів та послуг є ефективним стратегічним підходом.	Створення міцного зв'язку з клієнтами за рахунок застосування різних інструментів
Інтернет маркетинг	SEA використовується для підвищення видимості веб-сайту в пошукових системах; (SEA) включає в себе розміщення реклами в результатах пошуку на основі ключових слів. За моделлю PPC (Pay-Per-Click) рекламодавець платить тільки за кожне натискання на оголошення; інтерактивна реклама дозволяє взаємодіяти з аудиторією;	Інструменти залучення та утримання клієнтів або покупців в соціальних мережах та Інтернеті

*Примітка. Розроблено автором

У контексті розвитку «**** «***** *****» в умовах глобалізації та цифрових змін, підприємству слід не лише продовжувати використовувати сучасні інформаційні та технологічні інструменти, а й активно адаптувати свою стратегію до нових тенденцій, що визначають успіх у сучасному бізнес-середовищі. Це стосується, зокрема, переходу споживачів до онлайн-замовлень та покупок, що є важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності підприємства на міжнародному ринку.

Незважаючи на нові технології «**** «***** *****» має впровадити стратегії, що відповідають вимогам часу. Оскільки все більше споживачів переходить на онлайн-покупки, компанії повинні оптимізувати свою діяльність

в онлайн-просторі. Це включає розробку функціональних інтернет-магазинів та платформ для замовлення продукції з можливістю доставки; створення мобільних додатків для зручного доступу до асортименту та можливості здійснення покупок безпосередньо через смартфони; використання аналітики для розуміння переваг споживачів і оптимізації рекламних кампаній у цифрових каналах.

Компанія вже має певний рівень інформаційного забезпечення, але для забезпечення успішного розвитку на нових ринках необхідно значно збільшити використання технологій для покращення виробничих процесів, контролю якості та взаємодії з клієнтами. В даному контексті варто запланувати впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами та моніторингу якості продукції; використання великих даних для передбачення попиту та оптимізації запасів; розвиток логістичних стратегій для забезпечення ефективної доставки та зберігання продукції, враховуючи специфіку кожного ринку.

З огляду на вже існуючі продукти, які відповідають споживчим уподобанням польських споживачів, концентрація на польському ринку виглядає обґрунтованою стратегією для **** «***** ****». Однак, щоб ефективно проникнути на цей ринок та забезпечити сталий розвиток, компанії необхідно:

1) вивчити локальні уподобання та вимоги - провести додаткові маркетингові дослідження, щоб розуміти зміни в споживчих смаках, тренди у харчових звичках, вимоги до етики та екологічності продукції;

2) налагодити партнерства з місцевими стейкхолдерами - для більш ефективного входження на ринок варто встановити партнерські відносини з місцевими дистрибуторами, постачальниками та ритейлерами. Спільна співпраця може знизити ризик і забезпечити більш швидке проникнення на ринок;

3) врахувати місцеву специфіку - оскільки польський ринок має свої особливості, важливо налаштувати продукцію відповідно до місцевих вимог: регулювання якості, сертифікація, маркування товарів відповідно до польських стандартів.

Для успішної експансії на нові ринки необхідно зосередити увагу на взаємодію з кінцевим споживачем через сучасні канали зв'язку. Це включає наступні елементи:

1) цифровий маркетинг - активна реклама в соціальних мережах, контекстна реклама, email-маркетинг. Важливо використовувати локалізовані кампанії, які будуть орієнтовані на специфічні потреби місцевих споживачів;

2) програми лояльності та знижки - запуск програм лояльності для онлайн-клієнтів, що дозволить утримати їх та стимулювати повторні покупки;

3) Клієнтська підтримка, шляхом організації ефектної системи зворотного зв'язку, де споживачі зможуть отримати допомогу у вирішенні своїх запитів через онлайн-чати, підтримку по телефону та інші канали зв'язку.

Крім адаптації до специфічних потреб споживачів та організації збуту, компанії необхідно враховувати регуляторні вимоги та економічні умови Польщі. Це включає забезпечення відповідності стандартам якості та сертифікаціям ЄС: Оскільки ринок Польщі входить до Європейського Союзу, важливо забезпечити відповідність продукції європейським стандартам якості та екологічності. Також доцільно врахування конкурентного середовища, тобто провести оцінку конкурентів на польському ринку, вивчення їхніх стратегій та моделей ведення бізнесу допоможе знайти найбільш ефективні інструменти для конкуренції.

Для досягнення успіху в умовах глобальних змін «**** «***** ****» повинно визначити конкретну стратегію розвитку, яка включатиме поглиблене вивчення потенціалу онлайн-торгівлі, впровадження новітніх платформ для продажу. Також варто не забувати про інвестування в технології та інновації: Для забезпечення конкурентних переваг потрібно постійно інвестувати в нові технології виробництва, вдосконалення логістики, розширення асортименту та підвищення якості продукції. Важливим елементом успішного цифрового суспільства є посилення бренду та міджу: Використання цифрових каналів для побудови сильної репутації та міджу бренду, що буде залучати нових клієнтів і збільшувати лояльність існуючих.

Успішний розвиток «**** «***** ****» на нових ринках, зокрема на польському, вимагає комплексного підходу, що включає глибоке вивчення

місцевих особливостей, адаптацію до вимог часу та впровадження нових технологій. Стратегії цифровізації, співпраця з місцевими партнерами та орієнтація на онлайн-продажі повинні стати основою для успішного входження на польський ринок і закріплення позицій на ньому.

Для ефективного розвитку **** «***** ****» необхідно враховувати ряд стратегічних напрямків, які забезпечать стабільний ріст підприємства в умовах швидко змінюваного ринку та зростаючих вимог споживачів. Нижче наведені розширені та уточнені напрямки розвитку, які можуть сприяти досягненню стратегічних цілей та покращенню конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи глобальні тенденції в галузі харчових виробництв, зокрема в напрямку екологічної та соціальної відповідальності, компанії важливо інвестувати в новітні технології, що знижують негативний вплив на навколишнє середовище. Це може включати екологічно чисті технології, інновації в упаковці та екологічно чисті інгредієнти.

Створення асортиментної лінійки, яка точно відповідає вимогам споживачів та новим тенденціям ринку, має стати важливим етапом розвитку **** «***** ****». Це може включати:

- аналіз попиту – постійне вивчення переваг споживачів та аналіз трендів на ринку, зокрема зростання попиту на здорове харчування та спеціалізовані продукти (наприклад, безглютенові, органічні, з низьким вмістом цукру);
- розширення лінійки продуктів – впровадження нових категорій продукції, таких як закуски, готові страви або нові варіанти бакалійних продуктів;
- залучення локальних інгредієнтів – включення у виробничий процес місцевих продуктів для підтримки місцевої економіки та зменшення витрат на логістику.

Особлива увага повинна бути приділена брендингу і позиціонуванню продукту на ринку. Для цього необхідно розробити унікальну торгову пропозицію, працювати з іміджем бренду та постійно проводити сегментацію ринку.

Компанія повинна активно працювати над оптимізацією своїх каналів збуту, як у фізичних, так і в онлайн-магазинах. Розширення присутності в супермаркетах і магазинах, налагодження партнерських відносин із великими торговими мережами для більш ефективного збуту. Варто відкрити фірмові магазини та точки продажу. Також необхідно розвивати онлайн-канали – запустити удосконалити власний інтернет-магазин з можливістю доставки по всій країні та міжнародних ринках.

Нарешті, необхідно постійно адаптувати стратегії відповідно до змін у ринку та попиті. Це включає:

- аналіз результатів – постійний моніторинг і аналіз ефективності маркетингових стратегій та їх коригування в реальному часі;
- гнучкість стратегії – адаптація до зовнішніх факторів, таких як економічні зміни, регулювання ринку чи зміни уподобаннях споживачів.

Стратегічний портфель альтернативних стратегій розвитку **** «*****».

У таблиці 3.2 можна подати альтернативні стратегії розвитку, що включають ці напрямки. Кожна стратегія повинна включати конкретні цілі, заходи та метрики для вимірювання успіху, з орієнтацією на покращення позицій на ринку, розвиток інновацій та залучення нових клієнтів.

Таблиця 3.2.

Альтернативні стратегії росту **** «*****»

Стратегії	Обґрунтування
Глибоке проникнення на ринок	- розвивати існуючу збутову мережу, зокрема, відкривати фірмові магазини; - розвивати продаж продукції через інтернет-сайти тощо.
Розширення між ринками	- організувати співпрацю з державними установами, поставити продукцію до них без посередників; - участі вгоді на поставання продукції у країни ЄС тощо.
Розробка нових продуктів	- розробити рецептури нових ковбас з м'яса дичини; - налагодити виробництво делкатесних ковбас у міні-маковці по 100-150г. тощо.
Диференціація	- організувати виробництво веганських ковбас; - організувати міні-кафе на базі фірмових магазинів тощо.

Примітка: розроблено автором

Цей цілий підхід дозволяє компанії бути гнучкою, адаптивною та ефективною на конкурентному ринку, забезпечуючи стабільне зростання та збільшення частки на ринку.

Комплексна реалізація запропонованих стратегій розвитку дозволить підприємству не лише зберегти даний рівень конкурентоспроможності, але й розвивати бізнес у нових супутніх напрямках.

3.3. Вдосконалення стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства

Процеси, запропоновані автором стратегії розвитку підприємства, орієнтовані на маркетингові інновації, тому слід реалізовувати комплексно. Це передбачає одночасну розробку нової продукції, яка матиме високу конкурентоспроможність на як внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Зокрема, нові продукти повинні відрізнятися не лише високими смаковими якостями, але й унікальним оформленням, що забезпечить їх привабливість для різних споживачів. Такий підхід дозволяє створити стійку конкурентну позицію на ринку і залучити нових клієнтів, які цінують не лише доступність, а й якість.

За даними досліджень останніх трьох років, виробництво бакалійних виробів в Україні переживає спад, що пов'язано з кількома критичними факторами. Однією з основних причин є недобросовісна конкуренція серед малих підприємств, які намагаються знизити собівартість продукції за рахунок використання дешевших добавок замість якісної натуральної сировини овочів та фруктів. Крім того, для зниження витрат на виробництво активно використовують харчові добавки для регулювання кольору, запаху і смаку продукції. Це знижує якість товару і ставить під загрозу здоров'я споживачів. У таких умовах великі виробники, які дотримуються високих стандартів якості, змушені або скорочувати обсяги виробництва, або працювати на межі рентабельності. Зокрема, зростання цін на сировину, зміни у структурі сировинної бази та витрати на енергію сприяють підвищенню вартості кінцевої продукції. Як наслідок, споживачі обирали ковбасні вироби через їх зручність і

економію часу при приготування їжі, то зараз більшість споживачів намагаються економити навіть на харчуванні.

Враховуючи ці негативні тенденції, підприємствам необхідно адаптувати свою стратегію розвитку. Основним напрямком має стати пошук нових каналів збуту, зокрема через диверсифікацію продукції та її просування на нових ринках. Важливою частиною стратегії може стати:

1. Розширення асортименту та впровадження нових продуктів - це дозволить задовольнити різноманітні потреби споживачів, зокрема пропонувати продукти для здорового харчування або спеціалізовані вироби, які підходять для дієтичного або спортивного харчування.

2. Розвиток онлайн-продажів у зв'язку з пандемією та змінами в споживчих звичках, інтернет-торгівля стала важливим каналом збуту. Продавати продукцію через онлайн-платформи або власний сайт стане не тільки зручніше для споживачів, а й дозволить знизити витрати на утримання магазинів і точок продажу.

3. Покращення якості продукції через розвиток системи контролю якості, використання екологічно чистих матеріалів та інгредієнтів, створення продукції без штучних добавок дозволить підвищити довіру до бренду і залучити споживачів, які шукають здоровіші альтернативи.

4. Гнучкість у ціноутворенні для збільшення доступності продукції в умовах високої конкуренції та зростання цін на сировину, підприємствам слід вивчити можливості оптимізації виробничих процесів, які дозволять знижувати собівартість без втрати якості.

5. Просування через нові маркетингові канали, шляхом включення сучасних інструментів маркетингу, таких як реклама в соціальних мережах, спеціалізовані виставки, співпраця з відомими брендами чи блогерами, допомагає створити додатковий попит та покращити імідж підприємства серед споживачів.

Враховуючи зазначені зміни на ринку, важливо також постійно адаптувати стратегії до змін у поведінці споживачів і розвитку технологій, що дозволить

підтримувати конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійке зростання в умовах економічної нестабільності.

Однією з основних стратегічних місій «*****» є диференціація ринків збуту своєї продукції. Згідно з маркетинговою стратегією підприємства, планується вихід на нові ринки в інших областях України.

Для досягнення цієї мети підприємству необхідно чітко донести стратегічні завдання до кожного рівня та виконавця в організації. Важливим етапом цього процесу є декомпозиція стратегічних цілей, що передбачає побудову «дерева цілей». Це дозволить розподілити конкретні та вимірювані завдання серед працівників, що сприятиме чіткому розумінню кожним учасником процесу свого внеску до здійснення загальної стратегії підприємства.

Побудова «дерева цілей» дасть можливість детально визначити етапи реалізації стратегії, зокрема:

1. Мета – досягнення лідерства на нових ринках.
2. Підцілі – розширення присутності в інших областях України.
3. Завдання – розробка нових каналів збуту, маркетингові кампанії, адаптація продукції до вимог нових споживачів.
4. Конкретні дії – організація локальних представництв, розширення асортименту відповідно до смакових уподобань нових регіонів, активна реклама та промоція на нових територіях.

Крім того, процес декомпозиції цілей включає регулярний моніторинг та аналіз результатів на кожному етапі, що дозволяє оперативно коригувати стратегію в залежності від змін на ринку та внутрішніх процесів компанії (рис. 3.1).

«*****» давно впровадило жорсткі стандарти контролю безпеки своєї продукції на виробництві, що дозволило забезпечити високий рівень якості та безпеки її товарів. Разом компанія перенесла ці стандарти на практику дистрибуції, хоча лише невелика частина українських магазинів на сьогодні використовує таку систему. Це створює значні можливості для бізнесу, оскільки впровадження такої високих стандартів може стати конкурентною перевагою на ринку.

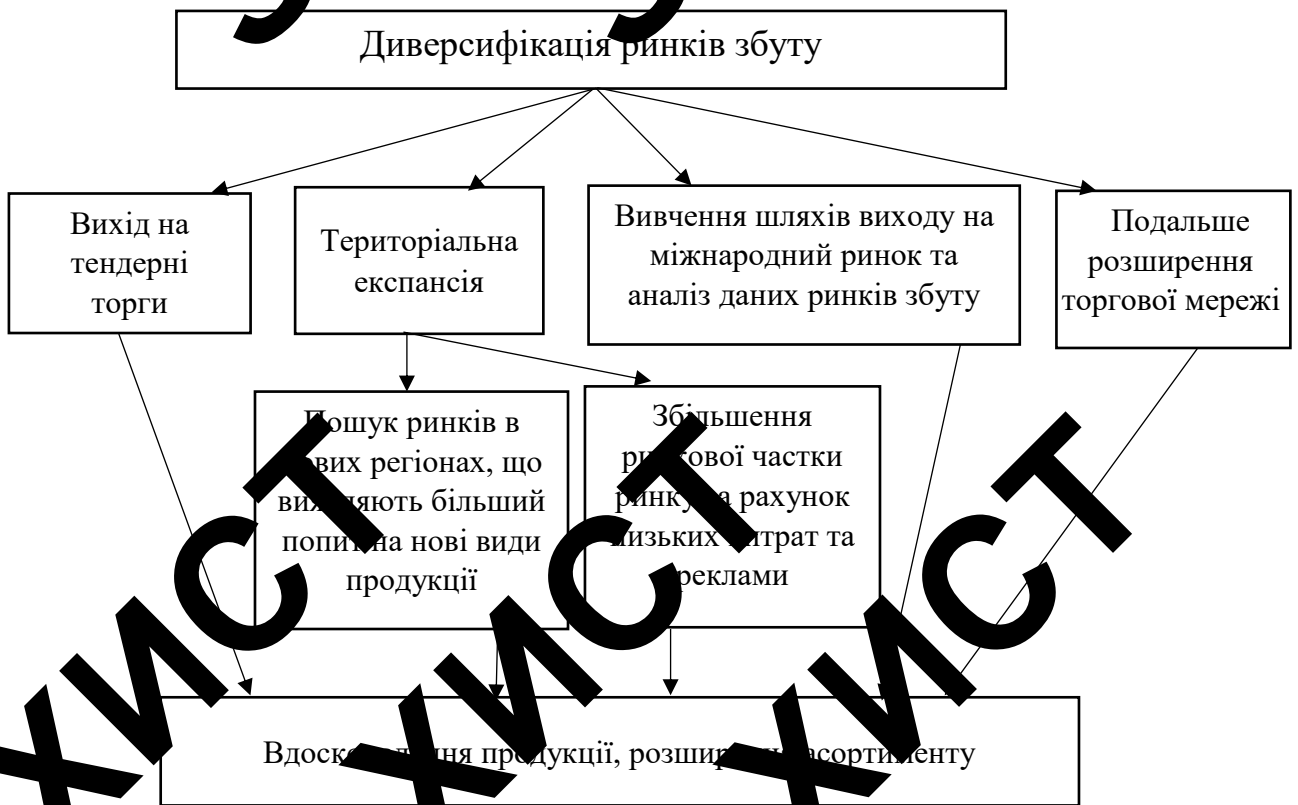


Рисунок 3. Дерево цілей формування маркетингової стратегії розвитку

*** «****»

Розглядаючи стратегію виходу на нові ринки для **** «****», важливо виокремити переваги та виклики, з якими компанія може зіштовхнутися при експорті своєї продукції (табл. 3.3). Одним із вирішальних факторів для успіху на ринку є своєчасне оновлення асортименту і впровадження нових видів товарів. В сучасних умовах інновації в продукції стають ключовими для досягнення конкурентних переваг.

За статистичними даними, темп зростання продажів нових товарів, після їхнього виходу на ринок, може бути вдвічі вищим, ніж у конкурентів. Випуск нових продуктів і розширення асортименту дозволяє підприємствам знижувати залежність від одного товару, що, у свою чергу, зменшує ризики та ймовірність банкрутства. Це також сприяє стабільності розвитку компанії, оскільки багато різноманітних товарів допомагають зберігати фінансові потоки та створюють додаткові можливості для зростання.

Переваги та виклики експорту бакалійної продукції

Переваги експорту в порівнянні із продажами на внутрішньому ринку	Виклики експорту
Збільшення продажів	Зростання витрат
Економія на масштабі (при збільшенні ринку зростають обсяги продукції, а тому більш ефективно використовуються ресурси)	Мовні та культурні відмінності
Нові знання та досвід (надасть компанії не лише бути конкурентоспроможною на світовому ринку, а й на внутрішньому)	Велика кількість паперової роботи, оскільки як український, так і іноземний уряд вимагають великої кількості документів від експорту товарів)
Високі прибутки як постійні витрати на виробництво зриваються шляхом продажу на внутрішньому ринку, то прибутки від експортних операцій можуть збільшуватися швидше ніж витратами)	Не очікуванні великого прибутку (може прийти досить довгий період, до того часу, коли підприємство зможе отримати достатні прибутки від експортних операцій, які покриють поточні витрати)
Внутрішня конкурентоздатність (якщо компанія успішно вийшла та працює на зовнішньому ринку, це підвищує її імідж компанії на внутрішньому)	Конкуренція з місцевими (підприємство повинно бути добре ознайомленим із конкурентами на цільовому ринку)

Примітки: Розроблено автором

Одним з стратегічних напрямків досягнення генеральної мети «**** «****» та підвищення конкурентоспроможності продукції є розширення асортименту. Однією з таких перспективних продукцій може стати виготовлення сирокочених ковбас з підвищеним терміном зберігання, що дозволить підприємству виходити на нові логістичні канали і збільшити ринки збуту.

Максимізація обсягів реалізації продукції шляхом розширення асортименту бакалійної продукції, задоволення змінюваних потреб споживачів і зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основні напрями стратегії:

Аналіз ринку та потреб споживачів - вивчення маркетингових досліджень для визначення потреб на нові види бакалійної продукції; вивчення тенденцій ринку з метою маркування, розробки нових продуктів та преміум-асортименту.

2) Розробка інноваційних продуктів передбачає введення в асортимент продуктів з високою вартістю (наприклад, органічних круп, сумішей для

приготування здорових страв, готових супів і каш); створення функціональних продуктів: каші з додаванням вітамінів, мікронутрієнтів або суперфудів (чіа, кіноа); використання локальної сировини для виробництва унікальних продуктів із регіональним колоритом (наприклад, борщових заправок чи українських круп'яних міксів).

3) Диверсифікація асортименту через розробку лінійки готових рішень (заправок, круп у пакетиках для швидкого приготування, супових наборів) та створення окремих продуктів для дитячого та дієтичного харчування, орієнтованих на сімейну аудиторію.

4) Застосування екологічних рішень передбачає використання екологічної упаковки, що відповідає трендам сталого розвитку та впровадження багатоваріантових або біорозкладних пакувальних матеріалів.

5) Позиціонування та брендінг створення нової торгової марки або лінійки для продукції преміум-класу з акцентом на натуральність, локальність та користь продуктів у комунікації з клієнтами.

Етапи реалізації стратегії:

1. Дослідження ринку через аналіз споживчих вподобань, конкурентного середовища та каналів збуту та збір зворотного зв'язку від клієнтів через дегустації та опитування.

2. Розробка продуктів передбачає створення рецептури нових продуктів з акцентом на інновації та локальні інгредієнти і тестування нової продукції в невеликих обсягах перед масовим виробництвом.

3. Оптимізація виробництва це модернізація обладнання та впровадження оптимальних технологій та забезпечення безперервного контролю якості.

4. Маркетинг та просування можливі через запуск рекламної кампанії з акцентом на переваги нових продуктів і використання соціальних мереж, спільнот та співпраці із фуд-блогерами та онлайн-платформ для збуту.

5. Розширення ринків збуту через вихід на нові регіональні та міжнародні ринки та участь у виставках і фестивалях харчової продукції для презентації нових продуктів.

Очікувані результати:

- 1) розширення асортименту бакалії на 20–30% протягом 2 років;
- 2) збільшення частки ринку підприємства за рахунок задоволення нових потреб клієнтів;
- 3) підвищення впізнаваності бренду через інноваційність та якість продукції;
- 4) зростання прибутків завдяки продукції з високою доданою вартістю.

Ця стратегія сприятиме укріпленню позицій **** «*****» на ринку та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Одержані результати досліджень дозволили сформулювати теоретичні узагальнення, які стали основою для розробки рекомендацій щодо створення ефективної маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки. Встановлено, що стратегічний маркетинг є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному непередбачуваному ринковому середовищі. Він також виступає основою для ефективного функціонування та сталого розвитку бізнесу, особливо в умовах постійних змін ринкових умов і активного впровадження цифрових технологій.

Таким чином, проведений аналіз стратегічного маркетингу підтвердив, що його успішна реалізація виражається не лише формуванням загальної корпоративної стратегії, але й ефективною координацією та інтеграцією маркетингових стратегій різних рівнів. Особливе місце серед них займає стратегія розвитку, яка охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства. Маркетингова стратегія розвитку підприємства визначається як комплекс заходів і прийомів, спрямованих на досягнення ключових цілей, таких як: розширення ринкової присутності, збільшення обсягів продажів, зміцнення конкурентних позицій, адаптація до змін споживчих переваг, інтеграція цифрових інструментів у маркетингову діяльність.

**** «***** ****» – виробник бакалійної продукції, що спеціалізується на виробництві та продажу високоякісних продуктів харчування, а саме: томатних соусів, пасти, аджики, гірчиці, кетчупів, натуральних і столових оцтів.

Метою створення **** «***** ****» є сприяння задоволенню потреб споживачів та одержання максимально можливих прибутків.

Аналіз діяльності **** «***** ****» дає можливість зробити висновок про значно ефективніше управління підприємством, пов'язане із зростанням продуктивності та рентабельності діяльності, зростом обсягів виробництва та реалізації продукції. Впродовж 2021-2022 років **** «***** ****» нарощувало масштаби своєї діяльності, у зв'язку з чим фінансові результати значно покращились.

**** «****» ефективно здійснює управління обліково-фінансовою діяльністю. Фінансовий стан підприємства має тенденцію до зростання. Діяльність підприємства прибуткова.

Проаналізувавши основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства за останні три роки, можемо сказати що в цілому підприємство працює ефективно. Основними сильними сторонами **** «*****» є висока продуктивність праці на підприємстві, високий рівень ефективності використання персоналу, достатня кількість наявних та придатних основних засобів, високий рівень технічної забезпеченості та загальної реєабельності, а також хороший фінансовий стан. Слабкими місцями підприємства є зниження ефективності використання основних засобів та об'єктів активів, що може негативно вплинути на його господарську діяльність.

Стратегічні напрями діяльності **** «****» необхідно планувати з врахуванням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства. Основну увагу необхідно звернути на такі сторони підприємства: оптимізацію витрат на збут продукції, вдосконалення роботи відділу маркетингу. Зробити акцент на оновленні технології, виробництва, впровадженні інноваційної політики та мотивації персоналу.

На основі аналізу сформульовано такі рекомендації:

1. Диверсифікація продуктового асортименту. Розширення лінійки продукції, орієнтованої на економ-сегмент, включаючи напівфабрикати та готові страви.

2. Розвиток онлайн-продажів. Створення зручних платформ для онлайн-замовлень, інтеграція з популярними маркетплейсами та розвиток доставки.

3. Логістичні можливості. Підтримка та розширення експортного потенціалу через освоєння нових ринків (ЄС, Азія).

4. Цифровий маркетинг. Використання інструментів цифрового маркетингу, таких як соціальні мережі, таргетована реклама та email-маркетинг, для розширення аудиторії.

5. Орієнтація на сталий розвиток. Використання тренду екологічності, впровадження практик, які демонструють турботу про довкілля (наприклад, біорозкладна упаковка).

Розробка маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрового середовища вимагає гнучкості, адаптивності та глибокого аналізу ринку. Реалізація рекомендацій дозволить підприємствам посилити свої конкурентні позиції, задовольнити потреби сучасного споживача та підвищити ефективність діяльності в умовах цифралізації.

Розроблена SWOT-матриця виявила як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також можливості для розвитку й потенційні загрози. Основні висновки:

1. Сильні сторони: широкий асортимент продукції, налагоджена оптова мережа, визнання бренду в певних сегментах ринку.

2. Слабкі сторони: проблеми дисципліною розрахунків, нездатність своєчасно погашати заборгованість перед кредиторами, потреба в оптимізації фінансового управління.

3. Можливості: розширення ринку збуту, зростання попиту на доступну продукцію через економічні труднощі споживачів, використання цифрових платформ для просування і збуту продукції.

4. Загрози: посилення конкуренції з боку великих гравців ринку, економічна нестабільність, підвищення вартості сировини та енергоресурсів.

Зважаючи на плани **** «***** ****» щодо збільшення обсягу виробництва та завоювання більших сегментів ринку, доцільно впровадити комбіновану стратегію розвитку, яка передбачає:

1. Оптимізація витрат: зменшення виробничих витрат через модернізацію обладнання, впровадження енергоефективних технологій; залучення дешевших, але якісних постачальників сировини.

2. Посилення ринкових позицій: активізація маркетингових зусиль, зокрема проведення рекламних кампаній, орієнтованих на підвищення впізнаваності бренду, удосконалення дистрибуції продукції на наявних ринках.

3. Розвиток ринку: вихід на нові регіональні та міжнародні ринки збуту, зокрема за рахунок експорту; інтеграція цифрових каналів продажів, таких як онлайн-торгівля.

4. Фінансова стабілізація: розробка плану реструктуризації боргів із кредиторами; упровадження жорсткого фінансового контролю для забезпечення своєчасних розрахунків; опрацювання можливостей залучення інвестицій для підвищення ліквідності підприємства.

Підприємство **** «***** ****» має високий потенціал для зростання та зміцнення своїх ринкових позицій. Усунення фінансових проблем і використання сильних сторін підприємства сприятиме покращенню його конкурентних можливостей. Імплементована запропонована стратегія дозволить підприємству досягти сталого розвитку та ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

До основних переваг **** «***** ****» належать:

- свіжість продукції – забезпечення високої якості м'ясних виробів завдяки ефективному виробничому процесу;
- провадження системи HACCP – гарантія відповідності стандартам безпеки та якості харчових продуктів;
- розвинена мережа роздрібної торгівлі – налагоджені канали збуту дозволяють ефективно реалізовувати продукцію;
- широкий асортимент – задоволення різних потреб споживачів.

Підприємство визначило пріоритетними напрямками своєї діяльності:

1. Диференціація ринків збуту – розширення присутності на нових ринках та освоєння міжнародних напрямків.
2. Покращення якості продукції – впровадження сучасних технологій і підвищення стандартів виробництва.

В умовах війни, економічної нестабільності та змін купівельної спроможності населення підприємство стикається з низкою викликів, які ускладнюють розробку маркетингової стратегії. Проте, враховуючи динаміку ринку та галузеві можливості, рекомендується адаптувати маркетингові підходи, зокрема:

- 1) Цифрова трансформація – розробка або вдосконалення офіційного сайту компанії з акцентом на зручність, функціональність і привабливий дизайн.
- 2) Розширення електронної комерції – впровадження інструментів для продажів у цифровому середовищі.

Перспективні напрямки розвитку

- 1) Інноваційні технології - впровадження сучасних технологій виробництва з акцентом на енергоефективність та екологічність; розробка соціально відповідальних рішень, що зміцнюють репутацію компанії.
- 2) Оптимізація асортименту - аналіз ринкових трендів і адаптація продукції до змін попиту; включення нових позицій, орієнтованих на здорове харчування.
- 3) Позиціонування продукту - чітке брендівння продукції з акцентом на її унікальні переваги; розробка ефективної комунікаційної стратегії для підвищення впізнаваності бренду.
- 4) Представлення продукції - розширення співпраці з супермаркетами, магазинами та іншими торговими компаніями; відкриття фірмових магазинів у перспективних регіонах.
- 5) Розвиток виїзної торгівлі та участь у заходах - участь у виставках, ярмарках і тематичних заходах для зміцнення відносин із клієнтами; забезпечення якісного обслуговування під час таких подій.
- 6) Мерчандайзинг та реклама - використання сучасних маркетингових інструментів для просування товарів; формування рекламних кампаній, орієнтованих на цільову аудиторію.
- 7) Брендінг та взаємодія з клієнтами - створення унікального бренду, що викликає довіру споживачів; активна присутність у соціальних мережах для комунікації з цільовою аудиторією.
- 8) Маркетинг у соціальних мережах - використання платформ для залучення нових клієнтів і підтримки лояльності постійних; проведення інтерактивних акцій, конкурсів і розіграшів.

9) Адаптивність та комплексна підтримка - постійний моніторинг ринкових змін і своєчасне коригування стратегії; врахування змін у потребах клієнтів і реакція на нові виклики.

Реалізація запропонованих стратегічних дій допоможе **** «***** ****» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток навіть за складних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. №10. С. 52–56.
2. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_186_192.pdf
3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
4. Бабанова Л.В., Ханд В.В., Балaban І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 612с.
5. Баль-Прядко Л. В., Ніколаєв М. С., Чередніченко О. О., Даниленко С. Г., Назаренко М. В. Актуальні проблеми м'ясопереробної галузі та практичні підходи до вдосконалення рецептур ковбасних виробів. *Продовольчі ресурси*. 2022. № 19. С. 26–37.
6. Брінь П.В., Прохоренко С.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. *Економіка і фінанси*. 2013. № 12. С. 78–85.
7. Бойко М., Зубко О. Стратегічний маркетинг: базові принципи та пріоритети розвитку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. Випуск 1. С. 46–56.
8. Василюк С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&n=7611> (дата звернення: 20.11.2023). DOI: [10.3702/2307-2105-2020.1.61](https://doi.org/10.3702/2307-2105-2020.1.61)
9. Васюткіна Н.К. Інструментальні аспекти стратегії «розвиток підприємства». *Проблеми економіки*. 2014. № 2. – С. 206–212.
10. Вітер І. І. Стратегічні орієнтири промислової політики ЄС у XXI столітті. *Стратегія розвитку України*. 2015. № 1. С. 32–42.

11. Викилики майбутнього для промислового розвитку України, скориговані війною. Інститут економіки та прогнозування: веб-сайт. URL: <http://ief.org.ua/?p=12436> (дата звернення 18.01.2024).

12. Війна Росії проти України: вплив на агросектор та харчову промисловість. DLF: веб-сайт. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> (дата звернення 18.01.2024).

13. Вініченко С. А. Етапи та методи формування маркетингової стратегії підприємства на ринку продукції бджільництва. *Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2020. Т. 1. № 4. URL : <http://journals.nuhp.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/15199>

14. Вініченко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципіві підходи та інструменти. *Економічний менеджмент. Підприємство*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnepi_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnepi_2014_26(1)_6)

15. Волков М. В. Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 281–286.

16. Галузі, що забезпечують життєдіяльність, відновлюються краще. URL : <https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html>

17.Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

18. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.

19. Гурь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Випуск 18, 2018. Ст. 346-352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_01/4.pdf

20. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eca_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eca_2013_12(3)_25)

21. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Дмитрук М. М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. № 484: Проблеми економіки та управління. 2017. С. 50–60.
23. Єпіфанова І. Ю. Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.
24. Жихарева В.В., Сапільева Т.М. Формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Економіка України*. Випуск №9. 2017. С. 423-427.
25. Завальнюк С. Матричні методи формування маркетингових стратегій підприємств. *Науковий вісник національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2016. Вип. 249. С. 174-183.
26. [Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових заходів. URL : https://studfile.net/preview/16015217/](https://studfile.net/preview/16015217/)
27. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. URL : <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1651/1/43.pdf>
28. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fn_2014_11_23
29. Зростання у промисловості України 2023 року досягло 5,9% після падіння на 4,4% у попередньому. URL : <https://arbitr.ua/news/zrostannya-v-promislovosti-2023-roku-ski-do-5-9-pislya-padinnya-na-4-4-04-2024-20306>
30. Іванов Ю.Б. Складові інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2016. №1. Ст. 299-305

31. Кліпцова О. І. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування бізнес-стратегій промислових підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. Ст. 87-92

32. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.

33. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106

34. Кулинич І. Я., Базарко С. В. Оптимізація та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 2(8). С. 94–100

35. Маріна Я., Овсінко К., Василько Д. Трансформація методології стратегічного маркетингу в умовах сучасних викликів. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. (1), 30-38. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-4>

36. Пелець Г. І. Обґрунтування технології формування інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 356–360.

37. Липчук В.В. Маркетинговий аналіз К.: Академвидав, 2008. 216 с.

38. Литвин З.Б., Штефан Б.М. Бізнес - аналітика в маркетинговій діяльності підприємств: практичні підходи. 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/25284>

39. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. URL : <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyvy-ekonomitsi>

40. Писаренко В. В., Бабюк М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видав. 2019. 240

41. ПрАТ «Луцьк Фудз» Руна: веб-сайт URL: <https://runa.ua> (дата звернення 18.01.2024)

42. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66–70.

43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : ТАІП, 2010. – 223 с.

44. Семенча, І., Гордієнко, С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнного економіки України. *Економічний простір*, (181), 143-150. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

45. Сучасні маркетингові методи та інструменти в діяльності підприємств аграрного сектору : [монографія] за ред. Я. С. Ларіної. К., 2016. 450 с.

46. Ульяничко О.В. Формування та використання оборотних ресурсів підприємств харчової галузі. Харків, 2016. 357 с.

47. Савченко М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету (Економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbu.gov.ua/UJRN/ntdau_014_3_24

48. Харчова галузь найкраще зберігає свій потенціал і годує не лише громадян, а й економіку країни під час війни. URL : <https://uadairy.com/harchova-galuz-najkrasnie-zberigaye-svij-potenczial-i-goduye-ne-lyshe-gromadyan-a-j-ekonomiku-krayiny-pid-chas-vijny/>

49. Цалко Т.Р. та Овсюк В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. Інфраструктура ринку. Випуск 45.2020. ст. 165-169. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/28.pdf

50. Чернішова Л. І., Бескубська А. С., Прокоф'єва В. К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східно-Європейська економіка, бізнес та управління*. 2019. № 3. С. 432–438.

51. Шаманська С.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління оборотним капіталом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 6. С. 166–172.

52. Швець О.О. Аналіз сучасного стану харчової промисловості України на згуртованому та розрізному ринках. *Науковий вісник*

Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. № 30. С. 71—74.

53. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 40. 2020. URL : <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/9066/1/59%20%281%29.pdf> Шостак Л., Бегун С., Уляницький А. (2024). Аналіз ринку харчого промисловості у воєнний період. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>

54. Шостак Л., Ліпич Л., Морохов В., Миронова Н. (2023). Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіко-політичних змін та воєнних чинників. *Трансформаційна економіка*, 4 (04), 86-90. <https://doi.org/10.32782/2756-1141/2023-4-15>

55. Шостак Л., Саловська М. Л., Діничук М. Р. (2024). Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Випуск 3 (99), 60-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>

56. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/30.pdf>

57. Як у Луцьку виготовляють соуси. Конкурент. Інформаційне агенство: веб-сайт. URL: <https://konkurent.ua/publication/5984/ak-u-lucku-vigotovlyayut-sous/> (дата звернення 18.09.2024).