

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КУПЧИНСЬКА Вікторія Олегівна

УДК: 338:005.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Модернізація системи стратегічного управління підприємницькою
діяльністю (на прикладі ФОП Артєєв Владислав Сергійович)

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Купчинська В. О. Модернізація системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю (на прикладі ФОП Артеєв Владислав Сергійович). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства. Проаналізовано систему стратегічного управління ФОП Артеєв Владислав Сергійович. Розроблено ряд заходів щодо покращення системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства.

Ключові слова: модернізація, стратегічне управління, система управління, стратегія, підприємницька діяльність.

SUMMARY

Kupchinska V.O. Modernization of the strategic management system of entrepreneurial activities (using the example of the sole proprietor Arteev Vladislav Sergeevich). - Manuscript.

Qualifying work for the degree of «Master» in the specialty 073 «Management». - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The qualification work investigated the theoretical and methodological aspects of strategic management of the enterprise's entrepreneurial activities. The strategic management system of the sole proprietor Arteyev Vladislav Sergiyovych was analyzed. A number of measures were developed to improve the strategic management system of the enterprise's entrepreneurial activities.

Keywords: modernization, strategic management, management system, strategy, entrepreneurial activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	7
1.1. Сутність, мета та принципи стратегічного управління	7
1.2. Структура та етапи формування системи стратегічного управління підприємством.....	10
1.3. Підходи до модернізації системи стратегічного управління в сучасних умовах господарювання.....	11
Висновки до Розділу 1	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОП АРТЕСЬВ ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ.....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	14
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	15
2.3. Оцінка системи стратегічного управління на підприємстві	19
Висновки до Розділу 2	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП АРТЕСЬВ ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ.....	23
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства	23
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства.....	25
Висновки до Розділу 3	27
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах посиленої конкуренції, зростання нестабільності в зовнішньому середовищі та постійного ускладнення господарських процесів, ефективне стратегічне управління стає вирішальним елементом довгострокового розвитку підприємств. Особливо важливою постає проблема модернізації системи стратегічного управління суб'єктів малого бізнесу, які відчувають значний вплив ринкових коливань, обмеженість ресурсів та потребу в швидкій пристосовуваності до змін.

Аналіз останніх досліджень. Питання сутності й удосконалення системи стратегічного управління підприємствами широко висвітлені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких, як Робінсон Р, Пірс Дж., Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж., Шершньова З. Є. та Полякова Я. О..

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямів модернізації системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю ФОП Артєєв Владислав Сергійович та розробка механізму їх реалізації.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити такі завдання, як:

- визначити теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємницькою діяльністю;
- провести аналіз системи стратегічного управління ФОП Артєєв Владислав Сергійович;
- розробити шляхи удосконалення системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю ФОП Артєєв Владислав Сергійович.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю ФОП Артєєв Владислав Сергійович.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є система стратегічного управління підприємницькою діяльністю досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу для визначення теоретичних напрямів стратегічного управління та узагальнення наукових підходів до його удосконалення. Методи порівняння та групування використані для аналізу фінансових результатів діяльності ФОП Артеєв Владислав Сергійович за 2022–2024р.р.. Метод фінансового аналізу застосований для оцінки ефективності використання ресурсів та виявлення тенденцій розвитку підприємства. Графічний метод було використано для побудови таблиць, рисунків і графіків.

Інформаційна база дослідження формують наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників обраної тематики, фінансова звітність ФОП Артеєв Владислав Сергійович, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, а також дані, отримані з відкритих інформаційних ресурсів всесвітньовідомої мережі Internet.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані в результаті дослідження положення та рекомендації можуть бути ефективно застосовані у практичній діяльності вітчизняних підприємств, а також використання в освітньому процесі під час вивчення економічних дисциплін у закладах вищої освіти.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження опубліковано в збірниках матеріалів 3rd International Scientific and Practical Conference “Global Trends in Science, Technology and Economy”, the IV International scientific and practical conference “Current problems in education and scientific theories”, Science and Information Technologies in the modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference.

1. Місевич М., Канчура А., Купчинська В. Удосконалення стратегічного управління діяльністю та ресурсним потенціалом підприємств для сталого розвитку. The collection of scientific papers presents the materials of the participants of the 3rd International Scientific and Practical Conference “Global Trends in

Science, Technology and Economy” (September 17-19, 2025. Graz, Austria). С. 117-120.

2. Купчинська В. Особливості стратегічного управління підприємством хлібопекарської галузі України. The IV International scientific and practical conference “Current problems in education and scientific theories”, September 22-24, 2025, Krakow, Poland. С. 51-55.

3. Місевич М., Канчура А., Кондратюк В., Купчинська В. Особливості стратегічного управління діяльністю та ресурсним потенціалом вітчизняних підприємств у військовий час. Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 1-3, 2025. Athens, Greece. С. 96-100.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність, мета та принципи стратегічного управління

Стратегічне управління є ключовим елементом сучасної системи менеджменту, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства в умовах динамічного та конкурентного середовища. Воно охоплює сукупність взаємопов'язаних дій і рішень, спрямованих на формування стратегічних цілей, вибір шляхів їх досягнення та забезпечення здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін [14, с. 118-119].

Розглянемо декілька понять терміну стратегічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності стратегічного управління

Автор	Сутність поняття
Робінсон Р., Пірс Дж. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.	Послідовність стратегічних рішень і дій, спрямованих на розроблення та реалізацію ефективних стратегій для досягнення цілей організації.
Шершньова З. Є.	Це впровадження концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, дозволяючи визначити напрями розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та узгоджувати через формування й реалізацію системи стратегій.
Полякова Я. О.	Цілеспрямований і безперервний процес формування та реалізації довгострокових рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства шляхом узгодження його внутрішніх можливостей із вимогами зовнішнього середовища.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 18, 39]

Стратегічне управління можна охарактеризувати як систематичний процес формування, реалізації та коригування довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку. Його сутність полягає в поєднанні аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, формуванні місії, стратегічних цілей і визначенні оптимальних шляхів їх досягнення.

Стратегічне управління – це процес формування стратегій та керування діяльністю організації з метою забезпечення їх успішного впровадження. Керівники та організації, які мислять стратегічно, орієнтуються на майбутнє та визначають бажаний напрямок розвитку. Попри те, що вони усвідомлюють важливість ефективної роботи бізнесу вже сьогодні для досягнення успіху в перспективі, їх увага зосереджується також на ширшому спектрі проблем і викликів, з якими стикається організація, а також на визначенні загальних напрямків, які необхідно обрати для їх вирішення [29].

Стратегічне управління дозволяє підприємству пристосовуватися до змін на ринку і мінімізувати ризики, прогнозувати тенденції розвитку галузі, забезпечувати узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях, раціонально розподіляти ресурси та формувати конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Воно виступає комплексним механізмом, який поєднує планування, організацію, мотивацію та контроль, забезпечуючи стійке функціонування підприємства в умовах невизначеності [13, 14].

Головною метою стратегічного управління є забезпечення довгострокового розвитку підприємства через формування стратегічних орієнтирів, оптимальне використання ресурсів і впровадження рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності [27].

Принципи стратегічного управління – це основа, на якій будується його зміст і властивості. Вони визначають норми поведінки організації та її працівників, яких дотримуються власники й менеджери під час формування та реалізації стратегічних рішень відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища (додаток А) [25].

Цілеспрямованість – орієнтація на досягнення місії та стратегічних цілей. При принципі безперервності, стратегічне управління повинне постійно розвиватися й пристосовуватися до змін середовища, забезпечуючи безперервний управлінський вплив на об'єкт, який також повинен змінюватися задля стабільного довгострокового функціонування підприємства. Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів

стратегічного управління передбачає використання науково обґрунтованих підходів та поєднання різних управлінських інструментів, що забезпечують вибір адекватних внутрішньому й зовнішньому середовищу рішень і створюють умови для досягнення як короткострокових, так і передусім довгострокових цілей розвитку підприємства [25].

Системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому відображає необхідність узгодженого застосування принципів системності в управлінні організацією, оскільки для досягнення різних за змістом і рівнем цілей потрібні різні заходи, які мають утворювати несуперечливу систему цілей, стратегій і способів їх досягнення. Наявність необхідної послідовності етапів передбачає, що попри можливість паралельного виконання окремих стадій, стратегічний процес повинен проходити ключові етапи, тобто від аналізу до контролю, у визначеному порядку, оскільки порушення цих дій знижує ефективність управління [8, 25].

Принцип циклічності – стратегічне управління є безперервним процесом, який повторюється у певній послідовності: аналіз, формування стратегій, реалізація, контроль та коригування. Унікальність систем СУ конкретними підприємствами означає, що кожне підприємство має свої особливості, тому його система формується індивідуально, відповідно до специфіки його діяльності. Принцип використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей – підприємство має вміти передбачати можливості та використовувати їх у власних інтересах. Принцип гнучкої адекватності – стратегічне управління повинно швидко й ефективно адаптуватися до змін ринку, споживачів, технологій та внутрішніх умов, щоб забезпечити відповідність стратегії реальній ситуації. Результативність та ефективність забезпечує досягнення поставлених цілей та оптимальне використання ресурсів у процесі їх досягнення [8, с. 32-33].

1.2. Структура та етапи формування системи стратегічного управління підприємством

Система стратегічного управління підприємства складається з структури та етапів формування. Структура включає в себе:

- керуюча підсистема (суб'єкт управління) є органом управління, який приймає рішення, розробляє стратегію та керує процесом;
- керована підсистема (об'єкт управління) є саме підприємством, його ресурсами, діяльністю та персоналом, якими керують [28].

Етапи формування системи стратегічного управління забезпечують пристосованість підприємства до зовнішніх умов, досягнення довгострокових цілей та утримання конкурентних переваг (додаток Б).

Першим етапом системи стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Підприємство оцінює умови, у яких воно функціонує та визначає фактори, що можуть впливати на його розвиток. Результатом є чітке розуміння своїх переваг, проблем і зовнішніх умов, що дозволяє правильно обрати стратегічний напрямок. Другий етап – формулювання стратегії, за якого підприємство визначає свої довгострокові цілі та шляхи їх досягнення [4,6].

Третім етапом є реалізація стратегії. На цьому етапі, підприємство здійснює заплановані заходи для досягнення стратегічних цілей. Четвертий етап оцінки виконання стратегій, підприємство вимірює наскільки вдалося досягти запланованих результатів. Компанія розуміє, що було зроблено правильно, а що потребує змін. Завершуючим етапом є контроль та коригування, за якого стратегію необхідно адаптувати відповідно до змін середовища. Підприємство потребує стабільний розвиток і своєчасного реагує на зміни, що гарантує досягнення стратегічних цілей [4, 6].

Структура системи стратегічного управління та етапи її формування забезпечують логічну послідовність стратегічних рішень, їх взаємопов'язаність і спрямованість на досягнення цілей підприємства.

Ефективна система стратегічного управління формує основу для стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до динамічного ринкового середовища.

1.3. Підходи до модернізації системи стратегічного управління в сучасних умовах господарювання

Модернізація стратегічного управління ґрунтується на впровадженні сучасних управлінських концепцій, методів і підходів, що дозволяють перетворити традиційні стратегічні моделі на більш гнучкі та інноваційні системи. До найбільш актуальних підходів відносяться процесний, ситуаційний, інноваційний та гнучкий підходи [7, с. 345-346].

Процесний підхід розглядає стратегічне управління як багатоетапний процес, у межах якого аналіз, формування стратегії, її реалізація та контроль взаємопов'язані. Він забезпечує безперервне удосконалення стратегічних рішень і швидке реагування на ринкові коливання. Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що стратегічні рішення повинні формуватися з урахуванням конкретних умов на підприємстві. Вибір стратегії визначається галузевими особливостями, рівнем ресурсного забезпечення, станом конкурентного середовища та ризиками. Він є особливо важливим для малих підприємств, де умови часто змінюються [15, с. 97-98].

Інноваційний підхід передбачає орієнтацію підприємства на впровадження інновацій. Гнучкий підхід передбачає використання адаптивних методів управління, що дають змогу підприємству швидко змінювати стратегічні дії, мінімізувати ризики та досягти результату за умов високої невизначеності [13, с. 346].

Реальна модернізація системи стратегічного управління включає в себе комплекс практичних кроків, спрямованих на удосконалення управлінських процесів:

- удосконалення стратегічного аналізу (використання сучасних методів оцінки зовнішнього й внутрішнього середовища, наприклад, SWOT-аналіз);
- використання цифрових технологій дозволить автоматизувати процес планування, моніторингу, обліку та прогнозування;
- перегляд організаційної структури прискорить прийняття рішень та підвищить оперативність реагування на ринкові зміни;
- розвиток стратегічного мислення персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, проєктний менеджмент, маркетингова аналітика та інноваційні методи управління);
- удосконалення системи стратегічного контролю [9, с. 52-53].

Модернізація системи стратегічного управління є необхідною умовою довгострокової життєздатності підприємства. Вона дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та мінімізувати ризики, формувати й підтримувати конкурентні переваги, підвищувати ефективність використання ресурсів, забезпечувати інноваційний розвиток, зміцнювати позиції на ринку, підвищувати якість управлінських рішень та стратегічної гнучкості.

Висновки до Розділу 1

1. Стратегічне управління – це систематичний процес формування, реалізації та коригування довгострокових рішень, що ґрунтується на аналізі зовнішнього й внутрішнього середовищ та спрямований на забезпечення конкурентоспроможності й стабільного розвитку підприємства. Його метою є визначення стратегічних орієнтирів, раціональне використання ресурсів і створення умов для довгострокового успіху. Основними принципами стратегічного управління є цілеспрямованість, безперервність, наукова обґрунтованість форм і методів, циклічність, системність, послідовність етапів, унікальність стратегічних систем, використання невизначеності

майбутнього, гнучка адаптивність та орієнтація на результативність та ефективність.

2. Структура та етапи формування системи стратегічного управління підприємством утворюють цілісний механізм, який визначає логіку, послідовність і взаємозв'язок стратегічних рішень. Чітка побудова системи, що включає керуючу та керовану підсистеми, забезпечує узгодженість управлінських дій, тоді як послідовне проходження етапів, від аналізу до контролю, дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни середовища, досягати стратегічних цілей і підтримувати конкурентні переваги.

3. Модернізація системи стратегічного управління в сучасних умовах ґрунтується на впровадженні процесного, ситуаційного, інноваційного та гнучкого підходів, що забезпечують адаптивність і результативність стратегічних рішень. Реалізація практичних заходів, удосконалення стратегічного аналізу, цифровізація процесів, оптимізація структури, розвиток компетенцій персоналу та посилення стратегічного контролю, формує здатність підприємства швидко реагувати на зміни, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОП АРТЄЄВ ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ФОП Артеєв Владислав Сергійович знаходиться за адресою вул. Поліська, 36, с Довбиш, Житомирської області. Керівником підприємства є Артеєв Владислав Сергійович. Підприємство спеціалізується на виробництві хліба, хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів, сухарів, сухого печива, тістечок, тістечок тривалого зберігання [35].

Після Громадянської війни та створення у 1925 р. Мархлевського польського національного району вже наступного року була зведена дерев'яна хлібопекарня, оснащена двома двоканалними жаровими печами. Усі процеси випікання хліба на той час виконувались вручну. Першим завідувачем (1926-1943 р.р.) був Врублевський Адам, якого у 1943 р. було розстріляно німецькими окупантами в центрі селища з невідомих причин. У березні 1959 р. стару пекарню замінили на нову та механізовану, з продуктивністю 26,6 т хліба на добу. З 1967 р. хлібопекарню очолив Кур'ята Стефан Станіславович, який раніше пройшов шлях від тістовода до майстра, за якого почалося випікання бараночних та кондитерських виробів, а обсяги виробництва зросли до 42 т на добу [17].

У 2004 р. підприємство вийшло з споживчої кооперації та увійшло до складу ВАТ «Житомир хліб», а вже наступного року було перейменоване на «Житомирський коровай». Після звільнення директора Кур'яти С. С. за станом здоров'я, завод отримав нову назву «Довбиська здоба», яку очолив ПОПАК М. П., але виробництво стало збитковим і у 2009 р. було призупинене. У 2013 р. підприємство придбали приватні підприємці, створивши нову структуру ФОП Артеєв Владислав Сергійович, що працює й нині [17].

Головною метою підприємства є забезпечення стабільного випуску та реалізації якісної, безпечної й конкурентоспроможності хлібобулочної

продукції, яка повністю відповідає потребам споживачів, гарантує отримання прибутку, сприяє сталому розвитку підприємства та підвищенню добробуту його працівників [35].

ФОП Артєєв Владислав Сергійович є підприємством малого бізнесу, а його діяльність орієнтована виключно на внутрішній ринок. Основними ринками збуту продукції є торговельні мережі, магазини та приватні підприємці Звягельського, Баранівського, Пулинського, Романівського районів, а також їхні районні центри [35].

Основними видами діяльності підприємства є: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах; 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 77.39 Надання в оренду інших, устаткування та товарів, н.в.і.у. [35, 37, 38].

Організаційна структура заводу є ієрархічною та функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між усіма підрозділами (додаток В). Основними конкурентами компанії є ПрАТ «Концерн Хлібпром» (Житомир), ТОВ «Золотий коровай» (Житомир), ПрАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ», ТОВ «Романівський хліб».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом для формування ефективних управлінських рішень. Постійний моніторинг фінансових показників дає змогу вчасно виявити потенційні проблеми та реагувати на зміни зовнішнього середовища, що сприяє стабільному розвитку підприємства.

Аналіз господарської діяльності підприємства за 2022 -2024 р.р. показує позитивну динаміку більшості ключових показників (додаток Г). Обсяг випуску та реалізації продукції зріс на 18,01%, що вказує на розширення ринку збуту та підвищення попиту. Прибуток підприємства за досліджуваний період збільшився на 81,66%, що є наслідком як зростання обсягів виробництва, так і підвищення ефективності використання ресурсів. Прибуток на одну гривню реалізованої продукції та рентабельність зросли більш ніж у 1,5 раза, що вказує на підвищення ефективності господарювання та зниження витратності виробництва. ФОП Артеєв Владислав Сергійович демонструє стійкий розвиток, зростання прибутковості та покращення використання ресурсів, що свідчить про ефективну організацію виробничо-господарської діяльності. За даними звітності у 2024 р. кількість працівників становила 37 осіб. Незначне скорочення чисельності працівників свідчить про раціоналізацію трудових ресурсів без зниження продуктивності праці, що позитивно впливає на економічні результати діяльності підприємства.

Проведемо аналіз структури доходів заводу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка та структура доходів підприємства

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4052,8	100,00	6321,3	100,00	4782,9	100,00	730,1	118,01
Інші операційні доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Разом	4052,8	100,00	6321,3	100,00	4782,9	100,00	730,1	118,01

Джерело: сформовано автором на основі даних [34, 35, 36]

Аналіз динаміки та структури доходів підприємства показує, що основним і фактично єдиним джерелом надходжень є чистий дохід від реалізації продукції. Частка виручки стабільно становить 100,00%, що свідчить про відсутність інших операційних та фінансових доходів і повну залежність підприємства від основної діяльності. Підприємство демонструє помірне зростання доходів та стабільність структури надходжень, однак залежність виключно від реалізації продукції робить його вразливим до коливань попиту й змін ринкової кон'юнктури. Це може вимагати диверсифікації джерел доходів у майбутньому.

Аналіз структури витрат за досліджуваний період показав зростання загальних витрат при одночасному підвищенні ефективності використання ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз виробничих витрат на підприємстві

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Оперативні витрати, всього	(3827,4)	(6014,3)	(4373,5)	114,27
Матеріальні витрати	(2796,1)	(4854,2)	(3315,1)	118,56
Амортизація	(46,8)	(59,7)	(3,6)	7,69
Витрати на оплату праці	(643,4)	(776,2)	(659,3)	102,47
Відрахування на соціальні заходи	141,55	170,76	145,05	102,47
Інші операційні витрати	(1031,3)	(1160,1)	(1058,4)	102,63

Джерело: сформовано автором на основі джерел [34, 35, 36]

Загальні операційні витрати підприємства зросли на 14,27%, що свідчить про підвищення собівартості продукції. Найбільшу частку в структурі витрат традиційно займають матеріальні витрати, які за 3 роки збільшилися на 18,56%, що пов'язано зі зростанням цін на сировину та інші матеріали. Незначне зростання витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи свідчить про відносно стабільну кадрову політику підприємства. Амортизаційні відрахування зменшилися на 23,8%, що пов'язано з завершенням амортизації частини основного обладнання або зміною методики нарахування.

Інші операційні витрати залишаються на відносно сталому рівні, що вказує на відсутність суттєвих змін у непрямих витрат підприємства. Підприємство залежить від цін на сировину та необхідність пошуку шляхів оптимізації витрат для збереження прибутковості.

Оцінка показників ліквідності показав, що підприємство має високий рівень платоспроможності та достатньо ресурсів для покриття поточних зобов'язань. Разом з тим надмірно високу показники абсолютної та швидкої ліквідності можуть вказувати на наявність невикористаних обігових коштів, які варто спрямувати на інвестиції, або розвиток підприємства (додаток Д).

Аналіз ділової активності підприємства дає змогу оцінити, наскільки ефективно воно використовує наявні ресурси для досягнення високих фінансових результатів (додаток Е) [3].

Чистий дохід і фактичні обсяги виробництва збільшилися на 18,01%, що свідчить про стабільний попит на продукцію та розширення ринку збуту. Збільшення валового прибутку підтверджує ефективність основної діяльності. Фінансовий результат від операційної діяльності та господарської діяльності зріс на 81,63%, що є ознакою покращення управління витратами та підвищення маржинальності виробництва.

Загальний фінансовий результат і чистий прибуток підприємства збільшився на 18,66%, що свідчить про зростання рівня рентабельності та успішну стратегію розвитку. Зменшення частки операційного фінансового результату в структурі доходів вказує на вплив зовнішніх чинників. Збільшення доданої вартості заводу, вказує на те, що він створює більше економічної цінності, ефективніше використовує ресурси та має сильні позиції на ринку. Підприємство демонструє високу ділову активність, зростання виробничих обсягів та суттєве покращення фінансових результатів, що свідчить про ефективність управління та конкурентоспроможність на ринку.

Для оцінки здатності підприємства забезпечувати стабільність своєї діяльності, проаналізуємо ключові показники фінансової стійкості, що відображають структуру капіталу, рівень залежності від зовнішніх джерел

фінансування та ефективність управління власними і залученими ресурсами (додаток Ж) [36].

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що у 2024 р. фінансове становище підприємства помітно покращилося порівняно з 2022 р.. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,83% до 0,96%, що свідчить про зміцнення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування та зниження залежності від зовнішніх джерел. Це підтверджує й зменшення коефіцієнта фінансової залежності до 1,04%, а також зниження коефіцієнта концентрації залученого капіталу до 0,04%, що відображає значне скорочення боргового навантаження.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу у 2024 р. становить 0,87%, що свідчить про оптимальний баланс між власними та позиковими ресурсами. Коефіцієнт забезпечення власними коштами суттєво збільшився, що є результатом покращення здатності підприємства фінансувати активи за рахунок власних джерел. Збільшення коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про значне зміцнення фінансової бази підприємства, підвищення його фінансової самостійності та здатності забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі. Отже, підприємство має ефективну політику управління капіталом, скорочення залежності від позикових коштів та зростання фінансової стабільності.

2.3. Оцінка системи стратегічного управління на підприємстві

Ефективна система стратегічного управління є ключовою умовою забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Її оцінка дозволяє визначити ступінь відповідності управлінських процесів стратегічним цілям, виявити сильні та слабкі сторони управлінської діяльності, а також визначити напрями необхідних змін. У сучасних умовах господарювання підприємства мають забезпечувати високу адаптивність, здатність до стратегічного мислення та оперативного реагування на зовнішні виклики, тому статистичне оцінювання стратегічного управління є невід'ємною частиною управлінського процесу [2].

Для оцінки ефективності системи стратегічного управління ФОП Артєєв Владислав Сергійович проаналізуємо особливості його діяльності, визначимо сильні та слабкі сторони, а також окреслимо можливості й загрози розвитку (додаток И).

Проведений SWOT-аналіз заводу показав, що він має сильні позиції на локальному ринку завдяки якості продукції, досвідченому персоналу та налагодженими відносинами з постачальниками. Основні слабкі сторони пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, зношеністю частини обладнання та недостатнім розвитком маркетингу. Підприємство має значний потенціал для розширення асортименту, освоєння нових каналів збуту та активного використання програм підтримки малого бізнесу, однак воно стикається з загрозами зростання витрат, посилення конкуренції та економічної нестабільності. Ефективний розвиток суб'єкта господарювання можливий шляхом активного використання сильних сторін, усунення внутрішніх недоліків та формування гнучкої реакції на зовнішні виклики.

Стратегії розвитку ФОП Артєєв Владислав Сергійович передбачають використання його сильних сторін для розширення ринків збуту, залучення нових партнерів і активного застосування сучасних каналів продажу. Для нейтралізації загроз важливо підтримувати якість, зміцнювати співпрацю з постачальниками та швидко адаптуватися до ринкових змін. Подолання слабких сторін підприємства можливе завдяки модернізації обладнання, впровадженню енергоощадних технологій, розширень асортименту та активізації маркетингової діяльності. Зниження ризиків досягається за рахунок оптимізації витрат, диверсифікації постачання та посилення фінансової стійкості, що забезпечить стабільний розвиток в умовах конкуренції.

Для оцінювання стратегічних позицій стратегічних зон господарювання ФОП Артєєв Владислав Сергійович скористаємося матрицею Бостонської консалтингової групи, яка дозволяє визначити конкурентний статус окремих видів діяльності та перспективи їх подальшого розвитку (додаток К) [40].

Традиційний хліб займає найсильнішу позицію та знаходиться у секторі «дійних корів», що свідчить про його стабільно високу ринкову частку, сформований попит та здатність забезпечувати основний обсяг доходів підприємства. Булочки/здоба розташовані в полі «зірок», цей напрям має хороші перспективи та високий потенціал зростання. Він демонструє позитивну ринкову динаміку та має можливість у майбутньому перетворитися на «дійну корову» за умови продовження інвестування у якість, асортимент та просування продукції.

Безглютеновий хліб знаходиться у категорії «знаків питання», що свідчить про наявність високих темпів зростання ринку, але поки що слабку позицію підприємства в цьому сегменті. Подальший розвиток цього напрямку потребує виваженого аналізу. За умови зростання попиту доцільно інвестувати у розширення виробництва та маркетинг, проте якщо обсяги збуту зростають повільно, тоді краще обмежити інвестиції або переорієнтувати продуктову лінійку. Оптовий збут знаходиться в категорії «собак», цей напрямок є з невеликими продажами та слабким розвитком. Такий сегмент не забезпечує суттєвого прибутку й потребує оптимізації. Можливе скорочення витрат, перегляд логістики або часткова відмова від нерентабельних каналів збуту.

Можна зробити висновок, що стратегічний потенціал ФОП Артєєв Владислав Сергійович зосереджений навколо традиційного хліба та здобної продукції, які формують основу конкурентоспроможності підприємства. Водночас, перспективні, але поки невизначені напрями потребують гнучкої стратегії розвитку, тоді як малоприбуткові види діяльності потребують удосконалення.

Оцінка системи стратегічного управління показує, що підприємству необхідно посилити аналітичну складову управління, зокрема впровадити систематичний моніторинг ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Це дозволить своєчасно виявити зміни в структурі попиту та адаптувати стратегічні напрями розвитку. Важливим напрямком розвитку є удосконалення комунікаційної політики та розширення присутності в

цифровому просторі, що сприятиме зміцненню бренду та підвищенню пізнаваності продукції. Також доцільно продовжувати роботу над оптимізацією витрат, автоматизацією процесів і підвищенням інноваційності виробництва, що забезпечить додаткову стійкість підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Висновки до Розділу 2

1. ФОП Артеєв Владислав Сергійович є малим підприємством із тривалою історією розвитку та значним досвідом у виробництві хлібобулочних і кондитерських виробів. Орієнтація на якість продукції, наявність налагоджених каналів збуту та стабільні позиції на локальному ринку забезпечують підприємству конкурентоспроможність.

2. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП Артеєв Владислав Сергійович за 2022-2024 р.р. засвідчив стабільний розвиток підприємства, зростання обсягів виробництва та реалізації, підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів. У цілому підприємство демонструє позитивну динаміку, що створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення його економічного потенціалу.

3. Оцінка системи стратегічного управління підприємства, показала, що підприємство має сильні конкурентні позиції завдяки якості продукції, досвідченому персоналу та налагодженим партнерським зв'язкам. Разом з тим виявлено низку слабких сторін і загроз, які потребують удосконалення управлінських підходів та підвищення адаптивності до змін ринкового середовища. У цілому система стратегічного управління підприємства є дієвою, але потребує подальшого зміцнення аналітичної складової, цифровізації та оптимізації процесів для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП АРТЄЄВ ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства

Ефективна система стратегічного управління є ключовою умовою для забезпечення сталого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та підвищення результативності господарської діяльності. В умовах динамічних змін ринкового середовища, загострення конкуренції та зростання вимог споживачів удосконалення стратегічного управління набуває особливого значення.

Рекомендаціями щодо покращення системи стратегічного управління ФОП Артеєв Владислав Сергійович:

- удосконалення стратегічно-аналітичної роботи підприємства: впровадити регулярний аналіз зовнішнього середовища (конкурентний аналіз, оцінка попиту); проводити щоквартальне оновлення стратегічних цілей; запровадити системи ключових показників ефективності для виробництва, збуту та витрат;
- модернізація матеріально-технічної бази і технологічний розвиток: замінити старі печі на енергоощадні автоматизовані лінії; частково автоматизувати процеси замішування та формування тіста; впровадити системи контролю якості; оновити логістичне обладнання (стелажі, холодильне зберігання);
- розвиток маркетингу та розширення ринків збуту: створити бренд підприємства та єдиний стиль упаковки; активізувати просування у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok); розширити співпрацю з торговельними

мережами; запустити сайт або онлайн-магазин з доставкою; проводити дегустації у місцевих магазинах;

- оптимізація витрат та підвищення фінансової стійкості: проводити постійний контроль використання сировини; оптимізація логістичних витрат та маршрутів доставки; залучити фінансову підтримку через гранти для малого бізнесу; сформувати резервний фонд;

- підвищення ефективності управління персоналом: запровадити гнучку систему преміювання; організувати регулярне навчання персоналу; створити систему наставництва; модернізувати робочі місця та покращити умови праці; сформувати кадровий резерв;

- цифровізація та автоматизація управлінських процесів: впровадити CRM-систему для обліку клієнтів та продажів, електронний документообіг, автоматизовану систему контролю запасів, програму «розумної» аналітики продажів;

- впровадження інноваційного проєкту: наприклад, таким проєктом може бути «впровадження інноваційно-технологічної лінії з виробництва безглютенових та дієтичних хлібобулочних виробів».

Метою проєкта є підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розширення асортименту продукції, впровадження енергоефективних технологій та задоволення попиту на здорове харчування серед споживачів.

Завдання:

- модернізувати виробниче обладнання та впровадити нову технологічну лінію;

- розробити й запустити серію інноваційних безглютенових і цільнозернових хлібів; оптимізувати енергоспоживання за рахунок енергозберігаючих технологій;

- підвищити якість та екологічність продукції, забезпечити відповідність сучасним стандартам;

– розширити збутову мережу. зокрема через інтернет-продажі та партнерські магазини.

Запропоновані заходів забезпечить комплексне удосконалення системи стратегічного управління ФОП Артєєв Владислав Сергійович. Реалізація цих заходів зміцнить конкурентні позиції підприємства, підвищить його ефективність та дозволить забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства

З метою підвищення результативності стратегічного управління, посилення координації управлінських процесів та забезпечення більш ефективного функціонування підприємства, було запропоновано ряд заходів щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю ФОП Артєєв Владислав Сергійович.

Удосконалення стратегічно-аналітичної роботи є економічно доцільним, оскільки регулярний аналіз зовнішнього середовища, конкурентних умов і попиту дозволить підприємству своєчасно виявляти зміни на ринку та уникати необґрунтованих рішень, що можуть призводити до фінансових втрат. Запровадження системи ключових показників ефективності для виробництва, збуту та витрат забезпечить підвищення контролю над використанням ресурсів, зменшення операційних витрат та зростання продуктивності. Формування аналітичної бази та регулярне коригування стратегічних цілей здатні підвищити фінансову результативність підприємства на 5-7% за рахунок своєчасного виявлення проблемних ділянок, ефективнішого розподілу ресурсів і більш точного планування обсягів виробництва та продажів.

Заміна застарілого пекарського обладнання на сучасні енергоефективні печі та автоматизовані лінії дозволить знизити енерговитрати на 10-15%,

скоротити собівартість виробництва на 5-7%, збільшити продуктивність на 10-12% та зменшити амортизаційні відрахування у майбутніх періодах. Таким чином, модернізація дасть підприємству можливість отримувати додатковий прибуток за рахунок підвищення обсягів виробництва та економії ресурсів.

Розширення маркетингової активності є важливою, адже підприємство наразі майже не використовує інструменти цифрового маркетингу. Впровадження заходів просування бренду дозволить збільшити обсяг реалізації на 5-10% протягом року, розширити клієнтську базу на 10-15%, підвищити пізнаваність бренду та стабільність попиту. Економічний ефект проявиться у зростанні доходів при незначних витратах на просування (вони складають приблизно 2-3% від річного обороту).

Удосконалення логістики, закупівель сировини та інших операційних витрат може забезпечити зниження витрат на 4-6%, скорочення втрат сировини на 3-4% та підвищення операційного прибутку на 5-8%, а також зменшення фінансових ризиків і підсилення автономії підприємства.

Покращення умов праці, мотивація, навчання персоналу дозволить підвищити продуктивність праці на 5-7%, зменшити плинність кадрів і підвищити загальну ефективність виробництва. Реалізація проєкту є економічно доцільною та має високий потенціал зростання (додаток Л та додаток М).

Розподіл інвестицій у часі, 360 тис. грн у 2025 р. та 240 тис. грн у 2026 р. дає можливість зменшити фінансове навантаження, уникнути дефіциту обігових коштів та швидше досягти точки беззбитковості. Грошовий потік зростає щорічно, а окупність настає вже протягом перших 2 років. При ставці дисконту 40%, що є ризиковим сценарієм проєкт забезпечує сумарний дисконтований дохід у розмірі 1407 тис. грн, що перевищує інвестиційні витрати на 807 тис. грн. Це свідчить про те, що навіть за умов підвищеної вартості капіталу й ризиків інвестиція залишається економічно доцільною. Дисконтована окупність досягається між 2026 р. та 2027 р., що підтверджує фінансову стійкість і ефективність проєкту

Сума дисконтованих вигод при ставці 20% становить 2083 ти. грн, тоді як дисконтовані витрати лише 466,5 тис. грн. Це означає, що кожна вкладена гривня повертається більш, ніж у 4,4 раза, що підтверджує виску ефективність проєкту.

Очікується збільшення обсягів виробництва на 10-15% протягом двох років, зростання прибутку на 8-10%, підвищення якості та екологічності продукції, розширення частки ринку й зміцнення бренду підприємства, створення нових робочих місць та підвищення кваліфікації персоналу. Проєкт може окупитися менш, ніж за 2 роки з високим рівнем прибутковості та низьким інвестиційним ризиком.

Висновки до Розділу 3

1. Запропонована система заходів щодо удосконалення стратегічного управління ФОП Артєєв Владислав Сергійович забезпечує комплексний підхід до розвитку підприємства, охоплюючи стратегічно-аналітичну діяльність, модернізацію виробництва, розширення ринків збуту, підвищення фінансової стійкості, удосконалення роботи з персоналом та впровадження сучасних цифрових рішень.

2. Реалізація інноваційного проєкту сприятиме зміцненню позицій заводу на ринку завдяки розширенню асортименту та впровадженню енергоефективних технологій. Втілення запропонованих заходів дозволить покращити якість управлінських рішень, підвищити ефективність усіх бізнес процесів та забезпечити стабільне довгострокове зростання й конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління – це довгострокове планування розвитку підприємства, яке допомагає йому адаптуватися до змін, зміцнювати свої позиції на ринку та досягати поставлених цілей. Метою, якого є забезпечення стабільного зростання бізнесу, ефективне використання ресурсів та підвищення його конкурентоспроможності.

Основу стратегічного управління складають такі принципи, як цілеспрямованість, ефективність і результативність, теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління, безперервність, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління, послідовність етапів, циклічність, унікальність, гнучка адаптивність та невизначеність майбутнього.

Структура системи стратегічного управління складається з керуючої та керованої підсистем, які забезпечують узгодженість управлінських рішень і чіткий розподіл відповідальності. Послідовне проходження етапів системи формування стратегічного управління, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ, формулювання стратегії, реалізація, оцінка виконання стратегій, контроль та коригування, дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни, досягати поставлених цілей та зберігати конкурентні переваги.

Впровадження процесного, ситуаційного, інноваційного та гнучкого підходів модернізації системи стратегічного управління дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність усіх бізнес-процесів. Практичні заходи з модернізації, удосконалення стратегічного аналізу, цифровізація, перегляд організаційної структури, розвиток персоналу та посилення стратегічного контролю, формують основу для довгострокової стабільності, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

ФОП Артеєв Владислав Сергійович спеціалізується на виробництві хліба, хлібобулочних виробів, кондитерських виробів, тістечок, сухого печива, сухарів, тістечок тривалого зберігання.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2024 р.р. демонструє збільшення обсягів реалізації і виробництва на 18,01% та прибутку на 81,66%. Підвищення рівня рентабельності та зростання прибутку на одну гривню реалізованої продукції свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Незважаючи на збільшення операційних витрат, підприємство змогло підтримувати результативність діяльності, завдяки раціональному використанню матеріальних та трудових ресурсів.

ФОП Артеєв Владислав Сергійович має високу ліквідність, достатній рівень платоспроможності та помітно зміцнену фінансову стійкість. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,83% до 0,96%, а зменшення залежності від залученого капіталу свідчать про зменшення боргового навантаження та підвищення фінансової незалежності. Підприємство демонструє стійкий розвиток, зростання виробничих обсягів і суттєве покращення фінансових результатів, що підтверджує його ефективність та конкурентоспроможність.

Оцінка системи стратегічного управління ФОП Артеєв Владислав Сергійович показала, що підприємство має сильні внутрішні позиції, якісну продукцію, досвідчений персонал та надійних постачальників, але водночас стикається з низкою проблем, серед яких обмежені фінансові ресурси, частково зношене обладнання та слабка маркетингова активність. Головний стратегічний потенціал підприємства зосереджено у виробництві традиційного хліба та здобної продукції (булочок), тоді як інші напрями потребують модернізації та розвитку.

Для удосконалення системи стратегічного управління ФОП Артеєв Владислав Сергійович було розроблено ряд заходів. Удосконалення стратегічно-аналітичної роботи дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку та підвищити результативність на 5-7% завдяки точнішому плануванню та контролю. Модернізація обладнання забезпечить зниження

енерговитрат на 10-15%, скорочення собівартості на 5-7% і підвищення продуктивності на 10-12%. Розвиток маркетингової стратегії здатний збільшити обсяги реалізації на 5-10% та розширити клієнтську базу на 10-15%, при незначних витратах просування.

Оптимізація витрат і логістики допоможе зменшити витрати на 4-6% та підвищити операційний прибуток на 5-8%, що підсилює фінансову стійкість підприємства. Покращення роботи з персоналом сприятиме підвищенню продуктивності праці на 5-7% і зменшенню плинності кадрів. Цифровізація управління забезпечить автоматизацію процесів, зменшення помилок та прискорення прийняття рішень, що оптимізує витрати й підвищує оперативність. Впровадження інноваційного проекту сприятиме окупності проекту протягом 2 років і повернення інвестицій більш ніж у 4,4 раза.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control. 9th ed. McGraw-Hill Companies, 2005.
2. SWOT-аналіз із прикладами. Що це і як скласти. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 12.11.2025 р.).
3. Аналіз ділової активності. URL: <https://buklib.net/books/29166/> (дата звернення: 06.11.2025 р.).
4. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. Харків, 2020
5. Вецко Т. М. Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку: маг. дис. зі спеціальності 073 «Менеджмент» спец. «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ, 2020.
6. Головні етапи процесу стратегічного управління. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13825/> (дата звернення: 15.11.2025 р.).
7. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені О. Сухомлинського. Випуск 1. 2020. С. 344-347.
8. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 51. 2024. С. 29-37.
9. Купчинська В. Особливості стратегічного управління підприємством хлібопекарської галузі України. The IV International scientific and practical conference “Current problems in education scientific theories”, September 22-24, 2025, Krakow, Poland. С. 51-55.

10. Лозінський П. В. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю ФОП «Калинюк М. Б.»: маг. квал. роб. магістра з галузі знань 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Житомир, 2023
11. Матриця БКГ. URL: <https://onpage.school/bcg-matrix/> (дата звернення: 08.11.2025 р.).
12. Методика побудови матриці БКГ. URL: <https://buklib.net/books/36618/> (дата звернення: 12.11.2025 р.).
13. Місевич М., Канчура А., Кондратюк В., Купчинська В. Особливості стратегічного управління діяльністю та ресурсним потенціалом вітчизняних підприємств у військовий час. Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 1-3, 2025. Athens, Greece. С. 96-100.
14. Місевич М., Канчура А., Купчинська В. Удосконалення стратегічного управління діяльністю та ресурсним потенціалом підприємства для сталого розвитку. The collection of scientific papers presents the materials of the participants of the 3rd International Scientific and Practical Conference “Global Trends in Science, Technology and Economy” (September 17-19, 2025. Graz, Austria). С. 117-120.
15. Мороз Ю. А., Лісун Я. В. Формування системи стратегічного управління на підприємствах сфери послуг. Київський національний університет технологій та дизайну. С. 119-124.
16. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. URL: <https://surl.li/asuvsa> (дата звернення: 17.11.2025 р.).
17. Офіційний сайт «Довбиська громада». URL: <https://dovbyska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2025 р.).
18. Полякова Я. О. Концептуальні засади розвитку теорії стратегічного управління підприємством. Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця». 2020.

19. Поняття і суть стратегічного менеджменту. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5273&chapterid=1146> (дата звернення: 11.11.2025 р.).
20. Процес стратегічного планування. URL: <https://surl.li/chnhpy> (дата звернення: 02.11.2025 р.).
21. Розробка та реалізація інноваційного проекту. URL: <https://surl.li/yythkf> (дата звернення: 13.11.2025 р.).
22. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 14.11.2025 р.).
23. Система стратегічного менеджменту: що це таке і навіщо потрібне компаніям. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sistema-strategicheskogo-menedzhmenta> (дата звернення: 10.11.2025 р.).
24. Система стратегічного управління підприємством. Концепція побудови системи стратегічного управління. URL: <https://studfile.net/preview/7872494/page:2/> (дата звернення: 12.11.2025 р.).
25. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968/> (дата звернення: 16.11.2025 р.).
26. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://surl.li/ceigoj> (дата звернення: 12.11.2025 р.).
27. Стратегічне управління. URL: <https://buklib.net/books/22536/> (дата звернення: 12.11.2025 р.).
28. Сутність і структура системи стратегічного менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/15970122/menedzhment/sutnist_struktura_sistemi_strategic_hnogo_menedzhmentu (дата звернення: 08.11.2025 р.).
29. Сутність стратегічного управління підприємством. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13374/> (дата звернення: 12.11.2025 р.).

30. Таран-Лала О. М., Сухорік К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Фінанси, банківська справа та страхування. Випуск № 25, 2021.
31. Турило А., Короленко Р., Непша А. Стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки. Вісник Криворізького національного університету. Випуск 58, 2024. С. 89-94.
32. Управління інноваційним проєктом. URL: <https://surl.li/uxbmabb> (дата звернення: 19.11.2025 р.).
33. Фінансова звітність ФОП Артєєв Владислав Сергійович за 2022 р. URL: <https://surl.lt/rzviuy> (дата звернення 05.10.2025)
34. Фінансова звітність ФОП Артєєв Владислав Сергійович за 2023 р. URL: <https://surl.lt/rzviuy> (дата звернення 05.10.2025)
35. Фінансова звітність ФОП Артєєв Владислав Сергійович за 2024 р. URL: <https://surl.lt/rzviuy> (дата звернення 05.10.2025)
36. Фінансова стійкість підприємства. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/389/finansova-stijkist-pidpriyemstva> (дата звернення: 04.10.2025 р.).
37. ФОП Артєєв Владислав Сергійович. URL: <https://clarity-project.info/edr/3118718611> (дата звернення 04.10.2025)
38. ФОП Артєєв Владислав Сергійович. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/26788613/ (дата звернення 04.10.2025)
39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. підручн. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. С. 699.
40. Що таке матриця BCG в ритейлі і як вона працює? URL: <https://datawiz.io/uk/blog/what-is-the-bcg-matrix-in-retail-and-how-does-it-work> (дата звернення: 02.11.2025 р.).

ДОДАТКИ*Додаток А***Рис. А. Принципи стратегічного управління підприємством**

Джерело: сформовано автором на основі [25]



Рис. Б. Етапи формування системи стратегічного управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [4, 6]



Рис. А. Організаційна структура ФОП Артєєв Владислав Сергійович

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Додаток Г

Результати господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
ВП в діючих цінах, тис грн	4052,8	6321,3	4782,9	118,01
Реалізовано продукції, тис грн	4052,8	6321,3	4782,9	118,01
Прибуток всього, тис грн	184,8	251,7	335,7	181,66
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис грн	2379,5	2476,55	2580,1	108,43
Вартість матеріальних оборотних засобів, тис грн	1207,1	1026,2	1133	93,86
Коефіцієнт фондомісткості продукції, коп	58,71	39,18	53,94	91,88
Прибуток на одну гривню реалізованої продукції, коп	4,56	3,98	7,02	153,93
Рівень рентабельності, %	4,56	3,98	7,02	153,93
Середньорічна чисельність працюючих, чол	38	38	37	97,37
Продуктивність праці, тис грн/чол	106,65	166,35	129,27	121,20

Джерело: сформовано автором на основі даних [34, 35, 36]

Додаток Д

Показники ліквідності підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. (+/-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,13	9,08	7,55	5,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,12	7,67	7,5	5,38
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,53	0,87	0,87	0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,37	2,08	1,93
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	33,88	28,32	30,65	-3,23
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	0,65	0,76	0,7	0,05

Джерело: сформовано автором на основі даних [34, 35, 36]

Додаток Е

Показники ділової активності підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4052,8	6321,3	4782,9	730,10	118,01
Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн.	4052,8	6321,3	4782,9	730,10	118,01
Валовий прибуток, тис. грн.	4099,6	6381	4786,5	686,90	116,76
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	225,4	307	409,4	184,00	181,63
Фінансовий результат від господарської діяльності, тис. грн.	225,4	307	409,4	184,00	181,63
Загальний фінансовий результат, створений підприємством, тис. грн.	184,8	251,7	335,7	150,90	181,66
Чистий прибуток, тис. грн.	184,8	251,7	335,7	150,90	181,66
Частка фінансового результату від операційної діяльності	22,76	24,56	14,28	-8,49	62,71
Додана вартість, тис. грн.	6848,90	6230,79	9637,10	2788,20	140,71

Джерело: сформовано автором на основі даних [34, 35, 36]

Додаток Ж

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. (+/-)
Коефіцієнт автономії	0,83	0,89	0,96	0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	1,2	1,13	1,04	-0,16
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,17	0,11	0,04	-0,13
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,87	0,95	0,87	0
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,5	0,6	0,87	0,37
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,89	7,78	23,62	18,73

Джерело: сформовано автором на основі даних [34, 35, 36]

**Матриця SWOT-аналізу діяльності ФОП Артєєв Владислав
Сергійович**

	Можливості • Розширення ринків збуту в сусідні райони та торгові мережі; • Випуск нових продуктів (дієтичні, преміальні вироби); • Участь у програмах підтримки малого бізнесу; • Просування через соціальні мережі; • Зростання попиту на натуральну продукцію місцевого походження.	Загрози • Зростання цін на борошно, енергоносії, пакування; • Конкуренція з боку великих хлібозаводів і мережних пекарень; • Падіння купівельної спроможності населення; • Логістичні перебої з постачанням сировини; • Загальна економічна та воєнна нестабільність.
Сильні сторони • Висока якість і свіжість продукції; • Стабільна репутація на локальному ринку; • Досвідчений персонал і низька плинність кадрів; • Гнучке управління (швидке прийняття рішень власником); • Налагодженні зв'язки з постачальниками сировини.	Поле СІМ • Використати якість і репутацію для розширення ринку; • Залучити нових партнерів; застосовувати сучасні канали збуту; • Підтримувати команду.	Поле СІЗ • Використовувати стабільність і довіру клієнтів для протидії конкуренції; • Швидко реагувати на ринкові зміни; • Підтримувати надійність постачання.
Слабкі сторони • Обмежені фінансові ресурси для модернізації; • Частково зношене обладнання, висока енергоємність; • Відсутність активного маркетингу й онлайн-просування; • Вузький асортимент у порівнянні з великими виробниками; • Обмежена збутова географія (переважно місцевий ринок).	Поле СЛІМ • Використати державні програми для модернізації; • Впровадити енергозберігаючі технології; розширити асортимент; • Запустити рекламу у соціальних мережах.	Поле СЛІЗ • Ризик зростання собівартості через старе обладнання; • Втрата ринку без маркетингу; • Зниження прибутковості при економічній нестабільності.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

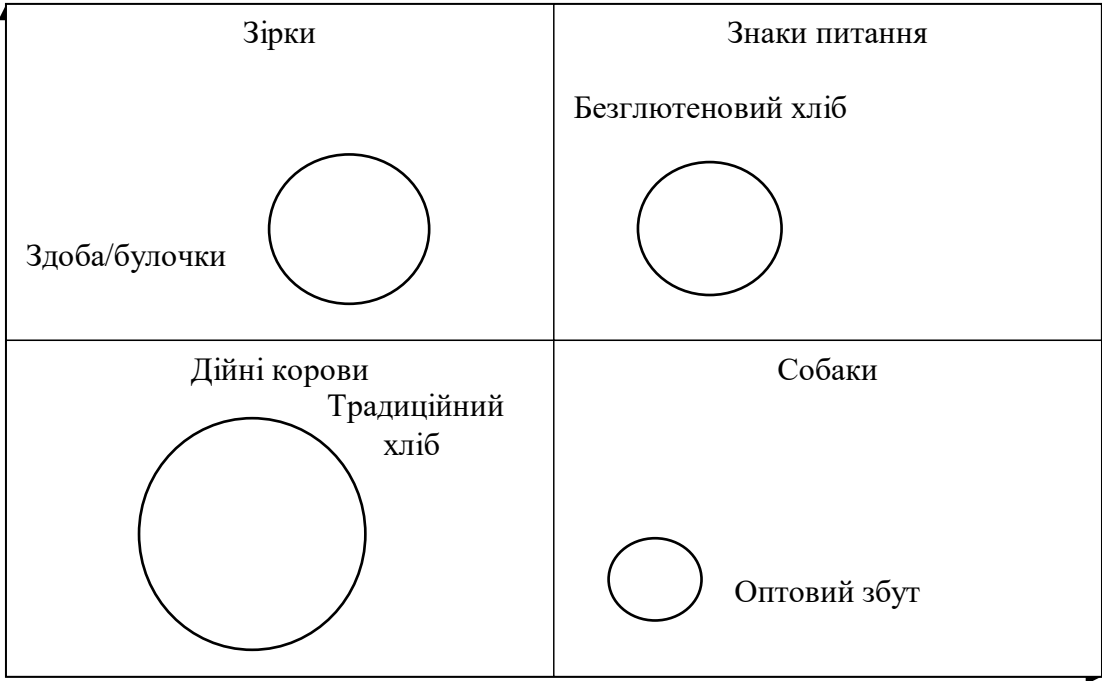


Рис. К. Бостонська матриця консалтингового підприємства

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Вхідна інформація для розрахунку економічної ефективності проекту

Показник	Період реалізації проекту, рік			
	2025	2026	2027	2028
Сума інвестиції, тис. грн	360	240	-	-
Виручка від реалізації, тис. грн	5022	5273	5537	5814
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн	3869,6	4070,5	4281,6	4502,6
Амортизаційні відрахування, тис. грн	150	150	150	150
Ставка дисконту, %	20	20	20	20
Грошові потоки, тис. грн	850,6	973,8	1058,1	1145,2
Дискontовані грошові потоки, тис. грн	408,8	509,6	612,4	552,2

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Продовження таблиці Л

Показник	Період реалізації проекту, рік			
	2025	2026	2027	2028
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	408,8	918,4	1530,8	2083,0
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 40%	350	374,2	385	297,8
Дисконтовані вигоди, тис. грн	607,6	497,4	382,5	298,1
Дисконтовані витрати, тис. грн	257	122,4	-	-

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Додаток М

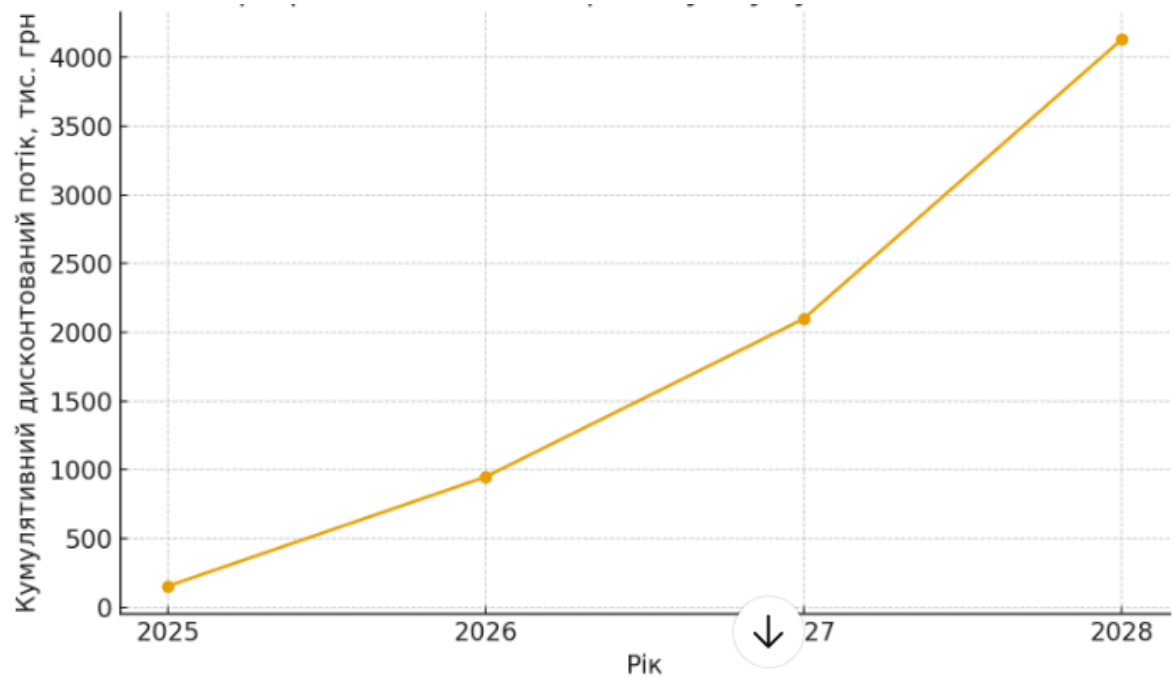


Рис. М. Графік економічної ефективності проєкту

Джерело сформовано автором на основі даних таблиці додатку Л