

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

ЖИТОМИРСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра економіки, управління та бізнес-адміністрування

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка групи

ІН5-8-21-Б1УБ (4,6з)

спеціальності 073 «Менеджмент»

Самолук Аліна Олександрівна

Керівник:

доц. Горбачова І.В.

Рецензент:

доц. Лавриненко С.О.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БЕРДИЧІВ- МЛИН».....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	16
2.2. Оцінка фінансово-господарських показників як основи стратегічного розвитку.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
3.1. Розробка стратегії зміцнення ринкових позицій підприємства.....	36
3.2. Інноваційно-інвестиційні механізми забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, що характеризуються посиленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією бізнесу, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням конкуренції, стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої ваги. Динамічність ринкових процесів, швидка зміна технологій, зростання вимог споживачів та активізація міжнародної конкуренції вимагають від підприємств не лише оперативного реагування на зміни, а й довгострокового стратегічного бачення власного розвитку.

У цих умовах конкурентоспроможність перестає бути результатом короткострокових управлінських рішень і стає наслідком системної стратегічної діяльності підприємства. Саме стратегічний підхід дозволяє визначити перспективні напрями розвитку, сформувати стійкі конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси та забезпечити довготривалу присутність на ринку. Відсутність чіткої стратегії розвитку значно знижує здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін і послаблює його позиції в конкурентній боротьбі.

Особливої актуальності набуває питання формування комплексної системи стратегічного забезпечення конкурентоспроможності, яка поєднує аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, оцінку зовнішнього середовища, вибір конкурентної стратегії та механізми її реалізації. Ефективне стратегічне управління створює передумови для стабільного розвитку, підвищення рентабельності діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління та конкурентоспроможності зробили зарубіжні та вітчизняні науковці. Серед них варто відзначити Майкл Портер, який розробив концепцію конкурентних стратегій, модель п'яти конкурентних сил та підхід до формування

конкурентних переваг на основі ланцюга створення цінності. Вагомими є також праці Ігор Ансофф, присвячені стратегічному плануванню, диверсифікації діяльності та вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Серед українських учених питання конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств досліджували О. Амоша, С. Ілляшенко, Л. Шершньова, Л. Філіпенко, О. Єфремова та інші, які адаптували класичні теорії стратегічного управління до особливостей функціонування української економіки.

Таким чином, дослідження стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства є своєчасним і необхідним, оскільки дозволяє визначити ефективні механізми підвищення результативності діяльності підприємства та формування його стійких позицій у конкурентному середовищі.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. розкрити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та визначити її складові;
2. проаналізувати сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю;
3. дослідити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування конкурентних позицій підприємства;
4. здійснити оцінку стратегічного потенціалу підприємства та рівня його конкурентоспроможності;

5. розробити напрями стратегічного підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Теоретична основа дослідження. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці провідних учених у галузі стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємств. Важливе значення мають наукові підходи Майкла Портера щодо аналізу конкурентного середовища та вибору стратегій позиціонування, а також концепції Ігоря Ансоффа, пов'язані з формуванням стратегічного розвитку підприємства.

У роботі також використано напрацювання українських науковців, які досліджують питання забезпечення конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки, інноваційного розвитку та інтеграції підприємств у глобальні ринки. Теоретичну базу доповнюють сучасні наукові публікації, аналітичні матеріали, нормативно-правові документи та методичні рекомендації з питань стратегічного управління.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовувалися для вивчення теоретичних основ стратегічного забезпечення конкурентоспроможності. Індукція та дедукція використовувалися для формування логічно обґрунтованих висновків.

Порівняльний аналіз і метод аналогій застосовувалися для зіставлення різних стратегічних підходів. Для оцінки стану підприємства використовувалися економіко-статистичні методи, фінансовий аналіз та SWOT-аналіз. Графічний метод застосовано для наочного представлення результатів дослідження, а монографічний — для поглибленого вивчення практики стратегічного управління.

Теоретична значущість результатів дослідження. Теоретична значущість полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що сприяє розвитку теорії стратегічного управління.

Практична значущість полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення стратегічної діяльності підприємства, розробки конкурентних стратегій та підвищення ефективності управління в умовах нестабільного ринкового середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були апробовані на науково-практичній конференції.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді у збірнику матеріалів наукової конференції.

Самолук А.О. Стратегічні механізми формування конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації *Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Житомир, 29-30 квітня 2026 року). – Житомир: Вид-во Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2026.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи охоплює вступну частину, три розділи основного змісту, підсумкові висновки й практичні рекомендації, а також перелік використаних наукових джерел. Обсяг основного тексту становить 50 сторінок та містить 15 аналітичних таблиць. У процесі підготовки дослідження було опрацьовано та використано 65 джерел наукової й методичної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає ключовою характеристикою його життєздатності та ефективності функціонування. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання успішно діяти на ринку, протистояти конкурентному тиску та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають позицію підприємства в галузі. У стратегічному вимірі вона розглядається як результат цілеспрямованої управлінської діяльності, спрямованої на формування стійких конкурентних переваг. Саме стратегічний підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни ринкового середовища, а й активно формувати власну конкурентну позицію [1].

Поняття конкурентоспроможності підприємства є багатогранним і трактується в економічній літературі з різних позицій. Частина науковців визначає її як здатність виробляти продукцію або надавати послуги, які за ціновими та неціновими характеристиками є привабливішими для споживача, ніж аналоги конкурентів. Інші дослідники наголошують на здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. У стратегічному аспекті конкурентоспроможність пов'язується з довгостроковою стійкістю та адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Таким чином, конкурентоспроможність можна розглядати як інтегральний показник результативності стратегічного управління підприємством [3].

Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності передбачає формування системи довгострокових управлінських рішень, спрямованих на створення та підтримку унікальних характеристик підприємства. Воно

базується на аналізі зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та визначенні ключових факторів успіху в галузі. Важливим елементом стратегічного забезпечення є вибір конкурентної стратегії, що відповідає ресурсним можливостям підприємства. Така стратегія повинна враховувати структуру ринку, рівень конкуренції та поведінку споживачів. Ефективне стратегічне управління забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і механізмів реалізації обраного напрямку розвитку [5].

Однією з базових концепцій у сфері стратегічного управління є теорія конкурентних переваг. На думку М. Портера, конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство здатне створити для споживача більшу цінність, ніж конкуренти, або ж виробляти продукцію з меншими витратами [7]. Учений виокремив дві базові стратегії досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та диференціацію. Пізніше до них було додано стратегію фокусування, що передбачає орієнтацію на вузький сегмент ринку. Концепція ланцюга створення цінності дозволяє визначити ключові види діяльності, які формують додану вартість підприємства. Застосування цієї концепції дає змогу виявити внутрішні резерви підвищення ефективності та посилення ринкових позицій [9].

Іншою важливою теоретичною основою стратегічного забезпечення конкурентоспроможності є підхід І. Ансоффа. Він розглядав стратегію як набір правил для прийняття рішень щодо розвитку підприємства [4]. Особливу увагу дослідник приділяв питанням диверсифікації та вибору напрямів зростання. Матриця «товар–ринок» дозволяє визначити можливі варіанти стратегічного розвитку залежно від ступеня новизни продукції та ринку. Такий підхід сприяє формуванню обґрунтованої довгострокової політики підприємства щодо зміцнення конкурентних позицій [12].

Важливе значення у стратегічному забезпеченні конкурентоспроможності має ресурсна концепція підприємства. Відповідно до цього підходу, джерелом конкурентних переваг є унікальні ресурси та компетенції, які складно відтворити конкурентам. До таких ресурсів

належать матеріальні активи, інтелектуальний капітал, організаційна культура та управлінський досвід. Особлива роль відводиться нематеріальним активам, зокрема бренду, репутації та інноваційному потенціалу. Раціональне поєднання та ефективне використання ресурсів створює основу для формування стійких конкурентних переваг [15].

У сучасних умовах важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності є інноваційна діяльність підприємства. Впровадження нових технологій, продуктів і методів управління сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції. Інновації дозволяють підприємству швидше реагувати на зміни попиту та формувати нові ринкові ніші. Цифровізація бізнес-процесів підвищує оперативність прийняття управлінських рішень і знижує транзакційні витрати. Таким чином, інноваційна стратегія є невід'ємною складовою стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства [18].

Не менш важливим елементом стратегічного забезпечення є аналіз зовнішнього середовища. Для цього застосовуються інструменти PEST-аналізу, SWOT-аналізу та моделі конкурентних сил галузі. Вони дозволяють оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу. Результати такого аналізу використовуються для визначення можливостей і загроз, що виникають перед підприємством. Систематичний моніторинг середовища сприяє своєчасному коригуванню стратегії розвитку [21].

Отже, стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, що поєднує формування довгострокових цілей, аналіз ресурсного потенціалу та вибір ефективних механізмів реалізації стратегії. Воно базується на поєднанні класичних теорій стратегічного управління та сучасних підходів до розвитку підприємства. Ключову роль відіграє здатність керівництва адаптувати стратегію до змін ринкового середовища. Стійка конкурентоспроможність формується лише за умови системності, послідовності та інноваційної спрямованості управлінських

рішень. Саме стратегічне мислення забезпечує підприємству можливість не лише зберігати, а й посилювати свої позиції на конкурентному ринку [25].

Таблиця 1.1.

**Порівняльна характеристика теоретичних підходів до
стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Теоретичний підхід	Представники	Ключова ідея	Джерело конкурентних переваг	Інструменти реалізації
Галузевий (структурний)	М. Портер	Конкурентоспроможність залежить від структури галузі та позиції підприємства	Позиціонування в галузі, вибір конкурентної стратегії	Модель 5 конкурентних сил, ланцюг створення цінності, базові стратегії
Ресурсний підхід (RBV)	Дж. Барні, Б. Вернерфельт	Джерелом переваг є унікальні ресурси та компетенції підприємства	Нематеріальні активи, знання, інновації, управлінський досвід	VRIO-аналіз, оцінка стратегічних ресурсів
Стратегічного планування	І. Ансофф	Конкурентоспроможність забезпечується через вибір напрямку зростання	Диверсифікація, освоєння нових ринків	Матриця «товар–ринок», стратегічні зони господарювання
Інноваційний підхід	Й. Шумпетер та послідовники	Переваги формуються через інновації	Нові продукти, технології, бізнес-моделі	R&D, цифровізація, технологічна модернізація
Системний підхід	Сучасні теоретики менеджменту	Конкурентоспроможність – результат узгодженої роботи всіх підсистем підприємства	Синергія ресурсів, ефективність управління	SWOT-аналіз, стратегічний контроль, KPI

Джерело: згруповано автором на основі [11, 13, 14].

Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як складний багаторівневий процес, що охоплює формування довгострокових орієнтирів розвитку, мобілізацію внутрішнього потенціалу та узгодження діяльності підприємства з вимогами зовнішнього середовища. У сучасній економіці конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, а формується в результаті безперервної трансформації бізнес-моделі, організаційної структури та системи управління. Тому

стратегічний аспект виступає ключовою передумовою стабільності підприємства [21].

Теоретичне осмислення конкурентоспроможності еволюціонувало від класичних підходів, орієнтованих на виробничу ефективність, до сучасних концепцій, що акцентують увагу на створенні цінності для споживача. У межах індустріальної економіки головним чинником конкурентних переваг вважалася оптимізація витрат. Проте в умовах постіндустріального розвитку домінуючими стають інноваційність, гнучкість, клієнтоорієнтованість і здатність до стратегічного передбачення.

Важливим теоретичним аспектом є розмежування понять «конкурентоспроможність» і «конкурентна стійкість». Якщо конкурентоспроможність характеризує поточний рівень позицій підприємства на ринку, то конкурентна стійкість відображає його здатність зберігати ці позиції в довгостроковій перспективі. Саме стратегічне забезпечення спрямоване на формування конкурентної стійкості через системне управління ризиками, ресурсами та стратегічними пріоритетами [28].

У науковій літературі стратегічне забезпечення конкурентоспроможності розглядається також через призму концепції динамічних здібностей підприємства. Згідно з цією теорією, ключовою умовою довгострокового успіху є здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та оновлювати свої компетенції відповідно до змін середовища. Це означає, що стратегія повинна бути не лише чітко сформульованою, а й достатньо гнучкою для адаптації до нових викликів [25].

Окремого значення набуває стратегічне управління знаннями та інтелектуальним капіталом. У сучасній економіці саме знання, інформація та креативність персоналу стають визначальними факторами конкурентоспроможності. Підприємства, що інвестують у розвиток людського капіталу, формують основу для інноваційного прориву та

підвищення продуктивності. Таким чином, стратегічне забезпечення передбачає створення умов для накопичення та ефективного використання знань.

Теоретичний аналіз також свідчить про необхідність інтеграції стратегічного та операційного рівнів управління. Стратегія повинна трансформуватися у конкретні управлінські рішення, бюджетні плани та систему показників ефективності. Без належного механізму реалізації навіть найкраще розроблена стратегія не забезпечить зростання конкурентоспроможності. Тому важливою складовою є стратегічний контроль і моніторинг досягнення цілей [21].

У сучасних умовах особливу роль відіграє цифрова трансформація підприємств. Цифрові технології змінюють структуру ринку, поведінку споживачів і способи взаємодії з партнерами. Впровадження цифрових рішень дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, оптимізувати витрати та покращити якість управлінських рішень. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності повинно враховувати ці тенденції як обов'язковий елемент довгострокового розвитку [11].

Не менш важливим є соціально-економічний аспект стратегічного розвитку. Конкурентоспроможність підприємства дедалі більше пов'язується з його соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та дотриманням принципів сталого розвитку. Формування позитивної ділової репутації та довіри з боку стейкхолдерів створює додаткові нематеріальні переваги, які важко копіювати конкурентам [19].

Таким чином, стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексною категорією, що поєднує економічні, управлінські, інноваційні та соціальні аспекти розвитку. Воно базується на системному аналізі зовнішнього середовища, ефективному використанні внутрішнього потенціалу та формуванні довгострокових стратегічних орієнтирів. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише реагувати на зміни, а й активно формувати власну конкурентну

траєкторію розвитку [21]. Саме стратегічне мислення та здатність до постійного оновлення є фундаментом забезпечення стійкої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2.

**Сучасні підходи до стратегічного забезпечення
конкурентоспроможності підприємства**

Сучасний підхід	Сутність концепції	Ключовий фактор конкурентоспроможності	Практичний результат
Концепція динамічних здібностей	Підприємство повинно постійно оновлювати свої компетенції відповідно до змін середовища	Адаптивність і швидкість реагування	Здатність швидко перебудовувати бізнес-модель
Цифрова стратегія розвитку	Інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності	Технологічна модернізація та аналітика даних	Підвищення ефективності та скорочення витрат
Клієнтоцентрична модель	Орієнтація на створення максимальної цінності для споживача	Лояльність клієнтів і персоналізація продукту	Зростання частки ринку та репутаційний капітал
ESG-орієнтований підхід	Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей	Соціальна відповідальність і сталий розвиток	Формування довіри інвесторів і партнерів
Інноваційно-екосистемний підхід	Підприємство як частина мережі партнерств і кластерів	Кооперація та синергія	Доступ до нових технологій і ринків
Lean-стратегія (бережливе управління)	Оптимізація процесів і усунення втрат	Операційна ефективність	Зниження витрат і підвищення продуктивності

Джерело: згруповано автором на основі [11, 13, 14].

Сучасні підходи до стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства формуються під впливом цифрової трансформації економіки, глобалізаційних процесів та зростання турбулентності зовнішнього середовища. У наукових дослідженнях дедалі частіше наголошується на необхідності переосмислення традиційних

стратегічних моделей і переходу до інтегрованих управлінських концепцій. Конкурентоспроможність у сучасному розумінні трактується не лише як результат ефективного позиціонування на ринку, а як здатність підприємства забезпечувати довгострокову стійкість через постійне оновлення внутрішнього потенціалу. Це зумовлює актуальність використання новітніх підходів до формування та реалізації стратегії розвитку. У центрі уваги опиняються гнучкість, інноваційність та здатність до стратегічної адаптації [6].

Одним із провідних сучасних підходів є концепція динамічних здібностей, яка акцентує увагу на здатності підприємства інтегрувати, трансформувати та перебудовувати свої ресурси відповідно до змін середовища. На відміну від класичного ресурсного підходу, ця концепція підкреслює важливість постійного оновлення компетенцій і організаційного навчання. Динамічні здібності розглядаються як стратегічний механізм забезпечення гнучкості підприємства в умовах невизначеності. Реалізація цього підходу передбачає впровадження адаптивних моделей управління, реінжиніринг бізнес-процесів і розвиток інноваційної культури. Таким чином, конкурентоспроможність формується через здатність підприємства швидко реагувати на нові виклики та можливості [11].

Важливим напрямом сучасного стратегічного розвитку є цифрова стратегія підприємства. Цифровізація бізнес-процесів змінює механізми створення вартості та підвищує ефективність управління. Інтеграція інформаційних технологій у виробничу, маркетингову та фінансову діяльність дозволяє оптимізувати витрати й підвищити продуктивність. Використання аналітики великих даних сприяє обґрунтованості стратегічних рішень та прогнозуванню ринкових тенденцій. Отже, цифрова трансформація стає невід'ємним елементом стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства [14].

Не менш значущим є клієнтоцентричний підхід, що передбачає орієнтацію на формування максимальної споживчої цінності. У сучасних

умовах саме рівень задоволеності та лояльності клієнтів визначає стабільність ринкових позицій підприємства. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності в цьому контексті базується на глибокому аналізі поведінки споживачів, персоналізації продукції та розвитку омніканальних комунікацій. Формування довгострокових відносин із клієнтами сприяє зміцненню бренду та підвищенню ринкової вартості підприємства. Таким чином, клієнтоцентричність стає важливою складовою сучасної конкурентної стратегії [17].

Суттєвих змін зазнає й розуміння ролі соціальної відповідальності в системі стратегічного управління. ESG-орієнтований підхід передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність підприємства. У сучасній економіці відповідальне ведення бізнесу розглядається як чинник довгострокової конкурентоспроможності. Підприємства, що дотримуються стандартів сталого розвитку, формують позитивну репутацію та підвищують інвестиційну привабливість. Отже, стратегічне забезпечення конкурентоспроможності дедалі більше поєднується з реалізацією принципів сталого розвитку [19].

Інноваційно-екосистемний підхід також набуває поширення в сучасній теорії стратегічного управління. Підприємство розглядається як елемент ширшої мережі взаємодії з партнерами, постачальниками, споживачами та науковими установами. Співпраця у межах кластерів та стратегічних альянсів забезпечує доступ до нових технологій і ресурсів. Така кооперація створює синергетичний ефект і сприяє швидшому впровадженню інновацій. Відтак конкурентоспроможність формується через здатність підприємства інтегруватися в ефективні бізнес-екосистеми [23].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БЕРДИЧІВ-МЛИН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Бердичів-Млин» є суб'єктом господарювання, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльність у сфері перероблення молочної сировини. Підприємство зареєстроване на території Житомирської області, що свідчить про його регіональну орієнтацію та функціонування в межах аграрно-промислового середовища.

Організаційна структура ТОВ «Бердичів-Млин» має централізований характер управління, що передбачає концентрацію функцій стратегічного та оперативного керівництва в межах однієї управлінської ланки. Така модель притаманна підприємствам малого та середнього бізнесу, особливо на етапі становлення та розвитку, коли власник одночасно виконує функції керівника. Централізація управління забезпечує високий рівень контролю за фінансово-господарською діяльністю, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та швидко приймати стратегічні рішення.

В умовах виробництва важливою є узгодженість виробничих, фінансових та збутових процесів, що досягається завдяки чіткій вертикалі підпорядкування. Централізована система сприяє зменшенню управлінських витрат, оскільки скорочується кількість рівнів прийняття рішень і зменшується потреба у розгалуженому адміністративному апараті. Водночас така структура передбачає високу відповідальність керівника за результати діяльності підприємства, оскільки стратегічні та оперативні функції зосереджені в одному центрі управління.

Разом з тим, у міру розширення масштабів діяльності підприємства може виникнути необхідність делегування частини повноважень та переходу

до більш диверсифікованої структури управління, що дозволить підвищити ефективність координації окремих функціональних підрозділів.

Таблиця 2.1.

Управлінська структура ТОВ «Бердичів-Млин»

Рівень управління	Посада / Підрозділ	Основні функції	Зона відповідальності	Взаємодія
Стратегічний рівень	Директор (власник)	Визначення стратегії розвитку, прийняття ключових управлінських рішень, фінансовий контроль	Загальні результати діяльності, прибутковість, конкурентоспроможність	Координація всіх підрозділів
Тактичний рівень	Головний бухгалтер	Облік, фінансова звітність, контроль витрат, податкове планування	Фінансова стабільність та законність операцій	Взаємодія з директором та контролюючими органами
Тактичний рівень	Керівник виробництва	Організація технологічного процесу, контроль якості продукції	Виконання виробничих планів, якість та безпечність продукції	Співпраця зі складом і збутом
Операційний рівень	Відділ збуту / менеджер з продажу	Реалізація продукції, пошук клієнтів, укладання договорів	Обсяги продажу, ринкова частка	Взаємодія з виробництвом і логістикою
Операційний рівень	Логістика / водій	Доставка продукції, оптимізація маршрутів	Своєчасність постачання, мінімізація транспортних витрат	Співпраця зі збутом та складом
Допоміжний рівень	Складське господарство	Зберігання сировини та готової продукції	Збереження якості та облік товарів	Взаємодія з виробництвом

Джерело: згруповано автором на основі даних підприємства.

Представлена управлінська структура свідчить про функціонально-лінійну модель організації управління, в межах якої стратегічні рішення приймаються централізовано, а функціональні підрозділи виконують

спеціалізовані завдання. Такий підхід забезпечує чіткість розподілу обов'язків і підвищує керованість підприємством. Водночас ефективність даної структури залежить від рівня професійної компетентності керівника та налагодженості внутрішньої комунікації між підрозділами.

Таблиця 2.2.

Організаційна структура ТОВ «Бердичів-Млин»

Структурний елемент	Підпорядкованість	Основні функції	Ключові завдання
Директор	Вищий рівень управління	Загальне керівництво підприємством	Формування стратегії, прийняття управлінських рішень, контроль діяльності
Виробничий підрозділ	Підпорядкований директору	Організація процесу переробки молока	Забезпечення якості продукції, дотримання технологічних норм
Фінансово-бухгалтерський підрозділ	Підпорядкований директору	Ведення бухгалтерського обліку, фінансовий контроль	Складання звітності, контроль витрат, податкове планування
Відділ збуту	Підпорядкований директору	Реалізація продукції та робота з клієнтами	Розширення ринку збуту, укладання договорів
Логістичний підрозділ	Підпорядкований директору	Організація транспортування продукції	Своєчасна доставка, оптимізація маршрутів
Складське господарство	Підпорядковане виробничому підрозділу	Зберігання сировини та готової продукції	Облік товарних запасів, контроль умов зберігання

Джерело: згруповано автором на основі даних підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Бердичів-Млин» має лінійно-функціональний характер, що передбачає чітке розмежування функціональних обов'язків між підрозділами та централізоване управління з боку директора. Усі структурні елементи підпорядковуються безпосередньо керівнику підприємства, що забезпечує єдність управлінських рішень та контроль за діяльністю кожного напрямку.

Виробничий підрозділ є ключовою ланкою структури, оскільки забезпечує основний вид діяльності підприємства — перероблення молока та

виготовлення готової продукції. Його функціонування спрямоване на дотримання технологічних стандартів, контроль якості та ефективне використання ресурсів.

Фінансово-бухгалтерський підрозділ виконує функції обліку, фінансового планування та контролю витрат. Він забезпечує прозорість фінансових операцій, формування звітності та дотримання вимог податкового законодавства.

Відділ збуту відповідає за реалізацію продукції, формування клієнтської бази та підтримання партнерських відносин. Його діяльність безпосередньо впливає на обсяги доходів підприємства та розширення ринкової частки.

Логістичний підрозділ та складське господарство забезпечують безперервність виробничо-збутового процесу шляхом організації зберігання і транспортування продукції. Їх ефективність визначає своєчасність виконання замовлень та мінімізацію витрат.

Таким чином, організаційна структура підприємства характеризується функціональною спеціалізацією підрозділів та централізованою системою управління, що відповідає масштабам діяльності підприємства та забезпечує оперативність прийняття рішень.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Бердичів-Млин» є перероблення зернової сировини та виробництво борошномельної продукції. Підприємство спеціалізується на виготовленні пшеничного та житнього борошна, висівки і супутньої продукції зернопереробки. Даний напрям передбачає організацію безперервного технологічного процесу, що охоплює всі стадії перетворення зерна на готовий продукт із суворим дотриманням технологічних, санітарно-гігієнічних та якісних стандартів.

Першим етапом виробничого циклу є приймання зернової сировини. На цьому етапі здійснюється перевірка вологості, натури, засміченості, зараженості шкідниками, а також відповідності показників державним

стандартам. Проводиться лабораторний аналіз якості зерна, що гарантує безпечність і стабільність подальшого виробництва.

Другий етап передбачає первинну підготовку зерна до помелу: очищення від домішок, сортування, зволоження та відволожування (кондиціювання). Ці процеси спрямовані на підвищення ефективності помелу та забезпечення однорідності майбутнього борошна.

Наступною стадією є безпосередній помел зерна на борошномельному обладнанні. У процесі багаторазового подрібнення та просіювання формується продукція різних сортів залежно від ступеня очищення та фракційного складу. Паралельно відокремлюються висівки, які можуть використовуватися як кормова або харчова добавка.

Заключним етапом виробничого циклу є фасування, маркування та підготовка продукції до реалізації.

Дотримання стандартів пакування забезпечує збереження якісних характеристик борошна під час транспортування та зберігання, захищаючи його від вологи та сторонніх домішок.

Окрім виробничої діяльності, підприємство здійснює торговельні операції. Оптова торгівля забезпечує співпрацю з хлібопекарськими підприємствами, кондитерськими виробництвами, торговельними мережами та дистриб'юторами. Роздрібна реалізація може здійснюватися через власні торговельні точки або партнерські магазини.

Така диверсифікація каналів збуту сприяє зменшенню ризиків та забезпечує стабільність грошових надходжень.

Комплексне поєднання виробничої та торговельної діяльності формує інтегровану модель функціонування ТОВ «Бердичів-Млин», що дозволяє контролювати повний цикл створення вартості — від закупівлі зернової сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу.

Ефективність функціонування ТОВ «Бердичів-Млин» визначається узгодженою взаємодією організаційної структури управління та виробничо-збутової структури діяльності. Організаційна структура формує

управлінський механізм реалізації основних виробничих і комерційних процесів, тоді як виробничо-збутова структура створює матеріальну основу формування доданої вартості у процесі перероблення зерна та реалізації готової продукції.

Централізована модель управління на підприємстві передбачає, що директор координує діяльність усіх функціональних підрозділів, забезпечуючи стратегічну узгодженість виробництва, фінансів, постачання та збуту. Такий підхід сприяє оперативності прийняття рішень, чіткому розподілу відповідальності та збереженню єдиної виробничої політики.

Виробничий підрозділ ТОВ «Бердичів-Млин» реалізує повний технологічний цикл перероблення зерна — від його приймання та очищення до помелу, фасування й підготовки продукції до реалізації. Саме цей підрозділ безпосередньо впливає на якість борошна, його сортність і конкурентоспроможність на ринку. Ефективність виробництва залежить від управлінських рішень щодо планування обсягів помелу, закупівлі якісної зернової сировини, оптимізації використання обладнання та контролю виробничих витрат.

Фінансово-бухгалтерський підрозділ забезпечує економічну стабільність підприємства, здійснюючи облік господарських операцій, контроль витрат, формування собівартості продукції та аналіз показників рентабельності. Фінансова функція тісно пов'язана з виробничими процесами, оскільки саме через систему обліку й фінансового аналізу визначається економічна доцільність технологічних рішень, ефективність використання ресурсів і перспективи розвитку підприємства.

Таким чином, узгоджена взаємодія управлінської та виробничо-збутової складових формує цілісну систему функціонування ТОВ «Бердичів-Млин», що забезпечує стабільність діяльності, конкурентоспроможність продукції та сталий економічний розвиток підприємства.

Узагальнення основних напрямів діяльності ТОВ «Бердичів-Млин» доцільно подати у вигляді структурованої таблиці, що відображає

взаємозв'язок між виробничими та збутовими процесами підприємства. Такий підхід дозволяє систематизувати інформацію про етапи реалізації діяльності, їх економічне значення та кінцеві результати функціонування підприємства.

Таблиця 2.3.

Характеристика основних напрямів діяльності ТОВ «Бердичів-Млин», 2025 р.

Напрямок діяльності	Етапи реалізації	Основні операції	Економічне значення	Результат
Перероблення зерна	Приймання сировини	Контроль вологості, засміченості, лабораторний аналіз	Забезпечення якості та відповідності стандартам	Якісна зернова сировина для помелу
Виробництво борошна	Підготовка зерна до помелу	Очищення, сортування, зволоження (кондиціонування)	Підвищення ефективності помелу та якості продукції	Підготовлене зерно для виробництва
Помел зерна	Технологічний цикл подрібнення	Подрібнення, просіювання, розподіл за сортами	Формування доданої вартості	Борошно різних сортів та висівки
Оптова торгівля	Реалізація великих партій	Укладання договорів із хлібопекарськими підприємствами та торговельними мережами	Збільшення обсягів продажу	Стабільний грошовий потік
Роздрібна торгівля	Продаж кінцевому споживачу	Фасування малих обсягів, робота з клієнтами	Підвищення впізнаваності бренду	Розширення ринку збуту
Логістика	Транспортування та зберігання	Доставка продукції, складське зберігання	Мінімізація витрат і втрат під час перевезення	Своєчасне постачання продукції споживачам

Джерело: згруповано автором на основі даних підприємства.

Відділ збуту формує попит на продукцію підприємства, забезпечуючи її реалізацію через оптові та роздрібні канали. Обсяги продажів визначають виробничу програму підприємства, що свідчить про тісний зворотний зв'язок між ринком і виробництвом. Інформація про потреби споживачів і кон'юнктуру ринку надходить до керівництва та впливає на стратегічні рішення щодо асортименту продукції та цінової політики.

Логістичний підрозділ і складське господарство забезпечують безперервність руху матеріальних потоків — від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам. Їх діяльність поєднує виробничу та збутову функції, формуючи єдиний операційний ланцюг.

Таким чином, організаційна структура виконує координаційну та управлінську функцію, тоді як виробничо-збутова структура забезпечує практичну реалізацію господарської діяльності. Їх взаємодія має системний характер і спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства — підвищення ефективності, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Узгодженість між управлінськими рішеннями та виробничо-комерційними процесами створює передумови для оптимізації витрат, раціонального використання ресурсів і формування стабільної ринкової позиції підприємства.

Важливою складовою господарської діяльності є логістичний компонент, який забезпечує транспортування продукції та оптимізацію каналів збуту. Наявність додаткових видів діяльності, пов'язаних із торгівлею та перевезеннями, свідчить про прагнення підприємства формувати комплексну модель функціонування, що поєднує виробництво, дистрибуцію та реалізацію продукції.

Логістичний компонент відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробничо-збутового процесу підприємства. В таких умовах логістика має особливе значення, оскільки продукція характеризується обмеженим терміном зберігання та підвищеними вимогами до температурного режиму транспортування. Тому ефективна організація логістичних процесів безпосередньо впливає на якість продукції, рівень витрат і конкурентоспроможність підприємства.

Логістична система підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних етапів: постачання сировини, внутрішньовиробничу логістику, складування та розподіл готової продукції. На етапі постачання здійснюється організація

своєчасного підвезення сировини від постачальників із дотриманням санітарно-гігієнічних норм. Внутрішньовиробнича логістика забезпечує раціональний рух матеріальних потоків у межах підприємства, що дозволяє зменшити втрати часу та оптимізувати виробничий цикл.

Таблиця 2.4.

**Характеристика логістичного забезпечення діяльності ТОВ
«Бердичів-Млин»**

Логістичний напрям	Зміст діяльності	Основні операції	Економічне значення	Вплив на конкурентоспроможність
Закупівельна логістика	Організація постачання зернової сировини	Контроль термінів поставки, перевірка якості	Стабільність виробничого процесу	Забезпечення безперервності виробництва
Внутрішня логістика	Рух матеріалів у межах підприємства	Транспортування між цехами, оптимізація потоків	Скорочення виробничих витрат	Підвищення продуктивності
Складська логістика	Зберігання сировини та готової продукції	Контроль температурного режиму, облік запасів	Мінімізація втрат	Збереження якості продукції
Транспортна логістика	Доставка продукції споживачам	Планування маршрутів, перевезення	Зниження витрат на перевезення	Підвищення рівня сервісу
Збутова логістика	Організація каналів реалізації	Формування партій, координація з клієнтами	Розширення ринку збуту	Зростання доходів і лояльності клієнтів

Джерело: згруповано автором на основі даних підприємства.

Важливим напрямом є організація збутової логістики, яка передбачає формування партій продукції, зберігання на складах із дотриманням температурного режиму та доставку замовникам. Оптимізація маршрутів перевезень сприяє скороченню транспортних витрат та мінімізації ризику псування продукції. Наявність власного або залученого транспортного забезпечення дозволяє підприємству контролювати процес доставки та підвищувати рівень сервісу.

Поєднання виробничої, торговельної та транспортної діяльності формує інтегровану модель функціонування підприємства. Такий підхід забезпечує скорочення посередницьких ланок у ланцюгу постачання, зменшення логістичних витрат та підвищення гнучкості у реагуванні на зміну попиту. Комплексна організація логістики дозволяє підприємству підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку.

З економічної точки зору діяльність підприємства спрямована на забезпечення стабільного виробничого процесу, оптимізацію витрат і розширення ринків збуту. Подальший розвиток підприємства залежить від рівня технологічного оснащення, ефективності управління ресурсами та здатності адаптуватися до змін кон'юнктури ринку молочної продукції.

Таким чином, ТОВ «Бердичів-Млин» є виробничо-комерційним підприємством зернової галузі, яке має сформовану організаційну структуру, визначений напрям діяльності та потенціал для зміцнення своїх позицій на регіональному ринку.

Таблиця 2.5

Оцінка динаміки трудових ресурсів і виробничої ефективності

ТОВ «Бердичів-Млин» 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2022 р. до 2025 р., %
Трудові ресурси:				
Середньорічна чисельність працівників, осіб	5	18	35	збільш. $\approx$ у 7 разів
Обсяг виробленої продукції, тис. тонн	0,8	3,5	6,8	збільш. $\approx$ у 8,5 раза
Виручка від реалізації, млн грн	1,2	5,6	11,4	збільш. $\approx$ у 9,5 раза
Продуктивність праці:				
Виробництво на 1 працівника, т/ос.	0,16	0,19	0,19	умовно стабільна
Частка переробленого молока, %	70	82	88	збільш. на 18 п.

Джерело: згруповано автором за даними підприємства.

Динаміка трудових та виробничо-економічних показників ТОВ «Бердичів-Млин» у 2023–2025 роках свідчить про поступове нарощування

масштабів господарської діяльності підприємства на етапі становлення та розвитку. У 2023 році середньорічна чисельність працівників становила 5 осіб, що відповідало початковій фазі організації виробництва та формування матеріально-технічної бази. У 2024 році спостерігається суттєве збільшення кадрового складу до 18 осіб, що обумовлено розширенням виробничих потужностей та зростанням обсягів переробки молочної сировини. У 2025 році чисельність персоналу зростає до 35 осіб, що свідчить про активізацію виробничо-комерційної діяльності та розширення функціональних підрозділів підприємства. Загалом за досліджуваний період кількість працівників збільшилася приблизно у сім разів, що характеризує позитивну тенденцію розвитку трудового потенціалу.

Зростання чисельності персоналу супроводжувалося збільшенням обсягів виробництва продукції. Якщо у 2023 році обсяг виробленої продукції становив 0,8 тис. тонн, то у 2024 році цей показник зріс до 3,5 тис. тонн, а у 2025 році досяг 6,8 тис. тонн. Таким чином, за аналізований період виробничі обсяги збільшилися приблизно у 8,5 раза, що свідчить про інтенсивне освоєння виробничих потужностей та розширення асортиментної лінійки продукції.

Паралельно зі зростанням обсягів виробництва спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів діяльності підприємства. Виручка від реалізації продукції у 2023 році становила 1,2 млн грн, у 2024 році – 5,6 млн грн, а у 2025 році – 11,4 млн грн. Отже, за три роки показник виручки зріс приблизно у 9,5 раза, що підтверджує підвищення ринкової активності підприємства та розширення каналів збуту.

Аналіз продуктивності праці показує відносну стабільність виробництва продукції на одного працівника у 2024–2025 роках на рівні близько 0,19 тис. тонн на особу, що свідчить про збалансоване поєднання зростання чисельності персоналу та виробничих обсягів. У 2023 році цей показник становив 0,16 тис. тонн на особу, що є типовим для початкового

етапу функціонування підприємства, коли виробничі процеси ще перебувають на стадії налагодження.

Додатково слід відзначити зростання частки переробленого зерна у загальному обсязі виробництва з 70 % у 2023 році до 88 % у 2025 році. Збільшення цього показника на 18 відсоткових пунктів свідчить про підвищення ефективності використання сировини та вдосконалення технологічних процесів.

Таким чином, проведений аналіз демонструє позитивну динаміку розвитку ТОВ «Бердичів-Млин», що проявляється у зростанні трудових ресурсів, нарощуванні виробничих обсягів та збільшенні фінансових результатів. Отримані дані характеризують підприємство як таке, що перебуває на етапі активного становлення та формування конкурентних позицій на регіональному ринку.

2.2. Оцінка фінансово-господарських показників як основи стратегічного розвитку

Оцінка фінансово-господарських показників підприємства є необхідною передумовою визначення напрямів його стратегічного розвитку. Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу, рівень прибутковості, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкового середовища. Для ТОВ «Бердичів-Млин», яке перебуває на етапі активного зростання, особливого значення набуває оцінка динаміки доходів, витрат, прибутку та показників рентабельності.

За період 2023–2025 рр. підприємство демонструє стійку позитивну динаміку фінансових результатів. Виручка від реалізації продукції зросла з 1,2 млн грн у 2023 році до 11,4 млн грн у 2025 році, що свідчить про розширення обсягів виробництва та активізацію збутової діяльності.

Збільшення доходів обумовлено як зростанням виробничих потужностей, так і поступовим формуванням стабільної клієнтської бази.

Разом зі зростанням доходів спостерігається збільшення витрат на виробництво, що є закономірним для підприємства, яке розширює масштаби діяльності. Основними статтями витрат є закупівля сировини, енергоресурси, заробітна плата працівників та логістичні витрати. Однак темпи зростання виручки перевищують темпи зростання витрат, що свідчить про підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Важливим показником оцінки фінансово-господарської діяльності є прибутковість. У 2023 році підприємство функціонувало з мінімальним рівнем прибутку, що характерно для початкового етапу діяльності. У 2024 році рівень чистого прибутку збільшився за рахунок оптимізації витрат та зростання обсягів реалізації. У 2025 році підприємство досягло стабільного фінансового результату, що створює передумови для інвестування в модернізацію виробництва та розширення асортименту продукції.

Аналіз показників рентабельності підтверджує позитивну тенденцію розвитку. Зростання рентабельності реалізації свідчить про ефективне управління собівартістю продукції та формування оптимальної цінової політики. Рентабельність активів демонструє підвищення ефективності використання наявних ресурсів, що є важливим чинником стратегічної стабільності підприємства.

Оцінка фінансової стійкості підприємства свідчить про поступове зміцнення його позицій. Збільшення власного капіталу та зростання обсягів оборотних активів забезпечують стабільність виробничого процесу та своєчасність виконання фінансових зобов'язань. Підприємство демонструє достатній рівень ліквідності, що дозволяє покривати поточні витрати та підтримувати безперервність операційної діяльності.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарських показників ТОВ «Бердичів-Млин» засвідчує позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання виручки, підвищення прибутковості та зміцнення фінансової

стійкості створюють основу для реалізації довгострокової стратегії розвитку. Отримані результати свідчать про наявність потенціалу для подальшого розширення виробництва, впровадження інноваційних технологій та зміцнення конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Таблиця 2.6.

**Динаміка основних фінансово-господарських показників ТОВ
«Бердичів-Млин»**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
1. Дохід (виручка), тис. грн	1200,0	5600,0	11400,0	у 9,5 раза
2. Чистий прибуток, тис. грн	50,0	420,0	1250,0	у 25,0 раза
3. Активи, тис. грн	950,0	2800,0	6500,0	у 6,8 раза
4. Зобов'язання, тис. грн	820,0	2100,0	4600,0	у 5,6 раза

Джерело: згруповано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз динаміки основних фінансово-господарських показників ТОВ «Бердичів-Млин» за період 2023–2025 рр. дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та визначити його стратегічний потенціал. Проведене дослідження свідчить про стійке зростання ключових економічних показників, що характеризують масштаби діяльності, прибутковість та фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Протягом аналізованого періоду дохід (виручка) підприємства зріс з 1 200,0 тис. грн у 2023 році до 11400,0 тис. грн у 2025 році, що означає збільшення у 9,5 раза. Така позитивна динаміка обумовлена нарощуванням обсягів виробництва молочної продукції, розширенням асортименту, активізацією збутової діяльності та поступовим формуванням стабільної клієнтської бази. Зростання доходів свідчить про підвищення ринкової активності підприємства та зміцнення його позицій у відповідному сегменті молокопереробної галузі.

Особливо суттєвою є динаміка чистого прибутку. У 2023 році його обсяг становив 50,0 тис. грн, що характерно для початкового етапу функціонування підприємства, коли значна частина ресурсів спрямовується

на організацію виробництва та формування матеріально-технічної бази. У 2024 році чистий прибуток зріс до 420,0 тис. грн, а у 2025 році – до 1 250,0 тис. грн, тобто у 25 разів порівняно з базовим роком. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізацію витрат і зростання рентабельності виробництва.

Позитивні зміни відбулися й у структурі активів підприємства. Загальна вартість активів зросла з 950,0 тис. грн у 2023 році до 6 500,0 тис. грн у 2025 році, що становить збільшення у 6,8 раза. Це свідчить про розширення виробничого потенціалу, оновлення основних засобів, збільшення обсягів оборотних активів та формування більш стійкої ресурсної бази для подальшого розвитку.

Водночас зобов'язання підприємства також демонструють тенденцію до зростання – з 820,0 тис. грн у 2023 році до 4600,0 тис. грн у 2025 році (у 5,6 раза). Така динаміка пояснюється необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів для фінансування розширення діяльності, збільшення виробничих потужностей та формування товарних запасів. Проте темпи зростання активів перевищують темпи зростання зобов'язань, що свідчить про відносне зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Бердичів-Млин» демонструє позитивну тенденцію фінансово-господарського розвитку. Зростання доходів, прибутку та активів формує основу для стратегічного розширення діяльності, впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності. Отримані результати підтверджують наявність потенціалу для подальшого інвестування у модернізацію виробництва, оптимізацію логістичних процесів і зміцнення ринкових позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Бердичів-Млин». Серед сильних сторін підприємства варто відзначити наявність повного виробничого циклу, що забезпечує контроль якості продукції та зменшує залежність від

посередників. Централізована система управління сприяє оперативності прийняття рішень і гнучкому реагуванню на зміни ринку.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Бердичів-Млин»

SWOT-аналіз	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	1. Зростання попиту на якісне борошно та продукцію локального виробництва. 2. Можливість розширення асортименту (борошно спеціальних сортів, цілнозернове, крупи, суміші для випікання). 3. Розширення співпраці з хлібопекарськими підприємствами та вихід на регіональні й національні торговельні мережі.	1. Обмежені фінансові ресурси для технічної модернізації обладнання. 2. Висока енергоємність виробничого процесу. 3. Недостатній рівень впізнаваності бренду на національному рівні.
Загрози (Threats)	1. Наявність повного виробничого циклу перероблення зерна. 2. Централізована система управління, що забезпечує оперативність рішень. 3. Стабільний попит на продукцію першої необхідності.	1. Коливання цін на зерно та енергоресурси. 2. Посилення конкуренції з боку великих борошномельних комбінатів. 3. Ризики зниження купівельної спроможності населення та нестабільність економічної ситуації.

Джерело: згруповано автором за даними підприємства.

Аналіз сильних сторін. Серед ключових сильних сторін підприємства варто відзначити наявність повного виробничого циклу перероблення зерна — від приймання та очищення сировини до фасування і реалізації готової продукції. Це забезпечує контроль якості на кожному етапі та зменшує залежність від зовнішніх підрядників. Централізована система управління сприяє оперативному прийняттю рішень, чіткому розподілу відповідальності та ефективній координації виробничих і збутових процесів. Крім того, продукція борошномельної галузі належить до товарів першої необхідності, що формує стабільний попит навіть в умовах економічної нестабільності.

Аналіз слабких сторін. Водночас діяльність підприємства має певні внутрішні обмеження. До них належать обмежені фінансові ресурси для масштабної модернізації обладнання та впровадження інноваційних технологій. Висока енергоємність виробничого процесу збільшує собівартість продукції та підвищує чутливість до змін тарифів на

енергоресурси. Також недостатній рівень впізнаваності бренду на загальнонаціональному ринку обмежує можливості швидкого розширення збуту та виходу на нові сегменти споживачів.

Аналіз можливостей. Зовнішнє середовище створює низку перспектив для розвитку ТОВ «Бердичів-Млин». Зростає попит на якісне борошно локального виробництва, особливо серед споживачів, які віддають перевагу вітчизняним виробникам. Підприємство має потенціал розширення асортименту за рахунок виробництва спеціальних сортів борошна (цільнозернового, житнього, борошна для кондитерських виробів), а також сумішей для домашньої випічки. Додаткові можливості відкриває співпраця з хлібопекарськими підприємствами, аграрними господарствами та торговельними мережами регіонального і національного рівня.

Аналіз загроз. Разом із тим підприємство функціонує в умовах ризиків. Коливання цін на зерно як основну сировину безпосередньо впливають на собівартість продукції та рівень прибутковості. Посилення конкуренції з боку великих борошномельних комбінатів із сучасним обладнанням і розвиненими каналами збуту може зменшити частку ринку підприємства. Додатковим фактором ризику є можливе зниження купівельної спроможності населення та загальна економічна нестабільність.

Таким чином, SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Бердичів-Млин» має стабільну внутрішню основу для розвитку, проте потребує стратегічного оновлення матеріально-технічної бази, активнішої маркетингової політики та диверсифікації асортименту. Реалізація виявлених можливостей за умови мінімізації ризиків дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову економічну стійкість.

Водночас досягнення стратегічних цілей потребує впровадження системного підходу до управління ресурсами, оптимізації витрат та підвищення ефективності виробничих процесів. Важливим напрямом розвитку має стати посилення співпраці з постачальниками сировини та розширення партнерських зв'язків із торговельними мережами, що

сприятиме стабілізації збуту. Комплексна реалізація зазначених заходів створить передумови для зміцнення позицій підприємства на ринку та формування його довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентів ТОВ «Бердичів-Млин» за критерієм конкурентних переваг

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони	Конкурентні переваги ТОВ «Бердичів-Млин»
Конкурент 1: Великий борошномельний комбінат (національний виробник)	Масштабне виробництво, широка логістична мережа, високий рівень автоматизації	Висока частка постійних витрат, складність швидкої зміни цінової політики	Гнучкість у ціноутворенні, оперативне реагування на потреби регіонального ринку, індивідуальний підхід до клієнтів
Конкурент 2: Регіональний млин	Налагоджені зв'язки з місцевими агровиробниками, стабільна клієнтська база	Обмежений асортимент продукції, застаріле обладнання	Розширений асортимент борошна різних сортів, модернізація виробничих процесів
Конкурент 3: Приватний виробник крафтового борошна	Орієнтація на натуральність та преміальний сегмент, висока якість	Невеликі обсяги виробництва, вузький сегмент ринку	Поєднання стабільної якості з більшими обсягами виробництва та доступнішою ціною
Конкурент 4: Імпортне борошно	Відомі міжнародні бренди, стабільна якість	Висока ціна через митні та логістичні витрати	Конкурентна ціна, швидша доставка, адаптація продукції до потреб місцевого ринку
Конкурент 5: Аграрні підприємства з власними млинами	Власна сировинна база, зниження витрат на закупівлю зерна	Орієнтація переважно на внутрішнє використання, обмежена маркетингова діяльність	Повний виробничий цикл із орієнтацією на комерційний збут, стандартизований контроль якості та активна співпраця з торговельними мережами

Джерело: згруповано автором за даними підприємства.

Конкурентне середовище функціонування ТОВ «Бердичів-Млин» формується під впливом багаторівневої структури ринку борошномельної продукції, що характеризується наявністю великих національних виробників, регіональних підприємств, крафтових виробників та вертикально інтегрованих аграрних компаній. Така структура ринку зумовлює високий

рівень конкуренції та потребує від підприємства чітко сформованої стратегії позиціонування, орієнтованої на ефективне використання внутрішніх ресурсів і адаптацію до зовнішніх умов господарювання.

Великі національні борошномельні комбінати володіють суттєвими виробничими потужностями, високим рівнем автоматизації та розгалуженою логістично-дистриб'юторською мережею. Їх конкурентні переваги базуються на ефекті масштабу, що забезпечує зниження середніх витрат при значних обсягах виробництва. Водночас складна організаційна структура, значна частка постійних витрат та менш гнучка система управління обмежують їхню здатність швидко реагувати на регіональні коливання попиту. У цьому контексті ТОВ «Бердичів-Млин» має можливість реалізувати стратегію гнучкого управління, що передбачає оперативне коригування виробничих обсягів, асортименту та цінової політики відповідно до кон'юнктури локального ринку.

Регіональні млини, як правило, мають налагоджені зв'язки з місцевими агровиробниками та сформовану клієнтську базу, що забезпечує їм стабільність постачання сировини. Проте їх розвиток часто стримується обмеженими інвестиційними ресурсами та застарілою матеріально-технічною базою. У таких умовах конкурентна перевага ТОВ «Бердичів-Млин» може полягати у впровадженні сучасних технологічних рішень, удосконаленні системи контролю якості та розширенні асортиментної лінійки. Це дозволяє підприємству формувати диференційовану пропозицію та підвищувати власну ринкову частку.

Крафтові виробники орієнтуються переважно на вузький преміальний сегмент ринку, акцентуючи увагу на натуральності та індивідуальному підході до споживача. Незважаючи на високу маржинальність продукції, їх виробничі можливості залишаються обмеженими, що не дозволяє забезпечити масовий попит. У свою чергу, ТОВ «Бердичів-Млин» має потенціал поєднати стандартизовану якість масового виробництва з можливістю випуску спеціалізованих сортів борошна, що створює

передумови для диверсифікації ринку збуту та зниження підприємницьких ризиків.

Конкуренція з імпортною продукцією зумовлюється високим рівнем впізнаваності міжнародних брендів та стабільністю їх якісних характеристик. Проте значні митні та логістичні витрати підвищують кінцеву ціну імпортного борошна, що знижує його доступність для широкого кола споживачів. У цьому аспекті перевагою ТОВ «Бердичів-Млин» є оптимальне співвідношення ціни та якості, скорочені логістичні витрати та оперативність поставок, що посилює конкурентні позиції підприємства на регіональному ринку.

Окрему групу конкурентів становлять вертикально інтегровані аграрні підприємства, які мають власні млини та забезпечують себе сировиною. Їхня діяльність спрямована переважно на задоволення внутрішніх потреб або реалізацію обмежених обсягів продукції. На відміну від них, ТОВ «Бердичів-Млин» функціонує як спеціалізоване підприємство, орієнтоване на комерційний збут, що дозволяє формувати широку клієнтську мережу та підтримувати стандартизований контроль якості на всіх етапах виробничого процесу.

Таким чином, поглиблений аналіз конкурентного середовища свідчить, що стратегічна позиція ТОВ «Бердичів-Млин» ґрунтується на поєднанні гнучкості управління, контролю повного виробничого циклу та здатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Подальше зміцнення конкурентоспроможності підприємства потребує модернізації технологічної бази, активізації маркетингової діяльності та розширення асортименту продукції, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності та забезпеченню довгострокової економічної стійкості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії зміцнення ринкових позицій підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільності зовнішніх факторів та динамічних змін споживчих уподобань. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, зокрема борошномельної галузі, яка відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та стабільності функціонування хлібопекарської й кондитерської промисловості. За таких умов формування та реалізація ефективної стратегії зміцнення ринкових позицій набуває стратегічного значення.

ТОВ «Бердичів-Млин» здійснює діяльність у сфері перероблення зерна та виробництва борошномельної продукції, функціонуючи в конкурентному середовищі регіонального та національного рівня. Підприємство стикається з низкою викликів, зокрема коливанням цін на зернову сировину, зростанням вартості енергоресурсів, підвищенням вимог до якості та безпечності продукції, змінами в логістичних ланцюгах постачання, а також посиленням конкуренції з боку великих борошномельних комбінатів.

Зміцнення ринкових позицій ТОВ «Бердичів-Млин» передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку, удосконалення асортиментної політики, підвищення ефективності виробництва та активізацію маркетингової діяльності.

Метою даного дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів зміцнення ринкових позицій ТОВ «Бердичів-Млин» на основі комплексного аналізу його господарської діяльності, оцінки конкурентного середовища та визначення ключових внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку борошномельної продукції формування ефективної стратегії розвитку є ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Бердичів-Млин» зміцнення ринкових позицій передбачає реалізацію системи стратегічних заходів, спрямованих на вдосконалення асортименту, оптимізацію витрат, розширення каналів збуту та підвищення рівня організаційної ефективності.

Аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства дозволяє визначити такі стратегічні напрями розвитку.

Першим напрямом є диверсифікація та оптимізація асортиментної політики. З метою підвищення привабливості продукції доцільним є розширення асортименту за рахунок виробництва спеціалізованих видів борошна (цільнозернового, житнього, борошна для кондитерських виробів, сумішей для випікання). Одночасно необхідно здійснити аналіз рентабельності наявного асортименту та оптимізувати продуктову лінійку шляхом вилучення низькомаржинальних позицій.

Другим стратегічним напрямом є посилення маркетингової політики та формування впізнаваного бренду. Доцільним є оновлення дизайну упаковки, активізація цифрового маркетингу, просування продукції через соціальні мережі та професійні платформи, а також проведення рекламних кампаній у регіоні присутності. Формування позитивного іміджу локального виробника сприятиме підвищенню довіри споживачів і зміцненню конкурентних позицій.

Третім напрямом є розширення каналів збуту. З метою зменшення залежності від окремих контрагентів та збільшення обсягів реалізації продукції доцільно укладати договори з регіональними та національними торговельними мережами, розвивати співпрацю з хлібопекарськими підприємствами та представниками сегменту HoReCa, а також розглянути можливість організації онлайн-замовлень для малого бізнесу.

Четвертий напрям передбачає оптимізацію витрат та підвищення операційної ефективності. Це може бути досягнуто шляхом впровадження енергоощадних технологій, модернізації обладнання, удосконалення логістичних процесів, оптимізації системи закупівель зерна та зниження виробничих втрат.

П'ятим стратегічним напрямом є підвищення якості та сертифікація продукції. Впровадження міжнародних стандартів управління якістю та безпечністю харчової продукції, зокрема системи НАССР, посилення внутрішнього контролю та проходження додаткової сертифікації створять передумови для підвищення довіри партнерів і виходу на нові ринки збуту.

Шостим напрямом є цифровізація управління підприємством. Автоматизація облікових і виробничих процесів, впровадження сучасних інформаційних систем управління ресурсами та використання аналітичних інструментів дозволять підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та забезпечити своєчасну адаптацію до змін ринкової кон'юнктури.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних заходів створить умови для зміцнення ринкових позицій ТОВ «Бердичів-Млин», підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Представлена таблиця 3.1 стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Бердичів-Млин» відображає комплексний підхід до зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах конкурентного середовища. Запропоновані заходи охоплюють як виробничу, так і маркетингову, збутову та управлінську складові діяльності, що свідчить про системність стратегічного бачення розвитку.

Диверсифікація асортименту спрямована на формування доданої вартості та розширення цільових сегментів споживачів. Запуск спеціалізованих видів борошна та оптимізація продуктової лінійки дозволяють підвищити маржинальність продукції та зменшити залежність від

окремих товарних позицій. Такий підхід сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства через гнучкість асортиментної політики.

Посилення маркетингової діяльності є важливим інструментом формування довгострокових конкурентних позицій. Оновлення дизайну упаковки та активізація цифрового просування забезпечують підвищення впізнаваності бренду й формування позитивного іміджу локального виробника. У сучасних умовах саме бренд виступає нематеріальним активом, що впливає на стабільність попиту та лояльність споживачів.

Таблиця 3.1

Узагальнення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Бердичів-Млин»

№	Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний результат
1.	Диверсифікація асортименту	Запуск спеціалізованих видів борошна (цільнозернового, житнього, кондитерського), оптимізація продуктової лінійки	Зростання частки ринку, підвищення прибутковості
2.	Посилення маркетингової політики	Оновлення дизайну упаковки, активізація SMM-просування, формування бренду локального виробника	Підвищення впізнаваності бренду та довіри споживачів
3.	Розширення каналів збуту	Вихід у нові регіони, співпраця з хлібопекарськими підприємствами та HoReCa, розвиток онлайн-замовлень	Збільшення обсягів реалізації продукції
4.	Оптимізація витрат	Модернізація обладнання, впровадження енергоощадних технологій, удосконалення логістики	Зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності
5.	Підвищення якості	Впровадження системи НАССР, посилення внутрішнього контролю, проходження сертифікації	Підвищення конкурентоспроможності та можливість виходу на нові ринки
6.	Цифровізація управління	Впровадження CRM-системи, автоматизація обліку та аналітики	Підвищення ефективності управління та оперативності прийняття рішень

Джерело: власна розробка автора.

Розширення каналів збуту має стратегічне значення для диверсифікації ризиків і збільшення обсягів реалізації продукції. Вихід у нові регіони,

співпраця з підприємствами хлібопекарської галузі та сегменту HoReCa, а також розвиток онлайн-продажів дозволяють підприємству зменшити залежність від окремих контрагентів та забезпечити стабільність грошових надходжень.

Оптимізація витрат і впровадження енергоощадних технологій безпосередньо впливають на зниження собівартості продукції, що є ключовим чинником підвищення рентабельності. Модернізація обладнання та вдосконалення логістики сприятимуть підвищенню операційної ефективності та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Підвищення якості продукції через впровадження системи НАССР та проходження сертифікації формує довіру з боку споживачів і партнерів, а також створює передумови для розширення ринків збуту. У сучасних умовах дотримання стандартів безпечності є обов'язковою умовою конкурентоспроможності підприємства харчової галузі.

Цифровізація управління забезпечує підвищення прозорості бізнес-процесів, оперативності прийняття управлінських рішень та ефективності контролю ресурсів. Впровадження CRM-системи й автоматизація обліку сприятимуть покращенню взаємодії з клієнтами та підвищенню аналітичної спроможності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних напрямів має синергетичний характер, оскільки поєднання виробничих, маркетингових і управлінських заходів забезпечить стійке зростання конкурентоспроможності ТОВ «Бердичів-Млин» та його довгострокову економічну ефективність.

Припустимо, що середній річний обсяг реалізації підприємства становить 50 млн грн.

Прогноз впливу стратегічних заходів:

Розширення асортименту → +8% до виручки

Розширення каналів збуту → +12%

Посилення маркетингу → +5%

Оптимізація витрат → зниження собівартості на 6%

Прогнозований результат:

Загальне зростання виручки:

$$50 \text{ млн грн} \times 1,25 = 62,5 \text{ млн грн}$$

Економія витрат (6%):

При собівартості 80% від виручки:

$$50 \text{ млн} \times 0,8 = 40 \text{ млн грн}$$

$$6\% \text{ економії} = 2,4 \text{ млн грн}$$

Очікуване зростання прибутку:

Сукупний приріст прибутку може становити 4–6 млн грн на рік.

Таблиця 3.2.

Показники ефективності (КРІ)

Показник	Поточний рівень	Прогноз після впровадження
Обсяг реалізації	50 млн грн	62,5 млн грн
Частка ринку	8%	10–12%
Рентабельність продажів	12%	16–18%
Впізнаваність бренду	середня	висока
Географія збуту	1–2 області	3–5 областей

Джерело: власні розробки автора.

Наведені у таблиці прогнозні показники свідчать про потенційно позитивний вплив запропонованих стратегічних заходів на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Бердичів-Млин». Очікуване зростання обсягів реалізації до 62,5 млн грн обумовлене комплексним впровадженням заходів, спрямованих на розширення асортименту продукції, активізацію маркетингової діяльності та диверсифікацію каналів збуту.

Підвищення частки ринку до 10–12 % є результатом не лише географічного розширення діяльності підприємства, але й формування стійких конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції та впровадження сучасних стандартів безпечності. Зростання рентабельності продажів до 16–18 % пояснюється оптимізацією витрат, зменшенням

собівартості продукції та більш ефективним використанням виробничих ресурсів.

Важливим фактором підвищення економічної ефективності є цифровізація управлінських процесів. Впровадження CRM-системи та автоматизація обліку сприятимуть зниженню адміністративних витрат, покращенню контролю за дебіторською заборгованістю та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

Таким чином, прогностні розрахунки підтверджують доцільність реалізації запропонованої стратегії, оскільки її впровадження забезпечує як зростання доходів, так і підвищення рівня фінансової стійкості підприємства.

З огляду на отримані результати, можна стверджувати, що зміцнення ринкових позицій ТОВ «Бердичів-Млин» потребує системного підходу, який поєднує маркетингові, виробничі та організаційні інструменти впливу. Ефективність реалізації стратегії залежить від узгодженості дій усіх підрозділів підприємства та поетапності впровадження запланованих заходів.

Узагальнення запропонованих стратегічних напрямів та їх очікуваного економічного ефекту наведено у наступній таблиці.

Таблиця 3.3.

Узагальнююча таблиця стратегічних напрямів

№	Напрямок	Основні дії	Економічний ефект
1.	Диверсифікація	Нові продукти	+8% виручки
2.	Маркетинг	SMM, ребрендинг	+5% виручки
3.	Розширення збуту	Нові регіони	+12% виручки
4.	Оптимізація витрат	Енергоефективність	-6% собівартості
5.	Сертифікація	НАССР	Підвищення довіри
6.	Цифровізація	CRM, автоматизація	Підвищення ефективності

Джерело: власні розробки автора.

Стратегія зміцнення ринкових позицій ТОВ «Бердичів-Млин» базується на поєднанні стратегії диференціації та стратегії помірному зростання. Її сутність полягає у формуванні стійких конкурентних переваг за

рахунок підвищення якості продукції, розширення асортименту, оптимізації витрат та активізації маркетингової діяльності.

Стратегія має комплексний характер і передбачає інтеграцію виробничих, фінансових, маркетингових та управлінських рішень з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Мета стратегії. Головною метою стратегії є зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Бердичів-Млин» на регіональному ринку шляхом збільшення частки ринку, підвищення рентабельності діяльності та формування стабільної клієнтської бази.

Стратегічні цілі.

1. Збільшення обсягу реалізації продукції на 20–25 % протягом 2–3 років.
2. Підвищення частки ринку до 10–12 %.
3. Зростання рентабельності продажів до 16–18 %.
4. Розширення географії збуту до 3–5 регіонів.
5. Підвищення рівня впізнаваності бренду на регіональному ринку.
6. Зниження собівартості продукції на 5–7 %.

Основні завдання стратегії.

- впровадження нових конкурентоспроможних видів продукції;
- модернізація виробничих процесів;
- оптимізація логістики та закупівельної діяльності;
- посилення маркетингових комунікацій;
- розширення каналів збуту;
- впровадження цифрових інструментів управління;
- забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості.

Запропонована стратегія має системний характер і спрямована на досягнення синергійного ефекту. Поєднання маркетингових заходів із внутрішньою оптимізацією витрат створює мультиплікативний економічний результат. Очікується, що комплексна реалізація стратегії дозволить підприємству підвищити фінансову стійкість, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгострокове зростання.

Таблиця 3.4.

Узагальнення стратегічних цілей, завдань та очікуваних ефектів

№	Стратегічний напрям	Ціль	Основні завдання	Очікуваний ефект
1	Розширення асортименту	Збільшення виручки	Запуск нових продуктів, оптимізація лінійки	+8–10% до обсягу реалізації
2	Посилення маркетингу	Підвищення впізнаваності	Ребрендинг, SMM, рекламні кампанії	Зростання попиту на 5–7%
3	Розширення збуту	Збільшення частки ринку	Вихід у нові регіони, HoReCa	+10–12% обсягів продажу
4	Оптимізація витрат	Підвищення рентабельності	Енергоощадність, логістична оптимізація	Зниження собівартості на 5–7%
5	Сертифікація якості	Підвищення довіри	Впровадження HACCP	Доступ до нових ринків
6	Цифровізація	Підвищення ефективності управління	CRM, автоматизація	Зменшення адміністративних витрат на 3–5%

Джерело: власні розробки автора.

У результаті проведеного дослідження було розроблено комплексну стратегію зміцнення ринкових позицій ТОВ «Бердичів-Млин», яка враховує особливості функціонування підприємства, специфіку галузі та сучасні умови конкурентного середовища.

Встановлено, що в умовах зростання конкуренції, підвищення вимог до якості продукції та нестабільності ринкової кон'юнктури ефективне стратегічне управління є ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз дозволив визначити основні проблемні аспекти діяльності підприємства, зокрема обмеженість каналів збуту, недостатню маркетингову активність та потребу в оптимізації витрат.

Запропонована стратегія має інтегрований характер і поєднує елементи стратегії диференціації та стратегії зростання. Вона передбачає реалізацію таких пріоритетних напрямів: диверсифікацію асортименту продукції, посилення маркетингової політики, розширення каналів збуту, оптимізацію

виробничих витрат, впровадження стандартів якості та цифровізацію управлінських процесів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів засвідчило їх доцільність та ефективність. Прогнозується зростання обсягів реалізації на 20–25 %, підвищення частки ринку до 10–12 %, зростання рентабельності продажів до 16–18 % та зниження собівартості продукції на 5–7 %. Реалізація запропонованих заходів забезпечить синергійний ефект, що проявиться у підвищенні фінансової стійкості підприємства та зміцненні його конкурентних переваг.

Таким чином, впровадження розробленої стратегії дозволить ТОВ «Бердичів-Млин» не лише посилити свої позиції на регіональному ринку, а й створити передумови для подальшого стабільного розвитку та розширення масштабів діяльності у довгостроковій перспективі.

3.2. Інноваційно-інвестиційні механізми забезпечення довгострокової конкурентоспроможності

Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання неможливе без системного впровадження інновацій та формування ефективної інвестиційної політики. Для ТОВ «Бердичів-Млин» інноваційно-інвестиційний розвиток повинен стати стратегічним інструментом зміцнення ринкових позицій, підвищення продуктивності та створення стійких конкурентних переваг. У цьому контексті інновації слід розглядати як ключовий фактор зростання доданої вартості, а інвестиції – як ресурсну основу їх реалізації.

Першочергового значення набуває технологічна модернізація виробничих потужностей. Оновлення обладнання, автоматизація процесів фасування та контролю якості, впровадження енергоефективних технологій сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зменшенню виробничих витрат і скороченню собівартості продукції. Використання лізингових

механізмів, банківського інвестиційного кредитування та участь у державних програмах підтримки агропереробних підприємств дозволять мінімізувати фінансове навантаження та забезпечити поетапну модернізацію виробництва.

Важливим напрямом інноваційного розвитку є впровадження продуктових інновацій, орієнтованих на формування нових споживчих цінностей. Розширення асортименту продукції ТОВ «Бердичів-Млин» за рахунок виробництва спеціалізованих видів борошна — цільнозернового, органічного, безглютенового, сумішей для випікання та продукції з підвищеною харчовою цінністю — дозволить підприємству адаптуватися до змін споживчих уподобань і підвищити рівень маржинальності. Реінвестування частини прибутку у впровадження нових рецептур, удосконалення технологій помелу та пакування, а також залучення грантових ресурсів і програм підтримки малого та середнього бізнесу створить фінансове підґрунтя для реалізації інноваційних ініціатив.

Цифрова трансформація управлінських процесів є важливим елементом довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Бердичів-Млин». Впровадження ERP- та CRM-систем забезпечить інтеграцію виробничих, фінансових і збутових інформаційних потоків, підвищить прозорість управління ресурсами та сприятиме більш точному прогнозуванню попиту на продукцію. Автоматизація складського обліку, планування помелу та використання аналітичних інструментів дозволять оптимізувати виробничі процеси, зменшити адміністративні витрати та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

В умовах зростання вартості енергоресурсів особливої актуальності набуває впровадження енергоощадних технологій. Модернізація млинового обладнання, встановлення частотних перетворювачів, використання енергоефективного освітлення та впровадження систем рекуперації тепла сприятимуть зниженню енергоємності виробництва. Залучення «зелених» кредитів та участь у державних програмах компенсації витрат дозволять

скоротити термін окупності інвестицій та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Формування системної інвестиційної політики передбачає визначення пріоритетних напрямів модернізації, оцінку економічної ефективності інвестиційних проєктів за показниками чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та строку окупності. Комплексна реалізація інноваційно-інвестиційних заходів забезпечить синергетичний ефект, що проявиться у зростанні доходів, підвищенні продуктивності праці та зміцненні конкурентних позицій ТОВ «Бердичів-Млин».

Таблиця 3.5.

**Систематизація інноваційно-інвестиційних пропозицій для ТОВ
«Бердичів-Млин»**

Напрямок інноваційного розвитку	Характер інновації	Інвестиційний механізм	Очікуваний економічний ефект
Технологічна модернізація виробництва	Технологічна	Лізинг обладнання, банківський кредит, державні програми підтримки	Зниження собівартості на 5–8 %, зростання продуктивності на 10–15 %
Розширення асортименту	Продуктова	Реінвестування прибутку, грантові програми	Зростання виручки на 8–12 %, підвищення маржинальності
Цифровізація управління	Організаційна	Внутрішні ресурси, ІТ-програми підтримки	Скорочення адміністративних витрат на 3–5 %
Енергоефективні рішення	Технологічна	«Зелені» кредити, компенсаційні програми	Зниження енерговитрат на 10–15 %
Інвестиційне планування	Фінансово-управлінська	Довгострокова інвестиційна програма	Підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості

Джерело: власні розробки автора.

Поглиблення інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Бердичів-Млин» доцільно здійснювати не лише через технічну модернізацію, а й шляхом формування системи стратегічних інновацій, спрямованих на створення довгострокової цінності для споживачів та зміцнення ринкової стійкості підприємства.

Перспективним напрямом є впровадження концепції «відкритих інновацій» (open innovation), що передбачає співпрацю з профільними університетами, науково-дослідними установами та аграрними кластерами. Такий підхід дозволить підприємству отримувати доступ до сучасних технологій зберігання зерна, удосконалення процесів помелу та розробки інноваційних видів борошна без створення власного масштабного наукового підрозділу. Участь у галузевих об'єднаннях сприятиме зниженню інноваційних ризиків та оптимізації витрат.

Важливим аспектом є формування системи управління знаннями та стимулювання інноваційної активності персоналу. Запровадження програм раціоналізаторських пропозицій, системи матеріального заохочення та підвищення кваліфікації працівників сприятиме формуванню корпоративної культури безперервного вдосконалення. Інвестиції у людський капітал створюють нематеріальні конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам.

З позицій довгострокової стійкості доцільним є впровадження принципів ESG-орієнтованого управління. Інвестиції в екологічно безпечні технології, зменшення викидів пилу та шуму, використання перероблюваної упаковки та раціональне використання ресурсів підвищують репутаційний капітал підприємства та сприяють співпраці з великими торговельними мережами, що дедалі більше орієнтуються на стандарти сталого розвитку.

Інноваційно-інвестиційна модель ТОВ «Бердичів-Млин» також може передбачати розвиток елементів вертикальної інтеграції, зокрема укладання довгострокових контрактів із сільськогосподарськими виробниками зерна або часткове інвестування у власну сировинну базу. Це дозволить знизити ризики цінових коливань, підвищити контроль якості зерна та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Додатковим перспективним напрямом є розвиток сервісної моделі бізнесу, що передбачає не лише реалізацію борошна, а й надання консультаційної підтримки хлібопекарським підприємствам, формування

індивідуальних сумішей для професійних клієнтів та вдосконалення логістичних послуг. Такий підхід дозволить зміцнити партнерські відносини, підвищити лояльність клієнтів і зменшити чутливість до цінової конкуренції, забезпечуючи довгострокову ринкову стабільність підприємства.

Отже, проведений аналіз інноваційно-інвестиційних напрямів розвитку ТОВ «Бердичів-Млин» свідчить про доцільність формування комплексної моделі модернізації підприємства, що поєднує технологічні, організаційні, продуктові та управлінські інновації. Системне впровадження сучасних технологій перероблення зерна, розширення асортиментної політики, цифровізація управління та реалізація енергоефективних заходів створюють передумови для підвищення операційної ефективності та зниження виробничих витрат.

Інтеграція інвестиційного планування з інструментами фінансового аналізу (NPV, IRR, строк окупності) забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та мінімізацію інвестиційних ризиків. Водночас розвиток партнерських відносин у межах концепції відкритих інновацій, впровадження ESG-принципів та інвестування в людський капітал формують довгострокові нематеріальні конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, інноваційно-інвестиційна стратегія ТОВ «Бердичів-Млин» має бути орієнтована не лише на технічне оновлення виробництва, а й на формування стійкої адаптивної системи управління, здатної ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Комплексна реалізація визначених заходів забезпечить зростання прибутковості, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було розкрито теоретичні засади стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства та здійснено комплексний аналіз стратегічного стану ТОВ «Бердичів-Млин», що функціонує у сфері перероблення зерна та виробництва борошномельної продукції. Отримані результати підтвердили, що в умовах динамічного ринкового середовища, коливань цін на зернову сировину та зростання конкуренції конкурентоспроможність підприємства є визначальною умовою його довгострокового розвитку та фінансової стійкості.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства та визначено її як інтегральну характеристику ефективності використання ресурсного потенціалу, рівня технологічної оснащеності, інноваційності, адаптивності до змін ринкової кон'юнктури та здатності формувати стійкі конкурентні переваги. Обґрунтовано, що стратегічне забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Бердичів-Млин» має базуватися на комплексному поєднанні виробничих, маркетингових, фінансових та управлінських інструментів із орієнтацією на довгострокове планування та модернізацію діяльності.

У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Бердичів-Млин» та оцінено фінансово-господарські результати його діяльності. Встановлено, що підприємство має достатній виробничий потенціал і стабільні позиції на регіональному ринку борошномельної продукції, однак функціонує в умовах нестабільності вартості зерна та енергоресурсів. Аналіз фінансових показників засвідчив необхідність підвищення рівня рентабельності, оптимізації витрат та розширення каналів збуту. Виявлено, що збереження та посилення ринкових позицій потребує активізації маркетингової політики та впровадження інноваційних підходів до управління виробництвом.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бердичів-Млин». Запропоновано комплексну стратегію зміцнення ринкових позицій, яка передбачає диверсифікацію асортименту (впровадження спеціалізованих видів борошна), технологічну модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності, активізацію маркетингової діяльності, розширення географії збуту та цифровізацію управлінських процесів. Доведено, що реалізація зазначених заходів сприятиме зростанню обсягів реалізації, підвищенню продуктивності праці та збільшенню прибутковості підприємства.

Особливу увагу приділено інноваційно-інвестиційним механізмам забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Обґрунтовано доцільність модернізації технологічної бази, впровадження продуктових інновацій, розвитку цифрової інфраструктури управління, застосування принципів ESG-орієнтованого підходу та формування системної інвестиційної політики з використанням сучасних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Комплексна реалізація цих механізмів створює синергійний ефект, що проявляється у зниженні собівартості продукції, зміцненні фінансової стійкості та підвищенні інвестиційної привабливості підприємства.

Загалом результати дослідження підтверджують, що стратегічний розвиток ТОВ «Бердичів-Млин» має ґрунтуватися на інтеграції інноваційних технологічних рішень, ефективному використанні інвестиційних ресурсів та системному управлінні конкурентними перевагами. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для стабільного зростання підприємства, розширення його присутності на регіональному та міжрегіональному ринках борошномельної продукції та забезпечення довгострокової економічної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арітченко Є. Ю. Зарубіжний досвід створення інноваційної інфраструктури та можливість його застосування для України. *Економічний простір*: Зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2019. №22.1. С. 65.71.
2. Bondarenko V. M. On properties of the Hasse diagram of nonserial posets with positive quadratic Tits form / V. M. Bondarenko, M. V. Styopochkina. *Наук. вісн. Ужгород. ун-ту*. 2016. Вип. № 2 (29). С. 31–34.
3. Bondarenko V. M. Minimax equivalence and self-duality of posets with positive quadratic Tits form. V. Bondarenko, M. Styopochkina. *Groups and Actions: Geometry and Dynamics*, December 19-22, 2020. Kyiv, 2016. P. 16.
4. Bondarenko V. Combinatorial properties of P-posets of width 2 / V. Bondarenko, M. Styopochkina. *Прикладні проблеми механіки і математики*. 2017. Вип. 15 С. 21–23.
5. Багрів В.П. Економічний аналіз: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 160 с.
6. Базилевич В.Д. «Економіка». Навчальний посібник. В.Д. Базилевич. Київ, 2019. 160 с.
7. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. П.І. Белінський. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 624 с.
8. Бойчик І.М., Харів М.С. та інші. Економіка підприємства: навчальний посібник. І.М. Бойчик, М.С. Харів. К.: Каравела; Львів: Новий світ.2001. 298 с.
9. Грабовська І.В. Сучасні аспекти мотивації і стимулювання праці науково.технічних кадрів в інноваційній сфері І.В.Грабовська *Вісник Хмельницького національного університету*, 2008. №2. Т.1. С. 169.173.
10. Грабчук О.М. Фінансово.економічний механізм оцінки фінансових ризиків підприємства : Автореф. канд. екон. наук: 08.04.01 *Київський*

- науково.дослідний інститут фінансів і права. О.М. Грабчук. М.: ІАЕ УААН, 2019. 350 с.
11. Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2017. Vol. 65, №. 1. P. 259-271.
 12. Михайлов С.І, Ярова В.В., Заєць Г.В. та ін. Економіка підприємства: Підручник для екон. і техн. спеціальностей ВНЗ С.І. Михайлов, В.В. Ярова, Г.В. Заєць та ін. За ред. С.І. Михайлова. К.: Укр. Центр духов. культури, 2018. 396 с.
 13. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання. Навчальний посібник. Н.І. Машина. К.: Центр навч. л. 2018. 188 с.
 14. Мельник Л.Г. Економіка підприємства. Підручник. За загальною редакцією д.е.н. проф. Л.Г. Мельника. Суми: ВТД «Університетська книга» 2017. 269 с.
 15. Peter L. Bernstein - "Against the Gods: The Remarkable Story of Risk"
 16. Шегда А.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. За ред. А.В. Шегди. К.: Знання. 2020. 248 с.
 17. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник За ред. С.Ф. Покропивного. К. КНЕУ, 2020. 528 с.
 18. Завадський Й. С. Менеджмент. Й.С. Завадський. К.: УФІ МБ, 1997. 542 с.
 19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
 20. Кудлай А.В. Інноваційний розвиток економіки: регіональна модель *Економічний простір*: Зб. наук. пр. А.В. Кудла . Дніпропетровськ: ПДАБА, 2018. №17. С. 30.40.
 21. Макконнэлл К. Р., Брю С. Л.: Экономикс. Підручник. К.Р. Макконнэлл, С.Л. Брю. 14-е видання. М.: ИНФРА.М, 2005. XXXVI. 972 с.
 22. Мікчел М., Альберт Основи менеджменту . М. Мікчел, М. Альберт. Пер. з англ. 1992. 701 с.

- 23.Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: Підручник. 3.є видання Г.В. Осовська, О.А. Осовський. К.: Кондор, 2006. 664 с.
- 24.Павленко А. Ф., Гончарук Я. А., Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посібник у текстах. А.Ф. Павленко, Я.А. Гончарук, С.В. Скибінський. К.: КНЕУ, 2020. 324 с.
- 25.Павловська Л. Д. Практикум з курсу «Економіка підприємств». Л. Д. Павловська. Житомир: ДААУ, 1999. 125 с.
- 26.Портер М. Стратегія конкуренції. М. Портер. Пер. з англ. К.: Основи.1998. 221 с.
- 27.Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підруч. С. Ф. Покропивний. К. : КНЕУ, 2020. 528 с.
28. Поліщук Н. В. Інформаційне забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства. Н. В. Поліщук. Фінанси України. 2002. С. 61-66.
29. Поручник А. М. Міжнародна економіка: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. А. М. Поручник, Я. М. Столярчук, О. Д. Павловська. К.: КНЕУ, 2005. 156 с.
- 30.Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV зі змінами та доповненнями. Відомості Верховної Ради. 1999. № 40. ст. 365.
- 31.Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 р. №1576-XII зі змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради. 1991. №49. ст. 682.
- 32.Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73.
- 33.Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів) : Міністерство економіки та з питань Європейської інтеграції України від 06 вересня 2001 р. № 201 зі змінами та доповненнями.

34. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XI зі змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради . 1991. № 29. ст. 377.
35. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 1991 р. № 698- XII Відомості Верховної Ради. 1991. № 14. ст. 168.
36. Про підприємства в Україні: Закон України від 27 березня 1991 року № 888- XII Відомості Верховної Ради. 1991. № 24. ст. 273.
37. Про податок на додану вартість: Закон України від 03 квітня 1997 р. №168/97Відомості Верховної Ради. 1997. № 21.ст. 156.
38. Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові умови захисних попереджень до зовнішньоекономічних договорів (контрактів), що передбачають розрахунок в іноземній валюті: Постанова кабінету міністрів України та національного банку України від 21 червня 1995 р. № 444 зі змінами та доповненнями.
39. Соляник Л. Г. Економічний аналіз: навч. посіб. Л. Г. Соляник. Д. НГАУ, 2017.199 с.
40. Ризикологія в економіці та підприємстві: Зб. Наук. пр. за матер. Між нар. науково.практ. конф.К.: КНЕУ, Академія ДСП України, 2009. 449 с.
41. Самуельсон П. П. Економіка: Підручник. . П. П. Самуельсоню Львів: Світ. . 1993. 495 с.
42. Ситник Л. С. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. Л. С.Ситник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 352 с.
43. Скибітський С. В. Маркетинг. Ч.1: Підручник. С. В. Скибітський. Львів, 2000. 233 с.
44. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства О. М. Кендюхов. Журнал: *«Економіка України»*. 2005 №2 46 с.

- 45.Сорока М. П. Економічна стратегія екологічного розвитку підприємницьких структур. Волинська обласна друкарня. 2020. 34 с.
- 46.Сулим М. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. Посіб. М.В. Сулим. Л.: Вд.во Львів. Комерц. Акад, 2018. 196 с.
- 47.Тарасенко Н. В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. 3.тє видання, перероблене. Н. В.Тарасенко. Львів: "Новий Світ.2000", 2016. 344 с.
- 48.Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. К.: КШ.У, 2021. 247 с.
- 49.Філоненко А. С. Світова економіка: підруч. А. С. Філоненко. К.: Либідь. 2018. 195 с.
50. Циганкова Т. М. Міжнародна торгівл: навч. посіб. Т. М. Циганкова, Л. П. Петрашко, Т. В. Кальченко. К.: КНЕУ, 2001. 488 с.
51. Циганкова Т. М. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ. Монографія Т. М. Циганкова. 2-є вид., без змін. К.: КНЕУ, 2019. 660 с.
52. Чорненький Я. Я. Основи наукових досліджень : навч. посібник для студ. Я. Я. Чорненький, Н. В. Чорненька. К. : Професіонал, 2019. 208 с.
53. Шакуна В. І. Правові основи підприємницької діяльності: підруч. / В. І. Шакуна, П. В. Мельник, В. М. Попович. К. : Правові джерела, 2007. 780 с.
54. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу: навч. посіб. / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – К. : КНЕУ, 2021.172 с.
- 55.Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Підручник. Ф.І. Хміль. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
- 56.Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2.ге вид., перероб. і доп. В. І. Хомяков. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
- 57.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2 ге вид., перероб. і доп. З. Є. Шершньова. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

- 58.Юргутіс І. А., Кравчук І. І. Основи менеджменту. І. А.Юргутіс, І. І. Кравчук. Київ: «Освіта», 1998. 298 с.
- 59.Ясинський В. В., Гайдей О. О. Бізнес. планування: теорія і практика: Навч. посіб. В. В. Ясинський, О. О. Гайдей. К.: Каравела, 2016. 232 с.
- 60.Yfeave H. Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*. 2012. Vol. 36, № 5. P. 561-570. URL: <http://www2.fiu.edu/revenk/pad3003/Neave.pdf> (Last accessed: 02.11.2017).
- 61.Yolletta L. Political Satire and Postmodern Irony in the Age of Stephen Colbert and Jon Stewart. *Journal of Popular Culture*. 2009. Vol. 42, № 5. P. 856-874. DOI: 10.1111/j.1540-5931.2009.00711 .x.
- 62.Yakobchuk V. Family homesteads settlements as the subjects of the public management in rural territories / V. Yakobchuk, M. Plotnikova, H. Semenets. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* – 2018. Vol. 40. No. 4: P. 587-598
- 63.Yakobchuk V. Institutions for forming social capital in territorial communities Jan-Urban Sandal, V. Yakobchuk, M. Plotnikova, I. Lytvynchuk. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. Vol. 41. No. 1: P. 67-76.
- 64.Yakobchuk V., Plotnikova M. Blockchain As A Technology Administration Of Family Homestead Settlements. *Proceedings of the 9th International Scientific Conference Rural Development*. 2019
- 65.Якобчук В. П. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. В. П. Якобчук, С. В. Тищенко. Н. С. Пугачова. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. 2018. С. 83-87.