



# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління  
Кафедра Економіки і права  
Освітній ступінь Бакалавр  
Спеціальність 051 «Економіка»  
(шифр і назва)  
Освітньо-професійна програма «Економіка та правове забезпечення бізнесу»  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри економіки і права**

**Юлія ЛЕВЧЕНКО**

**«05» вересня 2025 року**

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Гаркуші Олександрі Євгенівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємства»

керівник роботи Михайлик Ольга Михайлівна, канд. екон. наук, доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» вересня 2025 року № 641 - КС

2. Строк подання здобувачем роботи 2.02.2026

3. Вихідні дані до роботи: нормативні документи, Конституція України, кодекси, Закони України, вебпортали законодавчих установ, відомств, ВРУ, МФУ, навчальні посібники, підручники, наукові праці, збірники конференцій, фінансова звітність ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки, дані вебсайтів ТОВ «Київський пекарний дім» та ТОВ «КІЇВХЛІБ».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Розділ 1. Теоретичне обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності і стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім». Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім». Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу. Рис. Характеристики, які відображають «стратегію розвитку підприємства», Рис. Ієрархія стратегій розвитку за рівнями в системі управління підприємством, Табл. Класифікація стратегій розвитку підприємства, Табл. Відомості про ТОВ «Київський пекарний дім», Табл. Основні економічні показники діяльності тов «КПД» за 2022-2024 рр, Табл. Головні напрямки удосконалення стратегії розвитку ТОВ «КПД».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1 (п.1.4)	Ткаченко О.М., к. е. н, доц.	08.09.2025	10.09.2026
Розділ 2 (п.2.6)	Ткаченко О.М., к. е. н, доц.	08.09.2025	10.09.2026

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.11.2025 р.	
2	Написання розділу 1	30.11.2025 р.	
3	Робота над розділом 2	22.12.2025 р.	
4	Підготовка розділу 3	15.01.2025 р.	
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.02.2026 р.	
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	30.01.2026 р.	
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 23.01.2026 р.	
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувача кафедри	до 02.02.2026 р.	
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 06.02.2026 р.	
10	Захист кваліфікаційної роботи	11.02.2026 р.	

Здобувач

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Гаркуша О.Є.**  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Михайлик О.М.**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Гаркуша О.Є. «Економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємства». Київ. НУХТ. 2026.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу» складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».

Предметом дослідження є економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

В теоретичному розділі досліджено економічний зміст поняття, роль та класифікацію і процес формування стратегії розвитку підприємства, систематизовано методичні підходи до оцінки стратегії розвитку та обґрунтовано правове регулювання стратегії розвитку підприємства.

В аналітичному розділі проведено організаційну характеристику ТОВ «Київський пекарний дім», здійснено аналіз економічних показників діяльності та фінансового стану діяльності підприємства. Крім того, виконано аналіз впливу чинників мікро-, мезо- і макросередовища на діяльність ТОВ «Київський пекарний дім», проведено оцінку стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» та узагальнено правове регулювання діяльності і стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».

У рекомендаційному розділі запропоновано економічні шляхи вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім», розглянуто впровадження послуги факторингу на ТОВ «Київський пекарний дім» як інструмент фінансової стратегії розвитку та проведено економічне обґрунтування впливу запропонованого проекту на фінансові показники діяльності ТОВ «КПД».

*Ключові слова:* стратегія, розвиток, стратегічні альтернативи, план, нормативне регулювання, підприємство.

## ABSTRACT

**Garkusha O.E. «Economic and legal justification of the enterprise development strategy». Kyiv. NUHT. 2026.**

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 051 «Economics», educational and professional program «Economics and legal support of business» consists of an introduction, 3 sections, conclusions, appendices and a list of sources used.

The object of the study is the process of strategic development of LLC «Kyiv Bakery House».

The subject of the study is the economic and legal justification of the enterprise development strategy.

The first section examines the economic content of the concept, the role and classification of the enterprise development strategy, reveals the process of forming an enterprise development strategy, systematizes methodological approaches to assessing the enterprise development strategy and justifies the legal regulation of the enterprise development strategy.

The second section provides an organizational characteristic of LLC «Kyiv Bakery House», analyzes economic indicators of activity and the financial condition of the enterprise. In addition, an analysis of the influence of micro-, meso- and macroenvironmental factors on the activities of LLC «Kyiv Bakery House» was performed, an assessment of the development strategy of LLC «Kyiv Bakery House» was conducted, and the legal regulation of the activities and development strategy of LLC «Kyiv Bakery House» was summarized.

The third section proposes economic ways to improve the development strategy of LLC «Kyiv Bakery House», considers the implementation of factoring services at LLC «Kyiv Bakery House» as a tool of financial development strategy, and conducts an economic justification of the impact of the proposed project on the financial indicators of LLC «KPD».

*Key words:* strategy, development, strategic alternatives, plan, regulatory regulation, enterprise.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>10</b>
1.1. Стратегія розвитку підприємства: економічний зміст поняття, роль та класифікація.....	10
1.2.Формування стратегії розвитку підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінки стратегії розвитку підприємства...	25
1.4. Правове регулювання обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....	38
Висновки до розділу 1.....	44
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ».....</b>	<b>45</b>
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Київський пекарний дім»...	45
2.2. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Київський пекарний дім».....	49
2.3. Аналіз фінансового стану діяльності підприємства.....	62
2.4. Аналіз впливу чинників мікро-, мезо- і макросередовища на діяльність ТОВ «Київський пекарний дім».....	85
2.5. Оцінка стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».....	98
2.6. Правове регулювання діяльності і стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».....	115
Висновки до розділу 2.....	125
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ».....</b>	<b>126</b>
3.1. Економічні шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».....	126
3.2. Впровадження послуги факторингу на ТОВ «Київський пекарний дім» як інструмент фінансової стратегії розвитку.....	134
3.3. Економічне обґрунтування впливу запронованого проекту на фінансові показники діяльності ТОВ «КПД».....	145
Висновки до розділу 3.....	147
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>149</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>152</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>163</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність дослідження економіко-правового обґрунтування стратегії розвитку підприємства обумовлена необхідністю вдосконалення стратегічного планування суб'єктів бізнесу в умовах сучасних викликів і невизначеності ринкового середовища. Стратегія розвитку як інструмент довгострокового планування дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечувати конкурентні переваги й підвищувати ефективність функціонування підприємства.

Правове забезпечення стратегії розвитку гарантує легітимність та дотримання нормативних вимог при розробці і реалізації стратегій розвитку підприємства, організації чи установи.

В умовах динамічного економічного середовища значення набуває інтеграція економічних методів стратегічного розвитку з чинним правовим забезпеченням, що сприяє зростанню стійкості підприємств та їх адаптації до сучасних викликів глобалізованої економіки й тенденцій розвитку.

**Стан наукової розробки проблеми.** Значний внесок у розвиток економіко-правових підходів до формування стратегії розвитку підприємства, удосконаленню стратегічного планування зроблено такими українськими вченими, як: Баламут Г.С., Білоус Н. М., Веремєєнко О.О., Власенко В.А., Гудзь О.І., Колот В. М., Покропивний С. Ф., Тур О.В., Хацер М.В., Череп О.Г., Швиданенко Г.О., Швиданенко Г.І.; зарубіжними вченими: Друкер П., Менсон М., Поррас Дж., Портер М., Томпсон А., Стрікленд А. ін.

**Мета і завдання роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій економіко-правового удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Згідно поставленій меті в кваліфікаційній роботі були визначені **завдання:**

- провести дослідження економічного змісту поняття «стратегія розвитку підприємства», її роль та класифікацію;
- здійснити аналіз процесу формування стратегії розвитку підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати правове регулювання стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати організаційну характеристику ТОВ «Київський пекарний дім»;
- здійснити аналіз економічних показників діяльності ТОВ «КПД»;
- проаналізувати фінансовий стан діяльності ТОВ «КПД»;
- провести аналіз впливу чинників мікро-, мезо- і макросередовища на діяльність ТОВ «Київський пекарний дім»;
- оцінити стратегію розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»;
- здійснити характеристику регулювання діяльності і стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»;
- запропонувати економічні шляхи вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «КПД» та провести розрахунки запропонованого проекту;
- оцінити вплив запропонованого проекту на зміну показників діяльності ТОВ «КПД» та фінансові показники.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».

**Предметом дослідження** є економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

В кваліфікаційні роботі використані **методи дослідження**:

Методи аналізу і синтезу - для узагальнення результатів дослідження і формування висновків.

Індукція і дедукція - для визначення класифікації стратегій розвитку підприємства, аналізу процесу формування стратегії розвитку.

Методи групування і порівняння - для оцінки й аналізу господарської діяльності ТОВ «Київський пекарний дім».

Графічні методи - для побудови діаграм і графіків й представлення аналізу стратегії розвитку ТОВ «КПД».

Статистичні і аналітичні методи - для проведення економічної доцільності впровадження заходу.

Методи прогнозування і економічного моделювання - для визначення напрямків удосконалення стратегій розвитку і економічного ефекту від впровадження заходу, для побудови SPACE-вектору стратегії розвитку КПД.

**Теоретичну і методологічну базу дослідження** складають наукові праці щодо економіко-правового обґрунтування стратегії розвитку суб'єктів господарювання. Правову інформаційну базу дослідження складають Конституція України, кодекси, Закони України й інші чинні нормативно-правові акти. Для аналізу підприємства використана фінансова та бухгалтерська звітність ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022 рік, 2023 рік, 2024 рік.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості реалізації проекту впровадження послуги факторингу на ТОВ «Київський пекарний дім» як інструмент фінансової стратегії розвитку.

**Апробація результатів роботи** полягає у представленні дослідження в науковій конференції: Іванюта Т.М., Гаркуша Є.О. Стратегічні вектори розвитку підприємств в умовах трансформаційних викликів. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 20-21 листопада 2025 р.* Київ : НУХТ, 2025. С. 29-31.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Текстова частина (без додатків) викладена на 162 сторінках комп'ютерного тексту і містить 40 рисунків, 74 таблиці, 4 формули. Список використаних джерел включає 96 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Стратегія розвитку підприємства: економічний зміст поняття, роль та класифікація

Економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємства є критичним місцем в сучасних умовах нестабільної економіки та постійних змін у законодавстві, що дозволяє бізнесу не тільки максимізувати прибутковість, але й мінімізувати правові ризики та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Уваги потребує аспект основних дефініцій тематики: розвиток, стратегія, стратегія розвитку підприємства.

Розглядаючи стратегію розвитку підприємства, необхідно дослідити базові поняття, які пов'язані з сутністю категорії.

«Розвиток» характеризує якісні зміни об'єктів, появу новітніх форм буття, новацій і нововведень та спряжений із перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків [68].

Поняття «розвиток підприємства» досліджується в науковій літературі з 1950-х років. У той час розвиток організацій, розглядався як особлива стратегія системної трансформації, спрямована на підвищення ефективності компаній за рахунок покращення управління організаційними процесами.

У 60-х і 70-х роках 20-го ст. організаційний розвиток був зосереджений на покращенні комунікацій, поясненні організаційних ролей і створенні команд, для покращення функціонування підприємства. Підприємства розглядалися як відкриті системи, що взаємодіють із зовнішнім середовищем, основна увага приділялася ідеальній діяльності підприємства та його підсистемі [65, с. 67; 95, с. 77].

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» і «agos» – «я керую». Поняття «стратегія» первинно тлумачили як

«мистецтво або наука ведення воєнних дій», тобто за походженням вважається, що це військовий термін. Джеффри Блекер у своєму дослідженні історичних витоків терміну «стратегія» виявив, що першим його вжив ще Сократ. Водночас, період між 400 та 320 рр. д. н.е. можна назвати періодом, коли зародився підхід довгострокового планування. Вважається, що знаменита книга Сунь-цзи «Мистецтво війни», також з'явилася в цей період. Давньокитайський трактат був першим, тоді, підручником з військової стратегії і тактики й першою спробою систематично сформулювати логіку планування військових операцій.

В Європі термін «стратегія» був перекладений у XVIII ст. і використовувався для опису військових операцій і конфліктів до середини XX ст. Таким чином, можна означити, що концептуальна стратегія розвитку переважно стосувалася ведення воєнних дій та відноситься до різних культур [84].

У теорії управління термін «стратегія» трактується як «модель дій, набір правил й прийомів», за допомогою яких досягаються довгострокові цілі розвитку організації.

В економіці, вперше термін «стратегія» був запозичений з військової справи і використаний А. Чандлером у 1962 р. для визначення одного з видів управління комерційним підприємством [33, с. 12]. Визначення стратегії подається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що «стратегія - це принцип поведінки або наслідування певній моделі поведінки. Він трактує стратегію як комбінацію п'яти «П»:

- 1) стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоденного у майбутнє;
- 2) стратегія - принцип, поведінка або слідування деяких моделей поведінки;
- 3) стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і певних своїх головних конкурентів;

4) стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це «теорія бізнесу даної організації»;

5) стратегія - прийом, особливий маневр, що використовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Велика кількість розумінь поняття «стратегія» визначає значну увагу до цього поняття серед зарубіжних і вітчизняних економістів. У науковому колі сформовано багато тлумачень поняття «стратегія» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи до тлумачення поняття «стратегія» у колі українських і зарубіжних вчених-економістів**

Вчений	Визначення поняття
<b>Зарубіжні вчені</b>	
Б. Карлофф [89]	«Стратегія це узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації».
М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі [93]	«Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення її цілей».
А.Томсон [96]	«Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності».
П.Друккер [90]	«Стратегія визначає напрям, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання».
<b>Українські вчені</b>	
З. Шершньова, С. Оборська [88]	«Стратегія це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких корпоративних, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану».
М.О. Боярська [8, с. 309]	«Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей».
Ф.Ф. Бутинець [9]	«Стратегія передбачає у собі низку приписів, необхідних для виконання завдань, якими підприємство користується у своїй фактичній діяльності».
В.В. Швед, А.П. Горобець [6,17,82]	«Стратегія це корпоративний план дій, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі бізнесу, та який побудовано на визначених конкурентних перевагах й створює комплекс відповідних завдань, що спрямовані на досягнення зазначених цілей та місії діяльності бізнесу».

Взаємозв'язок понять «розвиток підприємства», «стратегія», дає можливість дослідити поняття «стратегія розвитку підприємства», що виникає в їх органічному поєднанні та спільному доповненні в системі діяльності підприємства.

«Розвиток підприємства» демонструє собою динамічний процес якісних і кількісних змін у діяльності організації, спрямований на підвищення її конкурентоспроможності та ефективності функціонування, а «стратегія» виступає як довгостроковий план дій та система принципів, що здійснюють напрямки та способи досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства, на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища і розробки комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення [85]. Спираючись на роботи І.А. Ігнат'єва, досить часто «стратегію діяльності підприємства» розглядають лише як стратегію розвитку, що не дає широкого визначення поняття «стратегії розвитку» [15, с. 227]. Дослідження вимагають визначення сутності поняття «стратегія розвитку підприємства».

На рис. 1.1 відобразимо підходи до тлумачення поняття «стратегія розвитку підприємства» українськими вченими.

Підходи до тлумачення поняття «стратегія розвитку підприємства»					
Швиданенко Г.О., Швиданенко Г.І. [85, с. 145]	Власенко В.А. [10]	Тур О.В. [76]	Боярська М.О. [8, с. 309]	Берінь П.В., Голтвянська Ю.В. [4, с. 33]	Філіна С.В., Дрига О.В., Кужель О.В. [79]
«це концептуальний документ, що містить напрями розвитку, бачення майбутнього, стратегічні та оперативні цілі»	«передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план»	«логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов»	«передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети»	«фундаментальний складник побудови та управління бізнесом»	«можна описати як довгостроковий, гнучкий план дій в інноваційному напрямку з відповідним рівнем ризику»

Рис. 1.1. Підходи до тлумачення поняття «стратегія розвитку підприємства» українськими вченими

Джерело: згруповано автором

Хацер М.В. стверджує, що «стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісних, так і в якісних формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, які призначені для їх досягнення» [80].

Уваги заслуговує поняття авторки Гудзь О.І. «стратегія розвитку підприємства, що являє собою довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства» [13]. Характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства представимо на рис. 1.2.

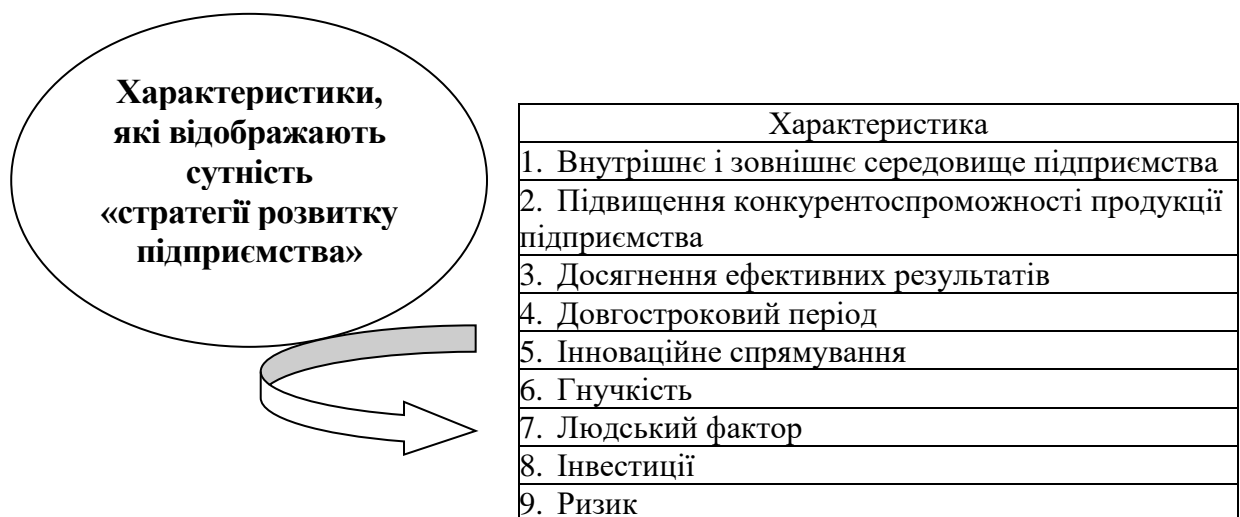


Рис. 1.2. Характеристики, які описують сутність «стратегії розвитку підприємства»

Джерело: [73, с. 145; 13, с. 349]

Під «стратегією розвитку підприємства», представлену у вигляді набору розроблених інструментів, слід розуміти узагальнену модель дій, спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміну і трансформацію господарської діяльності з урахуванням ринкових можливостей і наявних ресурсів [68].

Зі схеми на рис. 1.2, можна виокремити чотири основні параметри стратегії розвитку підприємства.

1. Адекватний розвиток потенціалу підприємства. Хоча підприємство може почати формулювати інші види стратегій на різних етапах свого життєвого циклу (включаючи перші роки), час і умови для формулювання стратегії розвитку повинні бути сприятливими.

2. Результати розробки стратегії розвитку підприємства. Стратегії розвитку підприємства значною мірою обґрунтовуються на стратегічно передбачені та прогнозування, на яких є визначення перспективи та певної привабливості певних дій у майбутньому.

3. Безперервність стратегії розвитку підприємства. Вони спрямовані на якісні зміни на підприємстві в цілому, або в окремих підсистемах.

4. У світі вищезазначеного, спрямованість стратегії розвитку є важливою ознакою і передбачає не тільки відмінність стратегії розвитку від інших стратегій, але й місце стратегії розвитку в ієрархії організаційних стратегій підприємства [84].

Стратегії розвитку притаманні відповідні ключові особливості, що зображені на рис. 1.3 [84].

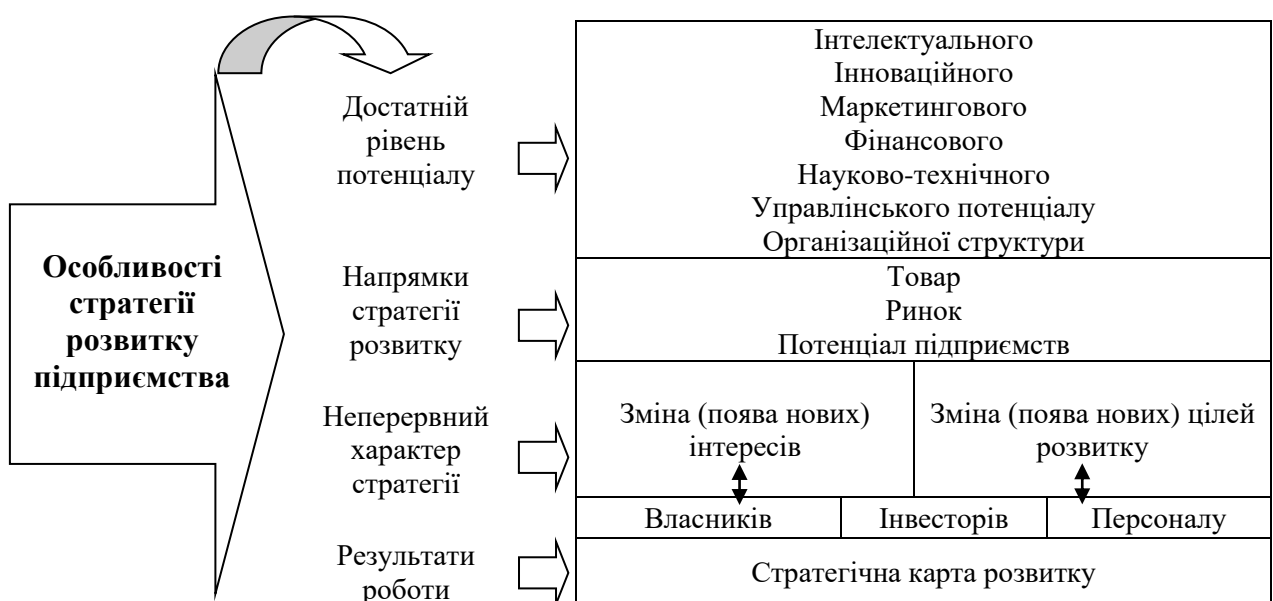


Рис. 1.3. Ключові особливості стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [84]

Стратегічне планування на підприємстві закінчується на кількох ієрархічних рівнях, кожен з яких має свої особливі завдання та сферу впливу. Система стратегій розвитку підприємства в рамках управління будується за принципом від загального до часткового, де кожен наступний рівень деталізує і конкретизує попередній. Ієрархію стратегій наведемо на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Ієрархія стратегій розвитку за рівнями в системі управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [7]

Існує велика кількість різноманітних підходів до систематизації стратегій розвитку підприємства. Стратегії розвитку підприємства вдало подано авторами Брінь П.В., Голтвянською Ю.В. за основними характеристиками та рівнями управління (табл. 1.2).

## Загальна класифікація стратегій розвитку підприємства

Ознака	Види стратегій	Науковець
1	2	3
1. За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративна (портфельна) стратегія;</li> <li>• конкурентна (ділова) стратегія;</li> <li>• функціональні стратегії;</li> <li>• операційна стратегія (у даній класифікації неможлива до функціональних стратегій).</li> </ul>	Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p. [96]
2. За функціональними ознаками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетингова стратегія;</li> <li>• операційна стратегія;</li> <li>• виробнича стратегія;</li> <li>• фінансова стратегія;</li> <li>• соціальна стратегія;</li> <li>• екологічна стратегія;</li> <li>• стратегія НДКПР.</li> </ul>	Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства», 2012. 121 с. [75]
3. За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання;</li> <li>• скорочення;</li> <li>• сполучення базових альтернатив;</li> <li>• стратегія ліквідації (банкрутство);</li> <li>• стратегія виживання (запобігання банкрутству);</li> <li>• стратегія стабілізації.</li> </ul>	Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємство: стратегія, організація, ефективність. Київ, 2008. 123с. [93]
4. За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія лідера;</li> <li>• стратегія претендента;</li> <li>• стратегія послідовника;</li> <li>• стратегія новачка.</li> </ul>	Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ, 2020. 496 с. [26]
5. За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія оптимальних витрат;</li> <li>• стратегія лідерства за витратами;</li> <li>• стратегія диференціації;</li> <li>• стратегія фокусування.</li> </ul>	Porter M. E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Edition 1980. 658 p. [95]
6. Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія товарної диференціації;</li> <li>• стратегія сервісної диференціації;</li> <li>• стратегія іміджевої диференціації;</li> <li>• стратегія кадрової диференціації.</li> </ul>	Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 1998. 152 с. [29]
7. За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його;</li> <li>• стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку;</li> <li>• стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші;</li> <li>• стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі).</li> </ul>	Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge, 2007. 181 p. [90]

1	2	3
8. За конкурентністю стратегій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегії зростання (використовують за позитивної ринкової кон'юнктури);</li> <li>• стратегії підтримки (спрямовані на підтримку основної діяльності, частки ринку тощо);</li> <li>• стратегії реструктуризації (використовують діяльність для зміцнення підприємства та пристосування його до динамічних умов);</li> <li>• стратегії скорочення (згорання) (використовують зв'язок із залученням фінансового стану);</li> <li>• стратегії ліквідації (реалізуються шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства).</li> </ul>	Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. [71]

Джерело: узагальнено автором на основі даних

Авторка Гудзь О.І. здійснює поділ стратегій розвитку підприємства на активні і пасивні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Класифікація стратегій розвитку підприємства авторкою Гудзь О.І. за поділом на «активні» і «пасивні» та їх ознаки**

Активна стратегія	Пасивна стратегія
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень ризикованості.</li> <li>2. Наступальність.</li> <li>3. Постійний процес оновлення продукції.</li> <li>4. Динамічне генерування конкурентних переваг задля лідируючої позиції.</li> <li>5. Індивідуалізація та коригування збутової політики відповідно до вимог споживачів.</li> <li>6. Спрямування цінової політики в русло задоволення всебічного споживчого попиту.</li> <li>7. Виведення продукції на нові цільові ринки, зокрема міжнародні.</li> <li>8. Формування позитивного іміджу компанії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень ризику середній або низький.</li> <li>2. Пасивно-наступальний підхід до розвитку.</li> <li>3. Пріоритет – збільшення обсягів випуску продукції.</li> <li>4. Цінова політика порівняльна з конкурентами.</li> <li>5. Спрямування зусиль на утримання наявних частин ринку.</li> </ol>

Джерело: [13]

Отже, на сьогодні не існує єдиного підходу щодо класифікації стратегій розвитку підприємства [16, с. 127].

Деякі вчені, як наприклад В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич [64], М.І. Головінов [12], умовно виділяють стратегії розвитку на дві групи:

1) стратегії функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування);

2) стратегії розвитку (росту, обмеженого зростання, скорочення та комбінування). Деякі автори виділяють стратегії розвитку серед інших функціональних стратегій як окрему [10, с. 158].

Проте думку Соколенко В.А., Бондаренко О.М., виділення стратегії розвитку, як окремого виду стратегії є хибним, після стратегії розвитку є, скоріше, властивістю стратегії підприємства, яку вона може мати при наявності певних факторів [66].

## **1.2. Формування стратегії розвитку підприємства**

Процес формування стратегії є ключовим під час планування показників та напрямів стратегії розвитку підприємств. При цьому окремі процедури та інструменти під час її формування можуть переглядатися або удосконалюватися, а також впроваджуватися нові. Процес формування стратегії розвитку починається з усвідомлення необхідності більш оперативної та якісної роботи порівняно з конкурентами. Реалізація стратегії розвитку підприємства спрямована на досягнення довгострокових цілей й потребує значних інвестиційних ресурсів. Процес є структурованою кінцевою множиною дій, спрямованих на виробництво конкретних продукції, товарів чи послуг для конкретних споживачів. Процес формування стратегії розвитку підприємства є сукупність логічно взаємозалежних дій, спрямованих на формування певних моделей діяльності, яка є стратегією розвитку та виступає у вигляді систематизованого циклу виконання функціональних операцій, які дають специфічний результат, а саме стратегію розвитку підприємства [34]. Формування стратегії розвитку підприємства знаходиться на зрізі балансування інтересів у межах поєднання інтересів підприємства та працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінському персоналі. Передумови формування ефективної стратегії розвитку підприємства представимо в табл. 1.4.

### Передумови формування ефективної стратегії розвитку підприємства

Напрямок розвитку	Характеристика
1. Високий рівень активності проникнення на цільовий ринок	Інтенсивні заходи щодо завоювання частки ринку та посилення присутності середньої цільової аудиторії
2. Місткість і стратегічні напрями розвитку ринку	Аналіз потенціалу ринку та визначення векторів його розвитку для максимального використання можливостей
3. Рівень конкурентоспроможності та якості продукції	Забезпечення високих стандартів якості продукції та підвищення конкурентних переваг на ринку
4. Забезпечення лідерства та репутації компанії	Формування та підтримка позитивного іміджу компанії як лідера в галузі
5. Можливості ефективної диверсифікації	Розширення спектру діяльності та освоєння нових ринкових сегментів для зниження ризиків
6. Впровадження дієвої системи управління ризиками	Створення комплексної системи ідентифікації, оцінки та управління наявними ризиками

Рис. 2. Передумови формування ефективної стратегії розвитку підприємства

Джерело: [85, с. 149]

Основні завдання для успішного формування стратегії розвитку підприємства представимо в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

### Основні завдання успішного формування стратегії розвитку підприємства

Завдання	Зміст завдання	Ключові елементи
1. Формування стратегічного бачення та місії підприємства	Визначення яким має бути підприємство у майбутньому	Стратегічне бачення. Місія підприємства. Мета діяльності. Шляхи досягнення бачення.
2. Встановлення цілей	Визначення конкретних результатів, яких підприємство прагне досягти	Конкретні результати. Орієнтир для стейкхолдерів. Вимірність цілей. Оцінка прогресу. Прийняття рішень.
3. Розробка стратегії розвитку	Створення плану дій для досягнення поставлених цілей	План дій. Вибір пріоритетних ринків. Аналіз конкурентів. Визначення конкурентних переваг. Розробка стратегічних і тактичних заходів.

Джерело: складено автором [34]

Стратегія розвитку підприємства створюється в результаті вивчення зовнішнього оточування і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових умов [8, с. 309]. Стратегія розвитку як процес піддається впливу зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Дії підприємства щодо зовнішніх чинників зводяться головним чином до

дослідження їх існуючого такого стану та визначення тих, прогноз зміни яких фірма може контролювати.

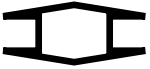

Ключовими завданнями стратегії такого підходу є:

- 1) визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, які воно може змінювати у сприятливому для себе напрямку;
- 2) виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного застосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, що підприємство не в змозі контролювати.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на розробку стратегії розвитку підприємства представимо в табл. 1.6.

*Таблиця 1.6*

**Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на розробку стратегії розвитку підприємства**

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічні фактори.</li> <li>2. Соціально-культурні фактори.</li> <li>3. Політичні фактори.</li> <li>4. Виробничо-технологічні фактори.</li> <li>5. Ринкові фактори.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організаційна структура.</li> <li>2. Фінансові ресурси.</li> <li>3. Людські ресурси.</li> <li>4. Матеріально-технічна база.</li> <li>5. Технології та інновації.</li> <li>6. Корпоративна культура.</li> <li>7. Система управління.</li> <li>8. Маркетингові можливості.</li> </ol>

*Джерело: складено на основі [83; 89]*

Фактори зовнішнього середовища, які впливають на формування і розробку стратегії розвитку підприємства, включають:

1. Економічні фактори. Економічні положення, рівень і напрямки розвитку, темпи інфляції і дефляції, рівень зайнятості населення, бюджетний баланс, стабільність гривні, ставки за кредитами, податкові ставки.

2. Соціально-культурні фактори. Структура суспільства (класи, етнічні групи, меншості, поділ за особистими доходами), умови життя різних груп, соціальна напруженість у суспільстві, рівень пропозиції на ринку робочої сили, соціальні та релігійні традиції, рух та захист прав споживачів,

активність професійних спілок, організація соціального плану, їхній вплив, суспільні цінності, установки, відносини, очікування і мораль.

3. Політичні фактори. Політична система і життя, політика впливу на управління, розподіл повноважень різних рівнів органів влади, митна політика, антимонопольна політика, пільги і вільні економічні зони, інвестиційна політика, політика приватизації, кредитна політика.

4. Виробничо-технологічні фактори. Стан зовнішніх ланок розвитку системи, темпи відновлення технологій, можливості технологічних розробок, рівень технологій конкурентів, стан виробництва, обробки та передачі інформації, у засобах зв'язку.

5. Ринкові фактори. Динаміка попиту та пропозиції, доходи різних соціальних груп, інтенсивність конкуренції, форми ринку в комерційній діяльності, світові цикли попиту, фактори виробництва, ринок праці, місткість цін на ринку, цикли ринку різних товарів і послуг.

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування і розробку стратегії розвитку підприємства, включають:

1. Організаційна структура і інформація - система підпорядкування, розподіл повноважень, координація діяльності підрозділів, ефективність комунікацій, гнучкість структури управління, інформаційне забезпечення процесу формування і управління стратегією розвитку.

2. Фінансові ресурси - власний капітал, фінансова стійкість, ліквідність, прибутковість, доступ до фінансування, інвестиційні можливості, система фінансового планування та контролю.

3. Людські ресурси - кваліфікація персоналу, мотивація працівників, система підбору та навчання кадрів, плинність кадрів, продуктивність праці, лідерські якості керівництва.

4. Матеріально-технічна база - стан основних засобів, технічне оснащення, виробничі потужності, рівень зносу обладнання.

5. Технології і інновації - рівень технологічного розвитку, інноваційний потенціал, система НДДКР, впровадження технологій, автоматизація бізнесу.

6. Корпоративна культура - це цінності підприємства, традиції, норми поведінки, етичні стандарти, соціальна відповідальність, імідж підприємства, корпоративний стиль.

7. Система управління - методи управління, система планування та контролю, якість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни.

8. Маркетингові можливості - бренд, торгова марка, лояльність клієнтів, канали збуту, рекламна стратегія, конкурентні переваги продукції.

Основними етапами розробки стратегії розвитку підприємства є:

1) визначення основних цілей стратегії та встановлення їх пріоритетів, що допомагає визначити, що є вагомими для успіху бізнесу; 2) проведення аналізу зовнішнього середовища, включаючи ринок конкурентів та технологічні зміни, що допоможе визначити фактори, які впливають на бізнес; 3) оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, таких як фінансовий стан, персонал та інфраструктура; 4) визначення стратегічного спрямування на основі аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, які допоможуть досягти поставленої мети; 5) розробка конкретних дій та планів для реалізації обраних стратегічних напрямків, які допоможуть перетворити ідеї на дії [34].

Автори Швиданенко Г.О. і Швиданенко В.І., вказують, що основними аспектами розробки стратегії розвитку бізнесу в умовах війни повинні бути: по-перше, посилена адаптація до турбулентного, високого ступеня невизначеності змін національного бізнес-середовища; по-друге, це зумовлює об'єктивну потребу формування та всебічного обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організацій у довгостроковій перспективі; 3) по-третє, встановлення стратегічних цілей і пріоритетних завдань з визначенням термінів необхідного ресурсного забезпечення для досягнення поставленої мети і діяльності підприємства з використанням нечіткого моделювання, а також моделювання організаційної взаємодії [85]. Дотримуючись вищевикладеного матеріалу, на рис. 1.5 представимо схему етапів формування стратегії розвитку підприємства.

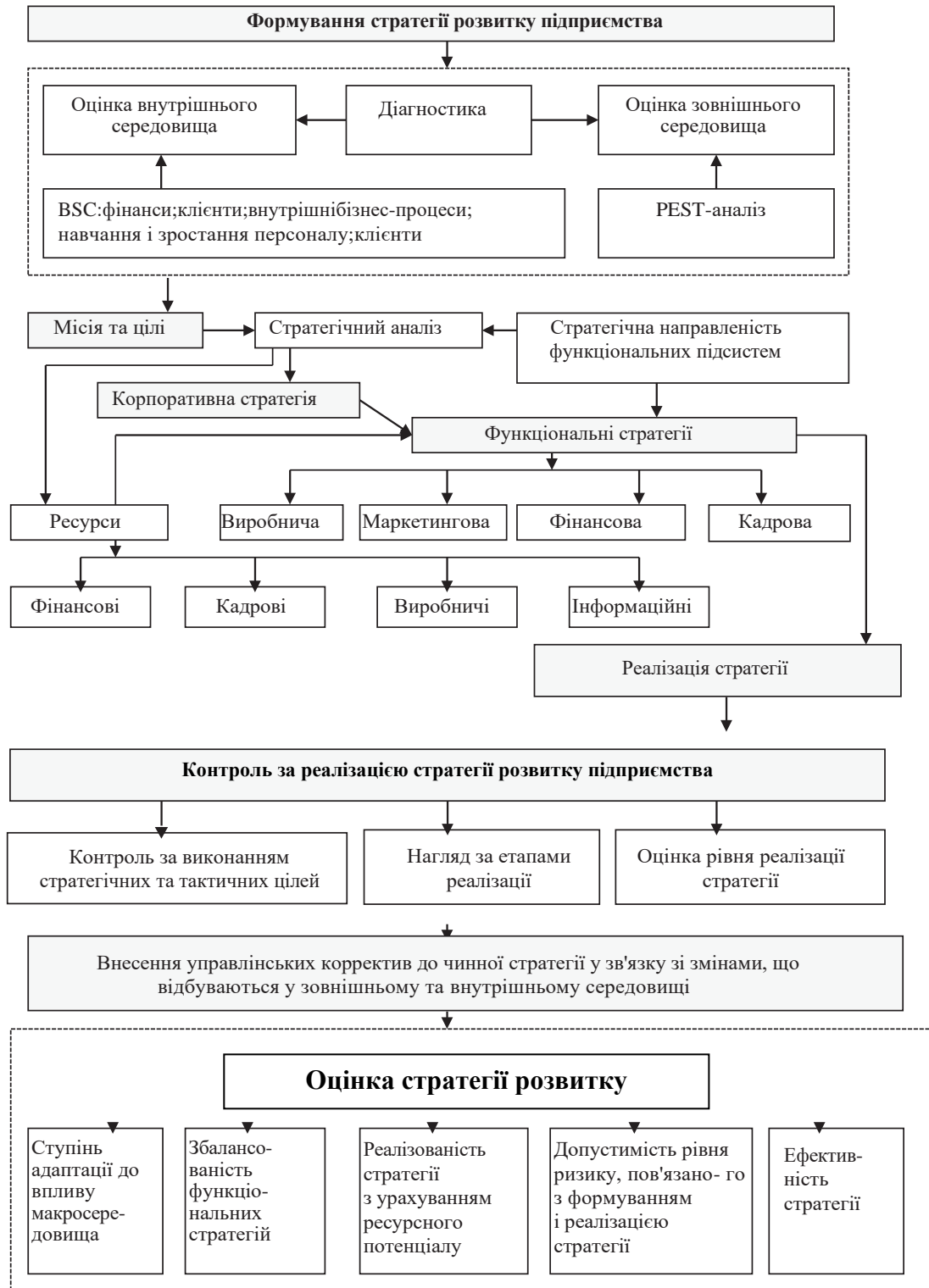


Рис. 1.5. Формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [34]

За останні 10 років в Україні, відчутним є процес посилення впливу глобалізації на засадах взаємозалежності національних економік, на який у

сучасних реаліях сильно позначається військова агресія РФ через повномасштабне вторгнення в Україну. За офіційними даними Київської школи економіки, на початок 2023 р. прямі збитки становлять 13 млрд. дол. США, непрямі – 33,4 млрд. дол. США, а для відродження національної промисловості необхідно інвестувати близько 24,9 млрд. дол. США (мова йде лише про великі та середні підприємства) [18]. Важливим є стратегічне спрямування проектів, реалізація яких закінчується конкурентоспроможністю продукції і підприємства при залученні всіх зацікавлених сторін у цьому процесі й задоволенні їх інтересів [85].

### 1.3. Методичні підходи до оцінки стратегії розвитку підприємства

Оцінка стратегії розвитку підприємства – це система взаємопов’язаних аналітичних інструментів, методів, що застосовуються для комплексного дослідження, оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства щодо його довгострокового розвитку, включаючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентних позицій, ресурсного потенціалу та можливих альтернатив розвитку з обґрунтуванням призначення оптимального стратегічного вибору та забезпечення сталого функціонування організації в динамічних ринкових умовах. Графічно оцінку і контроль виконання стратегії розвитку підприємства представимо на рис. 1.6.

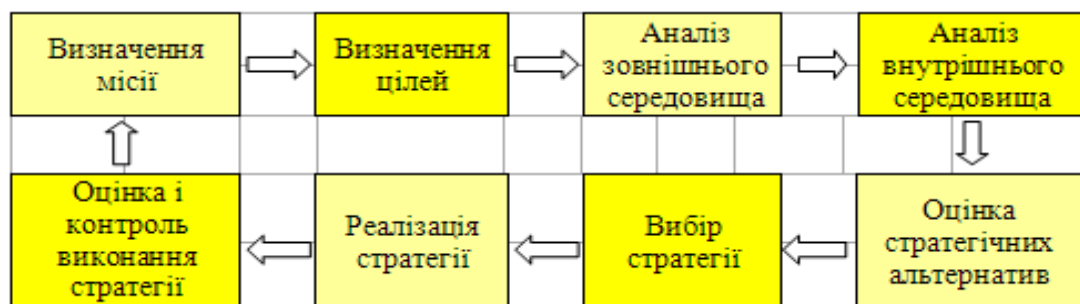


Рис. 1.6. Спрощений формат схеми процесу оцінки і контролю виконання стратегії розвитку підприємства

Джерело: [8-13, 83-89]

Ефективна оцінка стратегії розвитку підприємства неможлива без обґрунтованого аналізу середовища його функціонування.

Методичні підходи до оцінки стратегій розвитку підприємства включають різні методи стратегічного аналізу. Згрупуємо методичні підходи до оцінки стратегій розвитку підприємства в блоки методів оцінки і аналізу наступним чином: 1) методи оцінки на базі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища; 2) на основі аналізу конкурентного середовища; 3) комплексні методи.

Система методичних підходів до оцінки стратегій розвитку підприємства на базі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища спрямована на комплексне дослідження факторів, які впливають на його діяльність як ззовні, так із середини і включають (табл. 1.7):

1) методи аналізу зовнішнього середовища - це STEEP-аналіз, STEP-аналіз, PEST-аналіз, PESTEL-аналіз, метод аналізу LOTS і сценарний аналіз;

2) методи аналізу зовнішнього середовища в рамках галузі - це модель 5 сил Портера, аналіз груп стратегічних конкурентів, аналіз життєвого циклу галузі;

3) внутрішня оцінка на базі ресурсного аналізу включає - VRIO-аналіз, аналіз ланцюжка цінності, ресурсна модель і вивчення профілю об'єкта;

4) внутрішня оцінка в рамках функціонального аналізу - це методи аналізу за функціональними зонами, аудит маркетингу і фінансовий аналіз.

Зовнішнє середовище аналізується на двох рівнях: макросередовище, що включає загальні політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції, а також галузеве середовище зі специфічними його конкурентними силами та життєвими циклами. Внутрішня оцінка охоплює ресурсний аналіз, що дозволяє вичвити унікальні активності та можливості підприємства, а також функціональний аналіз, який оцінює ефективність окремих підрозділів та напрямків діяльності. Застосування таких методів оцінки дозволяє сформувати повне явлення про стратегічний розвиток підприємства та створити надійну основу для розробки та оцінки стратегічних альтернатив.

**Система методів оцінки стратегій розвитку підприємства на базі аналізу  
зовнішнього і внутрішнього середовища**

Блок оцінки	Метод	Повна назва	Короткий опис
1.ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (макро)	STEER-аналіз	Social, Technological, Economic, Environmental, Political	Аналіз соціальних, технологічних, економічних, екологічних та політичних факторів макросередовища
	STEP-аналіз	Social, Technological, Economic, Political	Спрощена версія STEER без екологічного компонента
	PEST-аналіз	Political, Economic, Social, Technological	Оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу
	PESTEL- аналіз	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal	Розширена версія PEST з додаванням екологічних та правових факторів (можливий модифікований метод Делфі для оцінки)
	Метод аналізу LOTS	Leadership, Opportunities, Threats, Strengths	Аналіз лідерських позицій, можливостей, загроз та сильних сторін
	Сценарний аналіз	Scenario Analysis	Розробка та аналіз альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища
2.ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (галузь)	Модель П'яти сил Портера	Porter's Five Forces	Аналіз конкурентного середовища через п'ять ключових сил: конкуренти, нові гравці-суперники, постачальники, споживачі, товари-замінники
	Аналіз груп стратегічних конкурентів	Strategic Groups Analysis	Ідентифікація та аналіз груп підприємств з подібними стратегічними характеристиками, конкурентів
	Аналіз життєвого циклу галузі	Industry Life Cycle Analysis	Визначення стадії розвитку галузі (зародження, зростання, зрілість, занепад)
3.ВНУТРІШНЯ ОЦІНКА (ресурсний аналіз)	VRIO-аналіз	Value, Rarity, Imitability, Organization	Оцінка ресурсів за критеріями цінності, рідкості, складності імітації та організації
	Аналіз ланцюжка цінності	Value Chain Analysis	Дослідження всіх видів діяльності підприємства для виявлення джерел конкурентних переваг
	Ресурсна модель	Resource-Based View	Аналіз унікальних ресурсів та здібностей
	Вивчення профілю об'єкта	Company Profile Analysis	Комплексний аналіз внутрішніх характеристик, можливостей та обмежень підприємства
4.ВНУТРІШНЯ ОЦІНКА (функціональн й аналіз)	Аналіз за функціональн ими зонами	Functional Area Analysis	Оцінка ефективності основних функціональних підрозділів (маркетинг, фінанси, виробництво тощо)
	Аудит маркетингу	Marketing Audit	Комплексна оцінка маркетингової діяльності та її ефективності
	Фінансовий аналіз	Financial Analysis	Оцінка фінансового стану та результатів діяльності підприємства

*Джерело: складено автором на основі [3-16; 27-29; 83-89]*

Конкурентне середовище є ключовим фактором успішності стратегічних рішень підприємства. Система методичних підходів до оцінки стратегій розвитку підприємства на основі аналізу конкурентного середовища, сфокусована на детальному вивченні конкурентної позиції підприємства та аналізі його конкурентів-суперників на ринку.

В систему оцінки аналізу конкурентного середовища входить блок методів конкурентної оцінки на базі позиційного аналізу, що включає методи - матрицю БКГ, матрицю МакКінсі, модель GE/McKinsey, матрицю ADL і матрицю Shell/DPM; блок конкурентна оцінка (аналіз конкурентів) - включає методи - бенчмаркінгу, аналізу конкурентних переваг, карту позиціонування і PIMS-аналіз. Більш детальний аналіз методів можна побачити в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Система методів оцінки стратегій розвитку підприємства на основі аналізу конкурентного середовища**

Блок оцінки	Метод	Повна назва	Короткий опис
1.КОНКУРЕНТНА ОЦІНКА (позиційний аналіз)	Матриця БКГ	Boston Consulting Group Matrix (BCG)	Портфельний аналіз бізнес-одиниць за критеріями темпів зростання ринку та відносної ринкової частки
	Матриця МакКінсі	McKinsey-General Electric Matrix	Оцінка привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства
	Модель GE/McKinsey	General Electric/McKinsey Matrix	Багатофакторна модель оцінки стратегічних бізнес-одиниць за привабливістю ринку та силою бізнесу
	Матриця ADL	Arthur D. Little Matrix	Аналіз конкурентної позиції та стадії зрілості галузі
	Матриця Shell/DPM	Shell Direct Policy Matrix	Оцінка перспектив розвитку бізнесу та конкурентних можливостей
2.КОНКУРЕНТНА ОЦІНКА (аналіз конкурентів)	Бенчмаркінг	Benchmarking	Порівняльний аналіз показників діяльності з кращими практиками конкурентів
	Аналіз конкурентних переваг	Competitive Advantage Analysis	Ідентифікація та оцінка ключових факторів конкурентної переваги
	Карта позиціонування	Positioning Map	Візуальне відображення позицій конкурентів за ключовими параметрами
	PIMS-аналіз	Profit Impact of Market Strategy	Аналіз впливу ринкової стратегії на прибутковість підприємства

*Джерело: складено автором на основі [3-16; 27-29; 83-89]*

Комплексні методи оцінки стратегій розвитку підприємства представляють собою інтегровані інструменти, які об'єднують різні аспекти стратегічного аналізу в цілісну систему. Група методів спрямована на синтез результатів попередніх аналізів та формування збалансованої оцінки стратегічних альтернатив. Інтегровані методи можуть одночасно виявити внутрішні можливості підприємства та вплив зовнішніх чинників, створюючи основу для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Система методичних підходів до оцінки стратегій розвитку підприємства на основі комплексу методів включає методи для (табл. 1.9):

- 1) комплексної оцінки на базі інтегрованих методів - це SWOT-аналіз, TOWS-матриця, SPACE-аналіз, GAP-аналіз;
- 2) комплексної оцінки на основі системи показників - BSC аналіз, KPI-систему, систему 111-555;
- 3) стратегічні альтернативи за вибором стратегій, що включає аналіз за допомогою - матриці Ансоффа, моделі життєвого циклу товару (ЖЦТ) і аналізу портфеля товарів;
- 4) стратегічні альтернативи (ризик) включає методи оцінки - дерева рішень, аналіз чутливості і аналіз рішень.

*Таблиця 1.9*

**Система методів оцінки стратегій розвитку підприємства на основі комплексних методів**

Блок оцінки	Метод	Повна назва	Короткий опис
1	2	3	4
1.КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА (інтегровані методи)	SWOT-аналіз	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Комплексний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища
	TOWS-матриця	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths	Розширена версія SWOT для формування стратегічних альтернатив
	SPACE-аналіз	Strategic Position and Action Evaluation	Оцінка стратегічної позиції за чотирма вимірами: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, сила галузі
	GAP-аналіз	Gap Analysis	Аналіз розриву між поточним станом підприємства та бажаними стратегічними цілями

1	2	3	4
2.КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА (система показників)	BSC	Balanced Scorecard	Система стратегічного управління та оцінки ефективності за чотирма перспективами
	KPI-система	Key Performance Indicators	Система ключових показників ефективності для оцінки досягнення стратегічних цілей
	Система 111-555	111-555 System	Система комплексної оцінки підприємства за трьома рівнями показників (оперативний, тактичний, стратегічний)
3.СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ (вибір стратегій)	Матриця Ансоффа	Ansoff Matrix	Аналіз стратегічних альтернатив за критеріями "продукт-ринок"
	Модель життєвого циклу товару	Product Life Cycle Model	Визначення стратегій залежно від стадії життєвого циклу товару
	Аналіз портфеля товарів	Product Portfolio Analysis	Оцінка та управління товарним портфелем підприємства
4.СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ (ризики)	Аналіз чутливості	Sensitivity Analysis	Оцінка впливу зміни ключових параметрів на результати стратегії
	Дерево рішень	Decision Tree Analysis	Структурований підхід до прийняття рішень за умов невизн.
	Аналіз ризиків	Risk Analysis	Ідентифікація, оцінка та управління стратегічними ризиками

*Джерело: складено автором на основі [3-16; 27-29; 83-89]*

Розглядаючи стратегію розвитку підприємства, наведемо поняття, які містяться в Наказі МЕУ «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур» від 14.08.2013 № 971 [41]:

1) «стратегічне планування» - процес визначення стратегічних цілей, а також завдань суб'єктам господарювання щодо їх розвитку, методів і способів досягнення цих цілей відповідно до пріоритетів державної політики, який включає етапи розроблення, затвердження, виконання, контролю, коригування та оцінки виконання стратегічного плану;

2) «стратегічний план розвитку» - документ, який визначає стратегічні цілі та завдання економічного та соціального розвитку діяльності суб'єктів господарювання на середньо- та довгостроковий періоди;

3) «SWOT-аналіз» - аналітичний інструмент оцінки стратегічного становища суб'єкта господарювання, його внутрішнього потенціалу (сильних та слабких сторін), можливостей та загроз зовнішнього середовища

Рекомендується використовувати комбінацію методів з різних блоків для отримання комплексної оцінки стратегічної позиції підприємства. Модель п'яти сил М. Портера є одним із найбільш впливових та практично значущих інструментів стратегічного аналізу конкурентного середовища, що заслуговує на особливу увагу в процесі оцінки стратегій розвитку підприємства. Модель 5 сил М. Портера, дозволяє системно проаналізувати інтенсивність конкуренції в галузі через комплексну оцінку п'яти ключових сил: суперництво між існуючими конкурентами, загроза нових учасників, постачальники, покупці та загроза товарів-замінників. На рис. 1.7 представимо «Модель 5 сил М. Портера» як стратегічного інструменту визначення рівня конкурентного середовища.

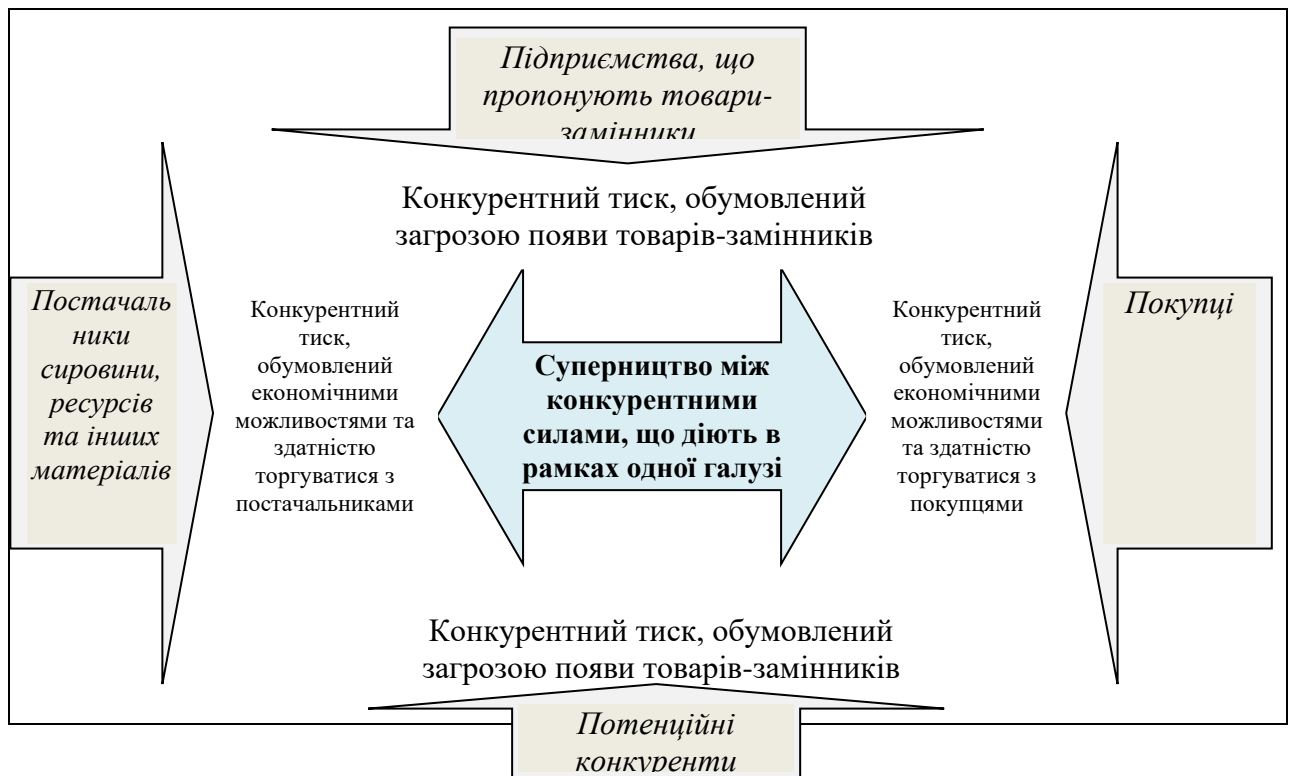


Рис. 1.7. «Модель 5 сил М. Портера» як стратегічний інструмент визначення рівня конкурентного середовища

Джерело: [28]

Для оцінки стратегії розвитку підприємства уваги заслуговує «*Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)*» – це оцінка стратегічного становища та дій – це комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку та вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Враховуючи те, що в Україні переважають середні за розміром підприємства, цей метод дуже привабливий для практичного застосування.

Під час аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства на основі двох груп факторів:

- 1) внутрішнього стану підприємства;
- 2) зовнішнього стану підприємства.

Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінених, тому метод SPACE належить до категорії багатьох критеріальних методів.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв оцінки діяльності підприємства:

- 1) фінансова сила підприємства;
- 2) конкурентоспроможність підприємства і його стан на ринку;
- 3) привабливість сектора (або галузі), в якому функціонує підприємство;
- 4) стабільність сектора (або галузі), в якому функціонує підприємство.

При формулюванні критеріїв оцінки необхідно брати до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, призначені перед ним, його виробничі можливості, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів та цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії потребують обґрунтованих знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі й бізнесу підприємства.

Застосування методу SPACE супроводжується етапами:

- 1) початковий етап – підготовка стратегічної сесії-семінару (вибір серед співробітників підприємства тих осіб, яких передбачають ввести у групу розроблення стратегії);

2) розроблення критеріїв оцінки (розробити конкретні критерії оцінки, їх ієрархію, а також визначити фактори для кожного критерію оцінки. При визначенні ієрархії критеріїв потрібно спиратися на їхні ваги, сума яких завжди має дорівнювати 1.

Після того, як визначено шкалу оцінок і для неї обрано еталонну точку відліку (наприклад, найсильніший конкурент), встановлюють суму кінцевих зважених оцінок і вибирають рекомендовану стратегію на основі побудови графіку);

3) узгодження стратегії між підгрупами (підсумком цього етапу стратегічної сесії-семінару є розроблення для підприємства однієї чи кількох можливих стратегій.).

Приклад переліку ключових критеріїв, що виконуються в методі SPACE представимо в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

**Перелік ключових критеріїв, що використовуються в методі SPACE**

Група	Критерії
1. Фінансова сила підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виробничі витрати.</li> <li>2. Рентабельність вкладеного капіталу.</li> <li>3. Стабільність прибутку.</li> <li>4. Рентабельність інвестицій.</li> <li>5. Ліквідність.</li> <li>6. Структура заборгованості.</li> <li>7. Здатність до підвищення рівня капіталізації і залучення коштів.</li> </ol>
2. Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ринок та його обсяги.</li> <li>2. Частка підприємства на ринку та її динаміка.</li> <li>3. Асортимент продукції.</li> <li>4. Здатність проводити маркетингові заходи.</li> <li>5. Можливості активного впливу на рівень цін і витрат.</li> <li>6. Зв'язки зі споживачами.</li> <li>7. Рентабельність продажу.</li> </ol>
3. Привабливість сектора (галузі)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика конкурентної ситуації у секторах (галузі); стадія життєвого циклу сектора (галузі).</li> <li>2. Залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури; суспільна привабливість сектора (галузі).</li> <li>3. Використання продукції галузі в інших галузях.</li> </ol>
4. Стабільність сектора (галузі)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тривалість життєвого циклу сектора (галузі) й стадія розвитку.</li> <li>2. Ступінь інноваційності сектора (галузі).</li> <li>3. Маркетингові та рекламні можливості в галузі.</li> <li>4. Стабільність прибутку (рентабельності).</li> <li>5. Ступінь впливу закордонного капіталу.</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі [28; 78]

Згідно з оригінальною методикою аналізу SPACE кожен критерій складається з деяких компонентів, які оцінюють, як правило, за 10-бальною шкалою експертним методом від 1 до 10. Кожному критерію присвоюють відповідну вагу, після чого визначають зважену оцінку щодо кожного критерію і групи критеріїв у цілому. Процедура аналізу SPACE не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації, в яку потрапляє підприємство. На наступному етапі отримані результати позначають на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей  $x$  і  $y$  відображає відповідну групу критеріїв. Для того, щоб застосувати вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки  $P(x, y)$  за форм. 1.1 і форм. 1.2:

$$x = \text{ПС} - \text{КП} \quad (1.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СТ} \quad (1.2)$$

Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE здійснюється в системі координат, де кожен квадрант відповідає певному типу стратегії: 1) консервативна; 2) захисна; 3) агресивна; 4) конкурентна. Залежно від того, в який квадрант здійснюється розрахована точка, рекомендований тип стратегії для підприємства має свої напрямки вибору стратегії розвитку суб'єкта (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

### Напрямки стратегій розвитку підприємства методом SPACE-аналіз

Тип стратегії	Основні напрямки дій
1. Агресивна стратегія	Експансія на нові ринки; розширення продуктової лінії; активні інвестиції в розвиток; поглинання конкурентів.
2. Конкурентна стратегія	Захист ринкових позицій; покращення якості продукції; оптимізація витрат; диференціація пропозиції.
3. Консервативна стратегія	Концентрація на прибуткових напрямках; зниження ризиків; економія ресурсів; підтримка стабільності.
4. Захисна стратегія	Скорочення витрат; реструктуризація діяльності; ліквідація збиткових підрозділів; пошук стратегічних партнерів.

Джерело: складено автором на основі [28; 78]

*PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy)* - це аналіз впливу обраної стратегії на розмір дохідності діяльності компанії. Метод ґрунтується на застосуванні емпіричної моделі, яка встановлює взаємозв'язок між широким спектром стратегічних показників (наприклад, ринкова частка, якість

товарів/послуг, вертикальна інтеграція тощо) і чинниками оточення (як-от темп зростання ринку, етап розвитку галузі, інтенсивність інвестиційних потоків) та показником прибутковості [3, с. 47].

*Метод Вивчення профілю об'єкта* - полягає у виявленні та кількісній оцінці характеристик, які визначають ступінь прихильності (лояльності) споживачів до організації. У цьому контексті профіль являє собою сукупність специфічних параметрів, що характеризують об'єкт дослідження і завдяки яким він відомий цільовій аудиторії. Після отримання кількісних оцінок, здійснюється їхня графічна інтерпретація, яка дає змогу наочно побачити позиції, за якими відбувається відставання від конкурентів або, навпаки, перевищення їхніх результатів [3, с. 48].

PEST - це акронім чотирьох англійських слів: P – Polіci (політика), E – Economy (економіка), S – Society (суспільство), T – Technology (технології). Полягає у дослідженні зазначених 4 груп чинників зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз - найбільш поширений інструмент стратегічного аналізу позиції компанії (її потенціалу) в конкурентній боротьбі (назва сформована як абревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Сили, Слабкості, Можливості і Загрози). Приклад форми складання матриці SWOT-аналізу відобразимо в табл. 1.12.

*Таблиця 1.12*

### Форма складання матриці SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище \ Зовнішнє середовище	Можливості		Загрози	
	1.	2.	1.	2.
Сильні сторони	Поле СіМ		Поле СіЗ	
Слабкі сторони	Поле СліМ		Поле СліЗ	

*Джерело: складено автором на основі [3, с.46]*

Матриця «BCG» (БКГ - Бостонська консалтингова група). Під час конструювання (побудови), по горизонтальній вісі (X) відображається

(частка) в загальному обсязі реалізації (продажів) фірми, по вертикальній вісі (Y) – темпи збільшення реалізації (продажів) товару відносно (по відношенню до) минулого часового проміжку (періоду). Зразок матриці «BCG» відобразимо на рис. 1.8, яка пропонує набір стратегічних рішень для кожного квадранта матриці – «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки».

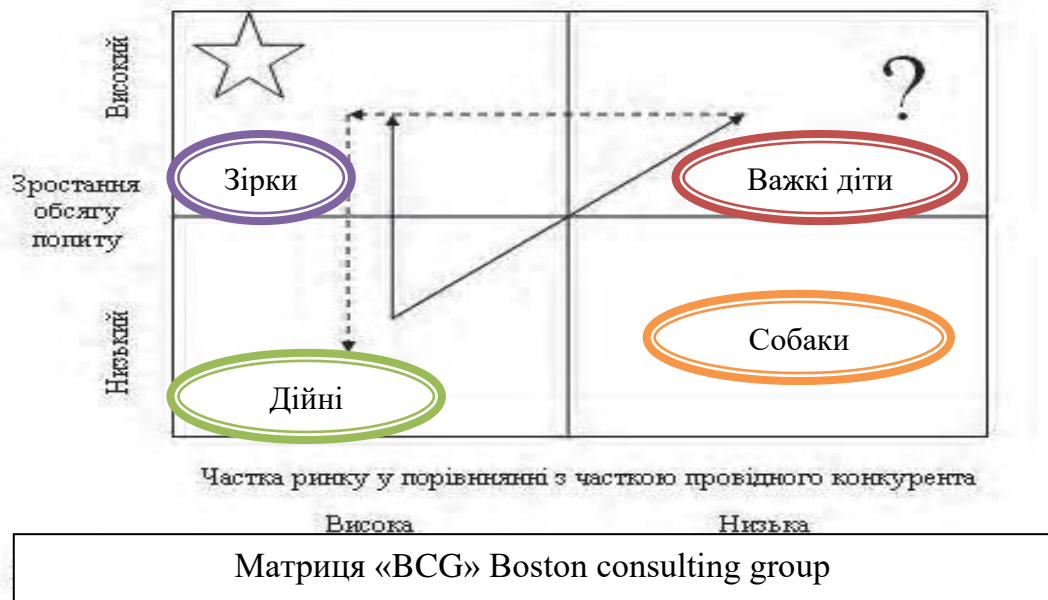


Рис. 1.8. Приклад Матриці «BCG» Boston consulting group

Джерело: складено автором на основі [20, с.57]

Матриця «BCG» відображає наступний зміст 4-х квадрантів:

- 1) «зірки» – високе зростання ринку, значна висока частка ринку. Напрямки стратегії - вкладати кошти (інвестувати) для підтримки та примноження (збільшення) частки ринку;
- 2) «дійні корови» – низьке зростання ринку, значна (висока) частка ринку. Напрямки стратегії - «отримувати вигоду» («доїти») – здобувати максимальний прибуток при мінімальних інвестиціях);
- 3) «важкі діти» – високе зростання ринку, низька частка ринку. Курс дій - це інвестувати вибірково для збільшення частки ринку чи виходити з ринку.
- 4) «собаки» – низьке зростання ринку, незначна низька частка ринку. Курс стратегії - скорочувати до мінімуму інвестиції або залишати ринок.

Можна зробити висновок, що «оцінка стратегії розвитку підприємства» - це системний процес аналізу, перевірки та підтвердження доцільності, реалістичності та ефективності обраної стратегії розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей організації, зовнішнього середовища та поставлених цілей. Процес оцінки стратегії розвитку суб'єкта - рис. 1.9.

№ етапу	ПОЧАТОК ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
	<b>Формування цілей та завдань</b>	
	<b>АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ</b>	
<b>Етап 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансово-економічний аналіз</li> <li>• Аналіз ресурсного потенціалу</li> <li>• Оцінка конкурентних позицій</li> <li>• SWOT-аналіз</li> </ul>	
	<b>АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	
<b>Етап 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Макроекономічне середовище (PEST-аналіз)</li> <li>• Галузевий аналіз (модель 5 сил Портера)</li> <li>• Аналіз конкурентного середовища</li> <li>• Оцінка ринкових можливостей</li> </ul>	
	<b>ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ</b>	
<b>Етап 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ідентифікація можливих стратегій</li> <li>• Аналіз відповідності стратегій цілям</li> <li>• Оцінка ресурсних вимог</li> <li>• Аналіз ризиків</li> </ul>	
	<b>КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ОБҐРУНТОВАНOSTІ</b>	
<b>Етап 4</b>	<p><i>ВІДПОВІДНІСТЬ - ЦІЛЯМ, МІСІЇ І СТРАТЕГІЇ</i>  <i>РЕАЛІСТИЧНІСТЬ - РЕСУРСАМ, ЧАСУ І ЗНАННЯМ</i>  <i>ЕФЕКТИВНІСТЬ - ЕКОНОМІЧНА, СОЦІАЛЬНА І ЕКОЛОГІЧНА</i></p>	
	<b>МЕТОДИ ОЦІНКИ</b>	
<b>Етап 5</b>	<p style="text-align: center;"><b>Кількісні методи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансові показники</li> <li>• NPV, IRR, ROI</li> <li>• Аналіз чутливості</li> <li>• Математичне моделювання</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Якісні методи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Експертна оцінка</li> <li>• Метод Дельфі</li> <li>• Сценарний аналіз</li> <li>• SWOT-аналіз</li> </ul>
	<b>АНАЛІЗ РИЗИКІВ</b>	
<b>Етап 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ідентифікація ризиків</li> <li>• Оцінка вірогідності та впливу</li> <li>• Розробка заходів мінімізації</li> <li>• План управління ризиками</li> </ul>	
	<b>ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ</b>	
<b>Етап 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Порівняння альтернатив</li> <li>• Вибір оптимальної стратегії</li> <li>• Обґрунтування рішення</li> <li>• Розробка плану впровадження</li> </ul>	
	<b>МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ</b>	
<b>Етап 8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлення КРІ</li> <li>• Система моніторингу</li> <li>• Періодичний перегляд</li> <li>• Коригування стратегії</li> </ul>	

Рис. 1.9. Узагальнена схема оцінки стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

## 1.4. Правове регулювання обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Правове обґрунтування регулювання стратегії розвитку підприємства - це комплексний аналіз і документальне підтвердження відповідності обраної стратегії розвитку підприємства чинному законодавству, нормативно-правовим актам, міжнародним стандартам й галузевим регулюванням, що включає оцінку правових ризиків, визначення визначених дозволів, ліцензій та сертифікатів, аналіз податкових, трудових, екологічних та інших правових аспектів реалізації стратегії, а також розробку заходів щодо забезпечення правової безпеки підприємства та мінімізації юридичних ризиків у процесі стратегічного розвитку.

Формування стратегії розвитку підприємства здійснюється в межах чинного правового поля України, що включає базові законодавчі акти, які створюють загальну правову основу для підприємницької діяльності та стратегічного планування.

Основні нормативно-правові акти загального характеру, що забезпечують регулювання стратегії розвитку підприємства і спеціальні закони і інші чинні документи законодавчих рівнів представимо в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

### Нормативне забезпечення регулювання стратегії розвитку підприємства

№	Назва нормативного акту	Сфера регулювання
1	2	3
<b>1 рівень - найвищий законодавчий рівень</b>		
1	Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [25]	Конституційні гарантії свободи підприємництва, права власності та стратегічного планування економічної діяльності.
<b>2 рівень - Кодекси</b>		
1	Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [81]	Регулює стратегічні угоди, злиття/поглинання, створення холдингів, спільних підприємств у рамках стратегії експансії.
2	Кодекс Законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [21]	Правові засади кадрової стратегії: планування персоналу, стратегічні HR-програми, соціальні гарантії працівників.
3	Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [35]	Податкове планування стратегії: вибір режимів оподаткування, оптимізація податкових платежів, пільги для інноваційної діяльності.

## Продовження таблиці 1.13

1	2	3
4	Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X [22]	Адміністративна відповідальність за порушення ліцензійних умов при реалізації стратегічних проектів.
5	Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI [23]	Обов'язкове врахування вимог цивільного захисту в стратегії розвитку небезпечних вир-в.
<b>3 рівень - Закони України</b>		
1	Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991 № 1023-XII [45]	Обмеження для товарної стратегії: якість продукції, гарантійні зобов'язання, інформування споживачів
2	Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI [44]	Правові вимоги до стратегій цифровізації, використання Big Data, маркетингових комунікацій з клієнтами
3	Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 01.12.2022 № 2811-IX [37]	Правове забезпечення інноваційної стратегії: патентування, ліцензування, захист комерційних таємниць
4	Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 № 3659-XII [38]	Державний контроль за стратегіями концентрації, що можуть обмежити конкуренцію на ринку
5	Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [43]	Заборона антиконкурентних стратегій: змови про ціни, розподіл ринків, зловживання домінуючим становищем.
6	Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII [49]	Екологічні обмеження стратегії розвитку: оцінка впливу на довкілля, дотримання екол. нормативів
7	Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006 № 3480-IV [50]	Обов'язкове розкриття стратегічної інформації публічними компаніями, вимоги до корпоративного управління
<b>4 рівень - Підзаконні нормативно-правові акти</b>		
1	Постанова КМУ «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» від 15.02.2002 р. № 153 [63]	Відіграє вагомий роль для стратегій, що передбачають модернізацію та відновлення за рахунок міжнародних партнерів.
2	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру інвестиційних проектів» від 27.12.2017 р. № 1062 [62]	Інвестиційний проект є стратегічним вектором розвитку підприємства. Постанова передбачає внесення відомостей про інвестиційний проект у вигляді записів у Реєстрі, розміщення витягу з Реєстру на офіційному веб-сайті Мінекономіки.
3	Постанова КМУ «Про затвердження національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03.03.2021 № 179 [42]	Регулює загальну економічну стратегію розвитку держави

*Джерело: сформовано автором на основі нормативних документів*

Внутрішні документи підприємства конкретизують загальні нормативні вимоги і адаптують їх до специфіки конкретного суб'єкта господарювання.

Вони створюють внутрішню нормативну базу для забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств, організацій, установ. Крім того, ці документи слугують інструментом для оперативного контролю за

дотриманням встановлених стандартів, мінімізації правових і фінансових ризиків, а також для ефективного розподілу відповідальності між структурними підрозділами та співробітниками. Представимо їх в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

### Внутрішні документи правового забезпечення стратегії розвитку підприємства

Категорія документу	Назва документу	Призначення та зміст	Термін дії
1.Основоположні документи	Статут підприємства	Основні види діяльності, повноваження органів управління	Безстроково
	Положення про корпоративне управління	Процедури прийняття стратегічних рішень, розподіл повноважень	2-3 роки
	Кодекс корпоративної етики	Цінності, принципи ведення бізнесу, соціальна відповідальність	3-5 років
2.Планові документи	Стратегічний план розвитку (на період)	Деталізація стратегії з конкретними цілями, показниками, заходами	3-5 років (наприклад на 2027-2029 рр.)
	Бізнес-план	Конкретні проекти розвитку, фінансові прогнози, аналіз ризиків	1-3 роки
	Інвестиційна програма	План капітальних вкладень, модернізації, розширення	3-5 років
	План маркетингових заходів	Конкретні маркетингові акції, бюджет, календар	1 рік
3.Регламентні документи	Положення про стратегічне планування	Процедури розробки, затвердження та контролю стратегії	3-5 років
4.Регламентні документи	Регламент управління проектами	Методологія управління стратегічними проектами	2-3 роки
	Положення про систему КРІ	Ключові показники ефективності, методи оцінки, мотивація	1-2 роки
	Регламент ризик-менеджменту	Ідентифікація, оцінка та управління стратегічними ризиками	2-3 роки
	Політика управління якістю	Стандарти якості, процедури контролю, сертифікація	3-5 років
	Екологічна політика	Зобов'язання щодо охорони довкілля, екологічна безпека	3-5 років
	Політика корпоративної соціальної відповідальності	Соціальні ініціативи, благодійність, взаємодія зі стейкхолдерами	3-5 років

Джерело: сформовано автором

Українська економіка функціонує в рамках комплексної системи стратегічного планування, що охоплює як загальнонаціональний рівень, так і окремі сектори економіки. Стратегії розвитку секторів економіки України

відіграють важливу роль в загальнонаціональній економічній стратегії розвитку України.

Базовим документом є Постанова КМУ «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03.03.2021 № 179, яка визначає загальні напрями розвитку країни [42] і Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року» від 27.12.2023 № 1218-р. [52].

Рис. 1.10 містить національні стратегії розвитку економіки України.

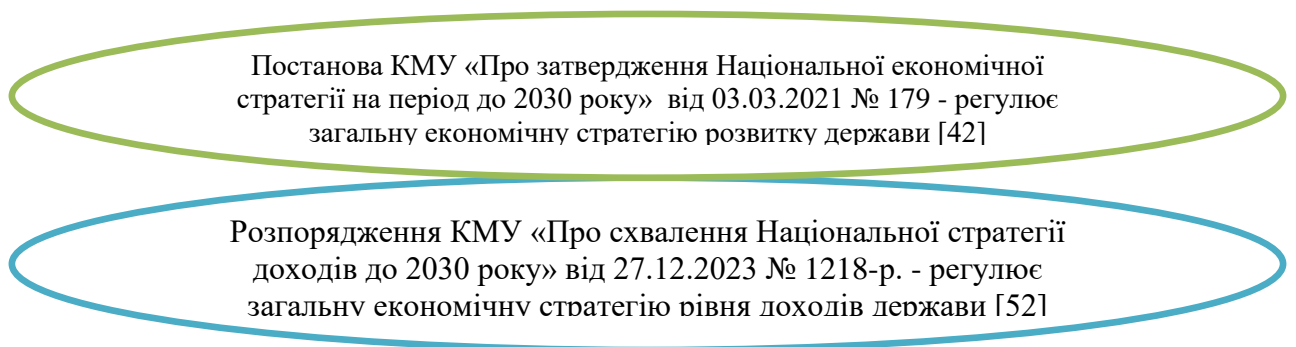


Рис.1.10. Національні стратегії розвитку економіки України

*Джерело: сформовано автором на основі [42; 52]*

*Національна економічна стратегія на період до 2030 року від 03.03.2021 № 179* передбачає «створення можливості для реалізації наявного географічного, ресурсного та людського потенціалу країни для забезпечення належного рівня добробуту, самореалізації, безпеки, прав та свобод кожного громадянина України через інноваційне випереджальне економічне зростання з урахуванням Цілей сталого розвитку та необхідності досягнення кліматичної нейтральності не пізніше 2060 року» [42].

Очікуваним результатом виконання Національної економічної стратегії на період до 2030 р. від 03.03.2021 № 179 є визначення та суспільна підтримка стратегічного курсу держави в економічній сфері, послідовна реалізація якого дасть змогу:

1) сформуванню конкурентоспроможні умови для бізнесу та інвестицій і відновити довіру до держави;

- 2) стати конкурентоспроможною на міжнародному ринку;
- 3) стимулювати розвиток інновацій і модернізацію секторів економіки для забезпечення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку;
- 4) забезпечити розвиток людського потенціалу і виграти конкуренцію за таланти;
- 5) забезпечити рівні права та можливості жінок і чоловіків у всіх сферах життя суспільства.

Цільові індикатори Національної економічної стратегії на період до 2030 року від 03.03.2021 № 179 до 2030 року:

- 1) зростання реального ВВП не менше ніж у два рази;
- 2) зростання номінального ВВП на душу населення не менше ніж до 10 тис. доларів США;
- 3) зростання продуктивності праці не менше ніж в 1,7 раза;
- 4) збільшення чистого притоку прямих іноземних інвестицій не менше ніж до 15 млрд. доларів США на рік починаючи з 2025 року;
- 5) зростання обсягів експорту до 150 млрд. доларів США;
- 6) зниження рівня безробіття (за методологією МОП) до 6 відсотків;
- 7) зменшення показника гендерного розриву в оплаті праці до 10 відсотків.

*Національна стратегія доходів до 2030 року від 27.12.2023 № 1218-р* передбачає:

- 1) удосконалення процедур податкового та митного адміністрування і реформування податкової та митної політики;
- 2) забезпечення фіскальних потреб у середньостроковій перспективі з врахуванням пропозицій представників бізнесу;
- 3) підходи та рекомендації від міжнародних експертів, зокрема МВФ, Світового банку та ОЕСР.

Галузеві і секторальні стратегії відіграють ключову роль у структуризації національної економіки та забезпечення її збалансованого розвитку, оскільки вони створюють чіткі орієнтири для підприємств

конкретних секторів щодо пріоритетних напрямків розвитку, інноваційних трендів та державної підтримки. Стратегічні документи формують інформаційне поле для бізнес-планування, дозволяють підприємствам узгоджувати корпоративні стратегії з державними пріоритетами, отримувати доступ до цільових програм фінансування та використовувати синергетичний ефект галузевої кооперації. Водночас секторальні стратегії забезпечують координацію зусиль державних органів, бізнес-структур та наукових установ, створюючи передумови для формування конкурентоспроможних галузевих кластерів, підвищення експортного потенціалу економіки та її успішної інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Стратегії розвитку підприємств базових секторів економіки України наведемо в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

### Стратегії розвитку підприємств базових секторів економіки України

Сектор/галузь економіки	Назва стратегії	Нормативний акт
1. Малий та середній бізнес	Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках	Розпорядження КМУ від 30.08.2024 № 821-р [54]
2. Харчова промисловість	Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року	Розпорядження КМУ від 10.07.2019 № 588-р [55]
3. Цифровий розвиток	Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках	Розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р [58]
4. Інновації	Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року	Розпорядження КМУ від 10.07.2019 № 526-р. [56]
5. Туризм	Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року	Розпорядження КМУ від 16.03.2017 № 168-р. [57]
6. Енергетика	Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність"	Розпорядження КМУ від 18.08.2017 № 605-р [51]
7. Транспорт	Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках	Розпорядження КМУ від 27.12.2024 № 1550 [53]

Джерело: сформовано автором на основі чинних Стратегій розвитку

Система стратегічного планування в Україні характеризується багаторівневою структурою, що включає загальнонаціональні, секторальні, галузеві та регіональні стратегії.

Водночас, деякі стратегії розвитку потребують оновлення чи перегляду у зв'язку зі зміною зовнішніх умов і завершенням терміну їх дії, що вимагає постійної роботи з актуалізації системи стратегічного планування.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Обґрунтовано, що стратегія розвитку підприємства - це система стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства через ефективне використання внутрішніх ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього оточення.

Ієрархія стратегій розвитку підприємства за рівнями включає чотири рівні: корпоративний (портфельний), конкурентний, функціональний і операційний рівень.

Методичні підходи до оцінки стратегії систематизовано у три основні блоки. Перший - це методи аналізу зовнішнього середовища, другий включає методи конкурентної оцінки через позиційний аналіз і аналіз конкурентів, а третій блок це комплексні методи.

Встановлено, що правове обґрунтування регулювання стратегії розвитку забезпечується Конституцією України, ЦКУ, ПКУ, КзПП, Законами України «Про захист прав споживачів», «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист економічної конкуренції» інші. Аргументовано внутрішні документи правового забезпечення стратегії розвитку і Національні стратегії розвитку економіки України. Досліджено галузеві і секторальні стратегії, які охоплюють ключові сектори економіки, зокрема, харчову промисловість.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

#### 2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Київський пекарний дім»

Хлібопекарська галузь України є однією з найважливіших галузей харчової промисловості, що забезпечує населення базовими продуктами харчування. Хліб традиційно займає центральне місце в раціоні українців та має особливе традиційне і соціальне значення. Галузь відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, створює тисячі робочих місць та підтримує соціальну стабільність через доступність основних харчових продуктів для всіх верств населення. На рис. 2.1. відобразимо динаміку виробництва хліба і хлібобулочної продукції за 2017-2024 роки в Україні.

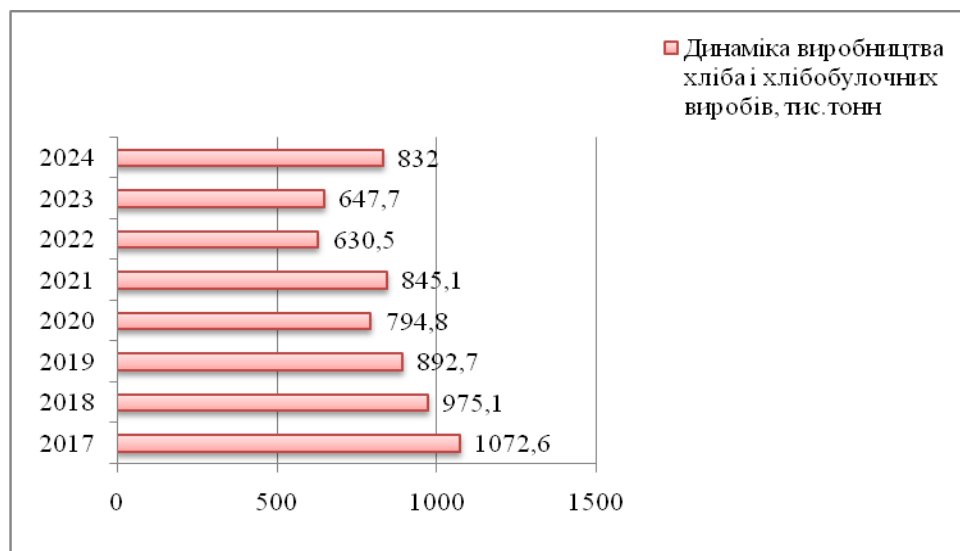


Рис. 2.1. Динаміка виробництва хліба і хлібобулочної продукції за період 2017-2024 років в Україні

*Джерело: складено і побудовано за даними [32]*

Аналіз динаміки виробництва хліба в натуральних одиницях за період 2017-2023 рр. демонструє значні коливання обсягів виробництва в українській хлібопекарській галузі. Найвищі показники були зафіксовані у

2017-2018 роках (1072,6 та 975,1 тис. тонн відповідно), що свідчить про стабільний розвиток галузі в цей період. Після 2018 року спостерігається поступове зниження виробництва: 2019 рік - 892,7 тис. тонн, 2020 рік - 794,8 тис. тонн. Період 2021 року показав відновлення до рівня 845,1 тис. тонн, проте з 2022 року знову відзначається значний спад виробництва до 630,5 тис. тонн, з незначним зростанням до 647,7 тис. тонн у 2023 році.

У 2024 році виробництво значно збільшилося до показника 832 тис.тонн. Загальна тенденція свідчить про скорочення обсягів виробництва хліба в Україні майже на 40% порівняно з піковими показниками 2017 року.

ТОВ «Київський пекарний дім» (скорочено по тексту - ТОВ «КПД») - це українське товариство, що спеціалізується на комплексному виробництві хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Засноване в 2017 році товариство розташовано в м. Бровари Київської області, що має повний цикл діяльності: «від виробництва до роздрібної торгівлі продукцією». Реєстраційна інформація та структура власності ТОВ «КПД» відобразимо в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### **Економічні відомості про ТОВ «Київський пекарний дім»**

№	Параметр	Значення
1	Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»
2	Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "KYIVSKIY PEKARNYI DIM"
3	Адреса	07400, Україна, Київська обл., місто Бровари, вулиця Металургів, будинок 27
4	Дата заснування	07.09.2017 року
5	Директор	Хорьков Олексій Олександрович
6	Код ЄДРПОУ	41576871

*Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Київський пекарний дім»*

Товариство, окрім, виробництва хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, також займається дослідженнями ринку та має додаткові види діяльності, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Основні і неосновні види діяльності представимо в табл. 2.2.

**Основні і неосновні види діяльності ТОВ «Київський пекарний дім»**

№	КВЕД	Назва виду діяльності	Категорія
1	10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	Основний
2	10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	Додатковий
3	10.73	Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів	Додатковий
4	47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах	Додатковий
5	46.90	Неспеціалізована оптова торгівля	Додатковий
6	47.29	Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах	Додатковий
7	68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	Додатковий
8	73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	Додатковий

*Джерело: складено автором на основі звітності товариства ТОВ «КПД»*

ТОВ «Київський пекарний дім» входить до складу виробничих майданчиків ТОВ «КИЇВХЛІБ», яке є незмінним лідером хлібопекарської галузі України. Керуючись місією – забезпечити кожному родину свіжими, якісними та смачними хлібобулочними виробами – під брендом ТМ «КИЇВХЛІБ» щодня виробляється понад 300 тонн продукції.

Сьогодні асортимент ТМ «КИЇВХЛІБ» налічує понад 250 найменувань хлібобулочних виробів та солодоців, добре знаних широкому загалу: SUPER TOAST, British Sandwich, Norden Brod та інші. На всіх 7-ми виробничих майданчиках ТОВ «КИЇВХЛІБ» працюють лабораторії, які уважно контролюють кожен процес - від відбору сировини до зберігання готової продукції.

ТОВ «КИЇВХЛІБ» - це вірність традиціям і відповідальність перед кожним, хто обирає хліб цієї ТМ. Бренд ТМ «КИЇВХЛІБ» входить до продуктової лінійки міжнародної групи компаній ALVIVA GROUP, що спеціалізується на харчових технологіях і послугах. Щодня під брендом Київхліб виробляється понад 300 тонн продукції на 7 виробничих

майданчиках. На рис. 2.2 відображений бренд ТОВ «КИЇВХЛІБ» ТМ «КИЇВХЛІБ», в склад якого входить ТОВ «Київський пекарний дім» і логотип «Alviva Group», яким маркується продукція 7-ми підприємств, що свідчить про приналежність ТОВ «Київський пекарний дім» до продуктової лінійки міжнародної групи компаній «Alviva Group». Зображення «Alviva Group» маркується на всій продукції ТОВ «Київський пекарний дім».



Рис. 2.2. Бренд ТОВ «КИЇВХЛІБ» ТМ «КИЇВХЛІБ» і логотип «Alviva Group», як взаємозв'язок приналежності з ТОВ «Київський пекарний дім»  
Джерело: складено автором на основі вебсайту ТОВ «Київхліб» [19]

ТОВ «КПД» входить в склад ТОВ «Київхліб», а структура ТОВ «Київхліб», яка включає 7 виробничих майданчиків представлена на рис. 2.3.

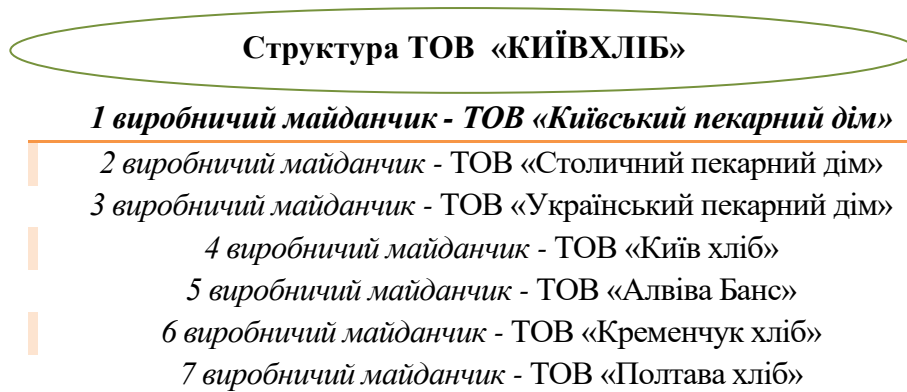


Рис. 2.3. Виробничо-організаційна структура ТОВ «Київхліб» і місце ТОВ «Київський пекарний дім» як структурного підрозділу

Джерело: складено автором на основі даних сайту ТОВ «КИЇВХЛІБ» [19]

ТОВ «КПД» є структурним підрозділом великої корпоративної системи, що входить до бренду ТОВ «Київхліб».

Товариство є частиною продуктової лінії міжнародної групи компаній «Alviva Group», що підтверджує наявність відповідного логотипу на всій упаковці продукції підприємства. Така корпоративна структура свідчить про інтеграцію ТОВ «КПД» у більш широку мережу підприємств харчової промисловості, що забезпечує доступ до міжнародного досвіду, технологій та ринків збуту. ТОВ «Київський пекарний дім» працює для тих, хто цінує якість і довіряє традиціям. Для керівництва товариства найважливіше - це довіра поживачів, яку воно щодня виправдовує. Хлібобулочні і кондитерські вироби, торти та тістечка ТМ «Пекарний дім», якою представлено ТОВ «Київський пекарний дім» - це поєднання перевірених рецептур і сучасних технологій, високих стандартів якості та безпеки, ефективної системи контролю на кожному етапі виробництва.

## **2.2. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Київський пекарний дім»**

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» - це комплексне дослідження економічної і господарської діяльності підприємства через систематичну оцінку ключових економічних показників, що характеризують його роботу. Він є особливо актуальним з огляду на:

1) по-перше, ТОВ «КПД» працює в соціально значущій галузі хлібопекарського виробництва, що вимагає стабільної фінансової основи для забезпечення населення базовими продуктами харчування;

2) по-друге, як частина міжнародної групи «Alviva Group», підприємство має відповідати корпоративним стандартам фінансової звітності та ефективності;

3) по-третє, в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні, регулярний моніторинг економічного стану дозволяє своєчасно

приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку бізнесу. Основні економічні показники представимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Основні економічні показники діяльності ТОВ «КПД» за 2022-2024 роки

Показник	од. вим.	Рік			Відхилення абсолютне (+,-)		Відхилення відносне, (%)	
		2022	2023	2024	23/22	24/23	23/22	24/23
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	609855	833792	810335	223937	-23457	37	-3
2. Собівартість продукції	тис.грн	408566	518903	563962	110337	45059	27	9
3. Валовий прибуток	тис.грн	201289	314889	246373	113600	-68516	56	-22
4. Інші операційні доходи	тис.грн	2837	6490	5750	3653	-740	129	-11
5. Чистий прибуток	тис.грн	17095	97608	1658	80513	-95950	471	-98
6. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	214289	223242	234079	8952,5	10837	4	5
7. Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн	165476	127687	95852	-37789	-31835	-23	-25
8. Питома вага витрат у виручці від реалізації продукції	%	67	62,2	69,6	-4,8	7,4	-7	12
9. Чисельність працівників	осіб	476	454	433	-22	-21	-5	-5
10. Продуктивність праці	тис.грн /ос	1281,2	1836,5	1871,4	555,3	34,9	43	2
11. Віддача	тис.грн	2,8	3,7	3,5	0,9	-0,3	31	-7
12. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	оборот	3,7	6,5	8,5	2,8	1,9	77	29
13. Рентабельність оборотних активів	%	10,3	76,4	1,7	66,1	-74,7	640	-98
14. Рентабельність продажу	%	2,8	11,7	0,2	8,9	-11,5	318	-98

Джерело: складено автором на основі даних бухгалтерської звітності товариства

Чистий дохід товариства становив у 2022 році 609855 тис. грн., у 2023 році показник зріс до 833792 тис. грн, у 2024 році знизився до 810335 тис. грн. Собівартість продукції у 2022 році становила 408566 тис. грн., у 2023 році вона зросла до 518903 тис. грн, що на 110337 тис. грн або на 27% більше, у 2024 році собівартість продовжила зростати до 563962 тис. грн, що на 45059 тис. грн або на 9% більше порівняно з 2023 роком.

Валовий прибуток у 2022 році становив 201289 тис. грн., у 2023 році збільшився до 314889 тис. грн, що на 113600 тис. грн або на 56% більше, однак у 2024 році валовий прибуток скоротився до 246373 тис. грн, що на 68516 тис. грн або на 22% менше ніж у 2023 році.

Інші операційні доходи у 2022 році становили 2837 тис. грн., у 2023 році зросли до 6490 тис. грн, у 2024 році показник знизився до 5750 тис. грн, що на 740 тис. грн або на 11% менше порівняно з 2023 роком.

Чистий прибуток у 2022 році становив 17095 тис. грн., у 2023 році зріс до 97608 тис. грн, що на 80513 тис. грн або на 471% більше, а у 2024 році відбулося погіршення - чистий прибуток впав до 1658 тис. грн, що на 95950 тис. грн або на 98% менше ніж у 2023 році. Середньорічна вартість основних засобів у 2022 році становила 214289 тис. грн., у 2023 році вона зросла до 223242 тис. грн, у 2024 році показник зріс до 234079 тис. грн, що на 10837 тис. грн або на 5% більше порівняно з 2023 роком. Середньорічна вартість оборотних активів у 2022 році становила 165476 тис. грн., у 2023 127 687 тис. грн, у 2024 році становив 95852 тис. грн. Питома вага витрат у 2022 році становила 67%, у 2023 році вона покращилася до 62,2%, у 2024 році показник погіршився до 69,6%. Причиною є ріст собівартості продукції.

Чисельність працівників у 2022 році становила 476 осіб, у 2023 році 454 осіб, у 2024 році 433 особи, що на 21 особу менше порівняно з 2023 роком. Чисельність працівників зменшувалася щорічно.

Виробіток зростає щорічно з 1281,2 тис. грн./особу у 2022 році до 1871,4 тис. грн./особу у 2024 р. Віддача основних засобів у 2022 році становила 2,8 тис. грн., у 2023 році вона зросла до 3,7 тис. грн, а у 2024 році показник знизився до 3,5 тис. грн. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 році становив 3,7 оборотів, у 2023 році зріс до 6,5 оборотів, у 2024 році показник зріс до 8,5 оборотів. Рентабельність оборотних активів у 2022 році становила 10,3%, а у 2023 році зростає чистий прибуток тому і зросла рентабельність ктвиів до 76,4%, у 2024 році відбулося погіршення показника до 1,7%, що на 98% менше порівняно з 2023 роком у відносному

розрахунку і свідчить про зменшення чистого прибутку, який є основним показником при розрахунку. Рентабельність продажу у 2022 році становила 2,8%, у 2023 році 11,7% та 0,2% у 2024 році. ТОВ «Київський пекарний дім» має в складі майна основні засоби, оборотні активи і трудові ресурси. Відобразимо і проаналізуємо складові техніко-технологічної бази для виробництва продукції і розвитку діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Складові техніко-технологічної бази для виробництва продукції і розвитку діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки**

Показник	Машини та обладнання	Земельні ділянки	Інструменти, прилади і інвентар (меблі)	Інші основні засоби	Малоцінні необоротні матеріальні активи	Будинки, споруди	Всього
Первісна вартість, тис.грн.							
На 31 грудня 2022 року	193488	5897	1656	29	5488	11001	217559
На 31 грудня 2023 року	200258	5897	1538	29	6273	14929	228924
На 31 грудня 2024 року	199211	5897	1867	29	7980	24249	239233
Накопичена амортизація, тис.грн.							
На 31 грудня 2022 року	56941	0	1387	2	5467	1892	65689
На 31 грудня 2023 року	94778	0	1068	1	6273	2750	104870
На 31 грудня 2024 року	130199	0	1372	3	7980	3763	143317
Залишкова вартість, тис.грн.							
На 31 грудня 2022 року	136547	5897	269	27	21	9109	151870
На 31 грудня 2023 року	105480	5897	470	28	0	12179	124054
На 31 грудня 2024 року	69012	5897	495	26	0	20486	95916

*Джерело: розраховано автором на основі даних звітності ТОВ «Київський пекарний дім»*

Показники вартості основних засобів показують наступну тенденцію, при зростанні первісної вартості основних засобів з 217559 тис. грн у 2022 році до 239233 тис. грн у 2024 році, накопичена амортизація зросла швидше - з 65689 тис. грн до 143317 тис. грн, що призвело до скорочення залишкової вартості активів з 151870 тис. грн у 2022 році до 95916 тис. грн. у 2024 році, що вказує на необхідність прискорення процесів модернізації та оновлення

виробничого обладнання для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Представимо динаміку структури складових техніко-технологічної виробничої бази ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки на рис. 2.4.

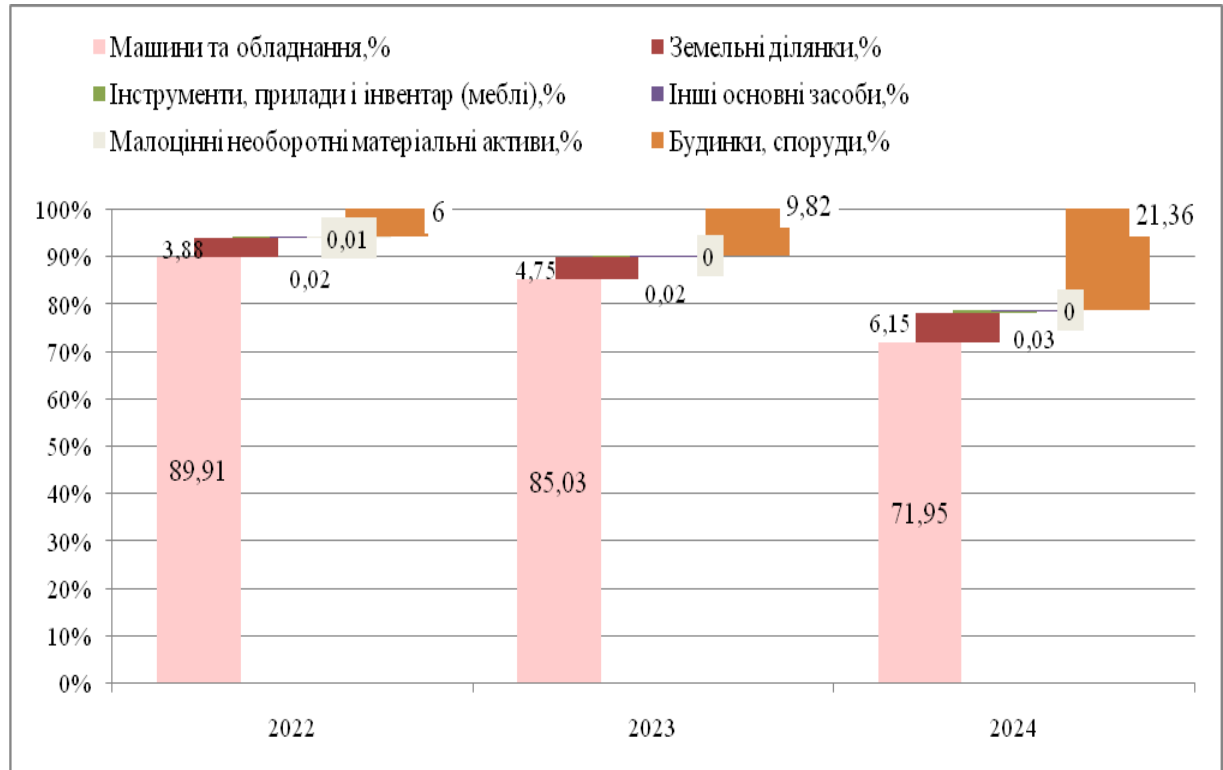


Рис. 2.4. Динаміка структури складових техніко-технологічної виробничої бази ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

*Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків*

Аналіз структури основних засобів показав значні зміни в техніко-технологічній базі ТОВ «Київський пекарний дім». Машини і обладнання, які традиційно становили основу активів компанії, демонструють зменшення частки з 89,91% у 2022 році до 71,95% у 2024 році. Водночас відбулося збільшення частки будинків та споруд з 6 % до 21,36%, що свідчить про активне розширення виробничих потужностей та стратегічних інвестицій у нерухомість.

Оцінка стану і руху складових техніко-технологічної бази ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки представлена в табл. 2.5.

**Оцінка стану і руху складових техніко-технологічної бази  
ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки**

Показник	Рік			відх. абс. +,-		відх. відн., %	
	2022	2023	2024	23/22	24/23	23/22	24/23
1. Коефіцієнтний індикатор спрацювання	0,3	0,46	0,6	0,16	0,14	51,7	30,8
2. Коефіцієнтний індикатор придатності	0,7	0,54	0,4	-0,16	-0,14	-22,4	-26
3. Коефіцієнтний індикатор введення	0,05	0,08	0,06	0,03	-0,02	68,2	-25,7
4. Коефіцієнтний індикатор вибуття	0,03	0,05	0,02	0,02	-0,03	55,6	-56,2
5. Коефіцієнтний індикатор приросту	0,02	0,04	0,04	0,02	0,00	87,2	12,2

*Джерело: складено автором на основі даних бухгалтерської звітності товариства*

Коефіцієнт зносу погіршувався щорічно, а саме: у 2022 році він становив 0,3, у 2023 році зріс до 0,46, у 2024 році збільшився до 0,6, що свідчить про прискорення процесів спрацювання виробничого обладнання та потребу термінової модернізації.

Коефіцієнт придатності основних засобів показував протилежну динаміку, у 2022 році він становив 0,7, у 2023 році знизився до 0,54, у 2024 році коефіцієнт придатності продовжував зменшуватися до 0,4. Така тенденція вказує на зниження ефективності використання основних засобів.

Коефіцієнт введення основних засобів у 2022 році він становив 0,05, у 2023 році зріс до 0,08, у у 2024 році коефіцієнт знизився до 0,06, що свідчить про уповільнення темпів інвестицій в нові основні засоби.

Коефіцієнт виведення основних засобів у 2022 році становив 0,03, у 2023 році зріс до 0,05, у 2024 році зменшився до 0,06. Така продуктивність може свідчити про недостатньо системний підхід до оновлення виробничої бази. Коефіцієнт приросту основних засобів у 2022 році він становив 0,02, у 2023 і 2024 році зріс до 0,04.

Оцінка ефективності формування і використання техніко-технологічної бази ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр. - табл. 2.6.

**Оцінка ефективності формування і використання основних засобів  
ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки**

Показник	од. вим.	Рік			відх. абсол. +,-		відх. відн., %	
		2022	2023	2024	23/22	24/23	23/22	24/23
1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	214289	223242	234079	8952,5	10837	4	5
2. Віддача	грн	2,8	3,7	3,5	0,9	-0,3	31	-7
3. Місткість	грн	0,36	0,27	0,29	-0,09	0,02	-24,3	5,7
4. Дохідність основних засобів	%	7,98	43,72	0,71	35,75	-43,01	448,1	-98,4
5. Озброєність праці	тис.грн./особу	450	492	541	42	49	9,2	9,9
6. Питома вага використання основних засобів	%	91	93	92	2	1	2,2	-1,1

*Джерело: складено автором на основі даних бухгалтерської звітності товариства*

Середньорічна вартість основних засобів зростала і у 2022 році вона становила 214289 тис. грн, у 2023 році зросла до 223242 тис. грн., що на 8952,5 тис. грн або на 4% більше, а у 2024 році була 234079 тис. грн.

Віддача основних засобів становила 2,8 грн, у 2023 році 3,7 грн., у 2024 році 3,5 грн. Місткість основних засобів у 2022 році вона становила 0,36 грн, у 2023 році 0,27 грн, у 2024 році 0,29 грн, що свідчить про деяке зниження ефективності. Дохідність основних засобів (рентабельність) у 2022 році становила 7,98%, у 2023 році 43,72%, у 2024 році дохідність знизилася до 0,71%, що вказує на серйозні проблеми у фінансовому управлінні та ефективності операційної діяльності. Озброєність праці у 2022 р. становила 450 тис. грн на особу, у 2023 році зросла до 492 тис. грн на особу, у 2024 році озброєність праці продовжила збільшуватися до 541 тис. грн на особу, що на 49 тис. грн або на 9,9% більше порівняно з 2023 роком, що вказує про підвищення технічного рівня виробництва та інвестиції в модернізацію. Питома вага використання основних засобів у 2022 році а становила 91%, у 2023 році зросла до 93%, у 2024 році 92%, що вказує на ефективне завантаження виробничих потужностей ТОВ «Київський пекарний дім».

Соціальні аспекти і кадрова політика. Команда ТОВ «Київський пекарний дім» складається з висококваліфікованих професіоналів з великим

досвідом роботи, активних, досвідчених – тих, хто любить свою справу.

Представимо обсяг працівників ТОВ «Київський пекарний дім» на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Обсяг працівників ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 р.

*Джерело: побудовано автором на основі даних звітності Пекарного дому*

Кількість працюючих на Товаристві в 2022 році становила 476 працівників, в 2023 році складала 454 працівників, у 2024 році зменшилася до 433 особи. Чисельність, склад і структура персоналу ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки представимо в табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

### Склад і структура персоналу ТОВ «КПД» за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Темп росту,%	
	2022	2023	2024	23/22	24/23
Облікова чисельність персоналу, осіб, в т.ч.:	476	454	433	-4,6	-4,6
1. Чисельність непромислового персоналу, осіб	29	27	22	-6,9	-18,5
2. Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб, в т.ч.:	447	427	411	-4,5	-3,7
Кваліфікаційний розріз за виконуваними функціями					
1. Керівники, осіб	45	41	35	-8,9	-14,6
2. Спеціалісти, осіб	71	68	63	-4,2	-7,4
3. Робітники, осіб	287	273	276	-4,9	1,1
4. Службовці, осіб	44	45	37	2,3	-17,8
ПИТОМА ВАГА СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ, %					
Облікова чисельність персоналу, %, в т.ч.:	100	100	100	-	-
1. Чисельність непромислового персоналу,%	6,1	5,9	5,1	-2,4	-14,6
2. Чисельність промислово-виробничого персоналу, %, в т.ч.:	93,9	94,1	94,9	0,2	0,9
1. Керівники, %	10,1	9,6	8,5	-4,6	-11,3
2. Спеціалісти, %	15,9	15,9	15,3	0,3	-3,7
3. Робітники, %	64,2	63,9	67,2	-0,4	5
4. Службовці, %	9,8	10,5	9,0	7,1	-14,6

*Джерело: складено автором на основі даних бухгалтерської звітності товариства*

Чисельність ПВП у 2022 році становила 447 осіб, у 2023 році зменшилася до 427 осіб (на 4,5%), у 2024 році до 411 осіб (на 3,7%). При цьому питома вага цієї категорії працівників зросла з 93,9% до 94,9%, що підтверджує спрямованість на виробничих процесах ТОВ «Київський пекарний дім». Керівники у 2022 році становили число 45 осіб, у 2023 році 41 особа (на 8,9%), у 2024 35 осіб (на 14,6%). Спеціалісти у 2022 році становили 71 особу, у 2023 році 68 осіб і у 2024 році продовжили скорочуватися до 63 осіб (на 7,4%). Службовці у 2022 році налічували 44 особи, у 2023 році зросли до 45 осіб (на 2,3%), але у 2024 році різко скоротилися до 37 осіб (на 17,8%). Робітники у 2022 році склали 287 осіб, у 2023 році 273 особи (на 4,9%), а у 2024 276 осіб (на 1,1%). Питома вага робітників значно збільшилася з 64,22% у 2022 році до 67,2% у 2024 році, що сприяє збереженню виробничого потенціалу підприємства при оптимізації управлінського апарату. Оцінку рівня оплати праці працівників ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки представимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Оцінка рівня оплати праці працівників Пекарного дому за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	23/22	24/23
1. Витрати на оплату праці, тис.грн.	96210	114599	171365	18389	56766
2. Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	19475	22177	27329	2702	5152
3. Фонд оплати праці, тис.грн.	115685	136776	198694	21091	61918
4. Середня заробітна плата адміністративного персоналу, тис.грн.	21,2	22,3	29,1	1,1	6,8
5. Середня заробітна плата виробничого персоналу, тис.грн.	14,2	14,4	15,8	0,2	1,4
6. Середня заробітна плата працівника, тис.грн.	20,3	25,1	38,2	4,9	13,1
7. Зарплатовіддача, грн	5,3	4,5	3,1	-0,8	-1,4
8. Зарплатомісткість, грн.	0,2	0,2	0,3	0	0,1

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Київський пекарний дім»

Витрати на оплату праці у 2023 році склали 114599 тис. грн. в 2022 році були менші - 96210 тис. грн., у 2024 році показник зріс до 171365 тис.грн. Зростав фонд оплати праці щорічно і середня заробітна плата виробничого персоналу зросла від 14,2 тис.грн. у 2022 році до 15,8 тис.грн. у 2024 році, а адміністративного з 21,2 тис.грн. у 2022 році до 24,7 тис. грн. у 2024 році.

В цілому середня заробітна плата працівника становила 20,3 тис.грн. у 2022 році і зросла у 2024 році до 38,2 тис.грн. Зарплатовіддача зменшувалася, тоді як зарплатомісткість, як обернений показник, до попереднього зростала. Представимо в табл. 2.9 оцінку ефективності використання праці працівників Пекарного дому за 2022-2024 рр., а динаміку показників коефіцієнта внутрішньої мобільності (тобто кількості працівників, які змінили посаду всередині компанії) і коефіцієнту кваліфікованості персоналу (кількість працівників з вищою освітою) відобразимо на рис. 2.6.

Таблиця 2.9

### Оцінка ефективності використання праці працівників ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	23/22	24/23
1.Коефіцієнт кваліфікованості персоналу	75	78,3	78,9	3,3	0,6
2.Коефіцієнт внутрішньої мобільності	23	21	24	-2	3
3.Продуктивність праці, тис.грн./ос.	1281,2	1343,3	1408,4	62,1	65,1
4.Трудомісткість, ос./ тис.грн.	0,0008	0,0007	0,0007	-0,0001	0
5.Озброєність праці, тис.грн./ос.	450	492	541	42	49

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Київський пекарний дім»

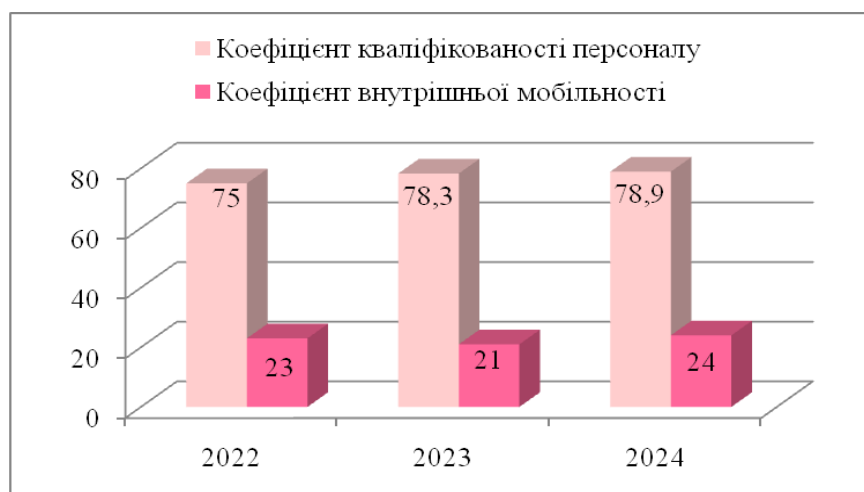


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнту внутрішньої мобільності і кваліфікованості персоналу ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків

Коефіцієнт кваліфікованості персоналу демонструє позитивну тенденцію зростання кваліфікаційного рівня працівників. У 2022 році він

становив 75, у 2023 році зріс до 78,3, у 2024 році показник збільшився до 78,9, що вказує на підвищення професійного рівня персоналу та інвестицій у розвиток людського капіталу Пекарного дому. Коефіцієнт внутрішньої мобільності показує кількість активності кадрових переміщень в компанії всередині. У 2022 році він становив 23, у 2023 році 21, у 2024 році коефіцієнт збільшився до 24. Така динаміка свідчить про активізацію процесів перерозподілу кадрів між підрозділами підприємства. Продуктивність праці у 2022 році становила 1281,2 тис. грн на особу, у 2023 році зросла до 1343,3 тис. грн на особу, у 2024 році зросла до 1408,4 тис. грн на особу, а трудомісткість виробництва у 2022 році становила 0,0008 ос/тис. грн, у 2023 і 2024 році становила 0,0007 ос/тис.грн. Озброєність праці щорічно зростала.

Система управління персоналом ТОВ «Київський пекарний дім» гармонізована з законодавством України. Політика з управління персоналом регламентує процеси пошуку працівників, винагороди, кар'єрного зростання, навчання та розвитку. У своїй діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» поважає особисті свободи, права і гідність людини, не допускається будь-які форми утисків на робочому місці та поведінка, яка б розглядалася як образлива і неприйнятна. Неприпустимою є дискримінація або надання переваг залежно від походження, соціального майнового стану, расової та національної приналежності, віку, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин. Основними критеріями для прийняття рішень стосовно персоналу є кваліфікація працівника, професійні здібності, фактичні досягнення та інші критерії, пов'язані із робочою фахівця. Товариство підтримує і заохочує ініціативність і винахідливість працівників, сприяє розвитку та реалізації умінь і здібностей персоналу. Товариство перебуває в постійному діалозі зі своїми працівниками. Для цього використовується низка механізмів донесення думки працівників до керівництва ТОВ «Київський пекарний дім».

Складники оборотних коштів як ресурсу ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки наведемо в табл. 2.10.

**Склад і структура оборотних активів ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр.**

Показник	Рік, тис.грн.			Питома вага, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1.Запаси, в тому числі:	25831	28970	33121	15,19	33,96	31,13
1.1.Виробничі запаси	25054	28313	32330	14,73	33,19	30,39
1.2.Незавершене виробництво						
1.3.Готова продукція	704	565	541	0,41	0,66	0,51
1.4.Товари	73	92	250	0,04	0,11	0,23
2.Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	130089	42200	25181	76,49	49,47	23,67
3.Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	3590	9129	26844	2,11	10,7	25,23
4.З бюджетом	0	0	3095	0	0	2,91
4.1.у тому числі з податку на прибуток	0	0	-3095	0	0	2,91
5.Інша поточна дебіторська заборгованість	6659	3167	6792	3,92	3,71	6,38
6.Гроші та їх еквіваленти	229	608	3160	0,13	0,71	2,97
6.1.Готівка	55	213	83	0,03	0,25	0,08
6.2.Рахунки в банках	161	365	3051	0,09	0,43	2,87
7.Витрати майбутніх періодів		35	102	0	0,04	0,1
8.Інші оборотні активи	3673	1194	8106	2,16	1,4	7,62
9.Разом	170071	85303	106401	100	100	100

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Київський пекарний дім»

Динаміку питомої ваги елементів оборотних активів представимо на рис. 2.7.

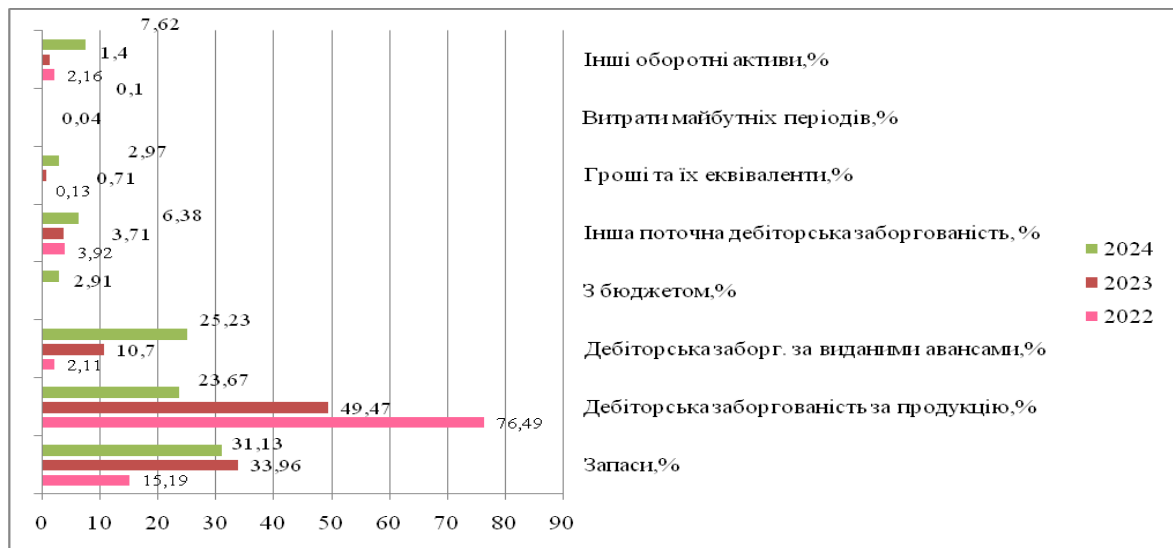


Рис. 2.7. Динаміка елементів оборотних активів ТОВ «КПД» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.10

Загальна сума оборотних коштів у 2022 році становила 170071 тис. грн, у 2023 році скоротилася до 85303 тис. грн, що на 84768 тис. грн або на 49,8% менше. У 2024 році сума оборотних коштів зростає до 106401 тис. грн, що на

21098 тис. грн або на 24,7% більше порівняно з 2023 роком, але все залишиться нижчою за рівень 2022 року. У структурі оборотних коштів найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість за продукцію, хоча частка її скоротилася з 76,49% у 2022 р. до 23,67% у 2024 р. Друге місце займають запаси, питома вага яких зросла з 15,19% у 2022 р. до 31,13% у 2024 р. Третю позицію має дебіторська заборгованість за виданими авансами, яка збільшилася з 2,11% у 2022 р. до 25,23% у 2024 р. Найменшу питому вагу в структурі оборотних активів займають готівкові кошти за цей період 0,03-0,08%, готова продукція 0,41-0,51%, товари 0,04-0,23% та витрати майбутніх періодів у 2023 і 2024 році 0,04-0,1%. Аналіз ефективності використання оборотних активів представимо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «КПД»

Показник	Рік			Відх. (+,-)	
	2022	2023	2024	23/22	24/23
1. Середньорічна вартість об. акт., тис.грн.	165476	127687	95852	-37789	-31835
2. Оборотність оборотних активів, раз	3,7	6,5	8,5	2,8	2
3. Дохідність оборотних активів,%	10,3	76,4	1,7	66,1	-74,7
4. Завантаження оборотних активів, грн.	0,27	0,15	0,12	-0,12	-0,04
5. Цикл обороту оборотних активів, дні	98,6	56,2	42,9	-42,5	-13,2
6. Частка оборотних активів в активах,%	52,7	38,8	29,7	-13,9	-9,1
7. Дебіторська заборгованість а активах,%	40,3	19,2	7	-21,1	-12,2
8. Запаси в активах, %	8	13,2	9,3	5,2	-3,9

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Київський пекарний дім»

Середньорічна вартість оборотних активів у 2022 році сягала рівня 165 476 тис. грн, у 2023 році зменшилася до 127 687 тис. грн, що на 37789 тис. менше, у 2024 році середньорічна вартість збільшилася до 95 852 тис. грн. Оборотність (коефіцієнт) оборотних активів у 2022 році становила 3,7 оборотів, у 2023 р. 6,5 оборотів, у 2024 р. показник зріс до 8,5 оборотів. Дохідність (рентабельність) оборотних активів у 2022 р. становила 10,3%, а у 2023 році зростав чистий прибуток тому і зросла рентабельність активів до 76,4%, у 2024 році відбулося погіршення показника до 1,7%, що на 98% менше порівняно з 2023 роком у відносному розрахунку і свідчить про зменшення чистого прибутку, який є основним показником при розрахунку.

Показник завантаження у динаміці знижується з 0,27 грн у 2022 році до 0,12 грн у 2024 р. Цикл одного обороту оборотних активів 98,6 днів у 2022 р., у 2023 р. 56,2 дні і у 2024 р. 42,9 дні. Частка оборотних активів в активах зменшилася з 52,7% у 2022 році до 29,7% у 2024 році. Дебіторська заборгованість в активах показує значне скорочення. Запаси в активах у 2022 році склали 8%, у 2023 р. зросли до 13,2%, у 2024 р. частка запасів знизилася до 9,3%.

### 2.3. Аналіз фінансового стану діяльності підприємства

Проведемо вертикальний аналіз (структури балансу) і оцінку поточного фінансового стану та витрат ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки (табл. 2.12, табл. 2.13).

Таблиця 2.12

#### Вертикальний (структурний) аналіз активу балансу (майна)

#### ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

Елементи активу	Значення у періоді, тис. грн			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
I. Необоротні активи						
1.1. Незавершені капітальні інвестиції	522	1259	155340	0,2	0,6	43,4
1.2. Основні засоби	151870	124054	95916	47,1	56,5	26,8
1.3. Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	9000	0	0	4,1	0,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>152392</b>	<b>134313</b>	<b>251262</b>	<b>47,3</b>	<b>61,2</b>	<b>70,3</b>
II. Оборотні активи.						
2.1. Запаси	25831	28970	33121	8,01	13,19	9,26
2.2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	130089	42200	25181	40,34	19,22	7,04
2.3. Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3590	9129	26844	1,11	4,16	7,51
2.4. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0	3095	0	0	0,87
2.4.1. у тому числі з податку на прибуток	0	0	3095	0	0	0,87
2.5. Інша поточна дебіторська заборгованість	6659	3167	6792	2,07	1,44	1,90
2.6. Гроші та їх еквіваленти	229	608	3160	0,07	0,28	0,88
2.7. Витрати майбутніх періодів		35	102	0	0,02	0,03
2.8. Інші оборотні активи	3673	1194	8106	1,14	0,54	2,27
<b>Усього за розділом II</b>	<b>170071</b>	<b>85303</b>	<b>106401</b>	<b>52,74</b>	<b>38,84</b>	<b>29,75</b>
<b>Баланс</b>	<b>322463</b>	<b>219616</b>	<b>357663</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Джерело: розраховано автором на основі даних Балансу - Додаток А,Б кваліф. роботи

В активах частина оборотних і необоротних активів змінювалася. Необоротні активи у 2022 році становили 152392 тис. грн. (47,3%), у 2023 році зменшились до 134313 тис. грн. (61,2%), але у 2024 році різко зросли до 251262 тис. грн. (70,3%). Основні засоби у структурі необоротних активів займали найбільшу частку: у 2022 році становили 151870 тис. грн. або 47,1% від валюти балансу, у 2023 році зменшились до 124054 тис. грн., але їх питома вага зросла до 56,5%, а у 2024 році знизилась до 95916 тис. грн. і становили лише 26,8% від загальних активів. Незавершені капітальні інвестиції у 2022 році становили незначні 522 тис.грн. (0,2%), у 2023 році зросли до 1259 тис.грн. (0,6%), а у 2024 році відбувся значний ріст до 155340 тис. грн., що становить 43,4% від валюти балансу, що свідчить про масштабну програму капітального будівництва або модернізації виробничих потужностей підприємства. Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, з'явилися лише у 2023 році в сумі 9000 тис. грн. (4,1%), але у 2024 році їх не зафіксовано (0 тис. грн., 0%), що може свідчити про продаж або вибуття цих інвестицій.

Оборотні активи у 2022 році становили 170071 тис. грн. (52,74%), у 2023 році скоротились до 85303 тис. грн. (38,84%), а у 2024 році зросли до 106401 тис. грн., але їх питома вага продовжила знижуватись до 29,75%.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги показує тенденцію до зменшення: у 2022 році становила 130089 тис. грн. (40,34%), у 2023 році різко скоротилась до 42200 тис. грн. (19,22%), а у 2024 році знизилась до 25181 тис. грн. (7,04%), що свідчить про покращення платіжної дисципліни покупців та ефективнішу роботу з дебіторами.

Запаси у абсолютному вираженні зростали: у 2022 році - 25831 тис. грн. (8,01%), у 2023 році - 28970 тис. грн. (13,19%), у 2024 році - 33121 тис. грн. (9,26%). Зростання запасів може бути пов'язане з розширенням виробництва та необхідністю підтримання більших виробничих резервів.

Гроші та їх еквіваленти показують позитивну динаміку: у 2022 році становили лише 229 тис. грн. (0,07%), у 2023 році зросли до 608 тис. грн. (0,28%), а у 2024 році досягли 3160 тис. грн. (0,88%), що свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Витрати майбутніх періодів були незначними. Валюта балансу (загальна сума активів) у 2022 році становила 322463 тис. грн. (100%), у 2023 році скоротилась до 219616 тис.грн. (100%), а у 2024 році зросла до 357663 тис. грн. (100%), що на 10,9% перевищує показник 2022 року. Основною тенденцією є перехід від оборотних до необоротних активів, що викликано масштабною інвестиційною програмою у 2024 році. Скорочення дебіторської заборгованості за продукцію свідчить про покращення фінансового стану, а зростання незавершених капітальних інвестицій вказує на стратегічну орієнтацію «Київський пекарний дім» на довгострокове зростання та модернізацію виробничих потужностей. Динаміку основних розділів активу балансу «Київський пекарний дім» наведемо на рис. 2.8.

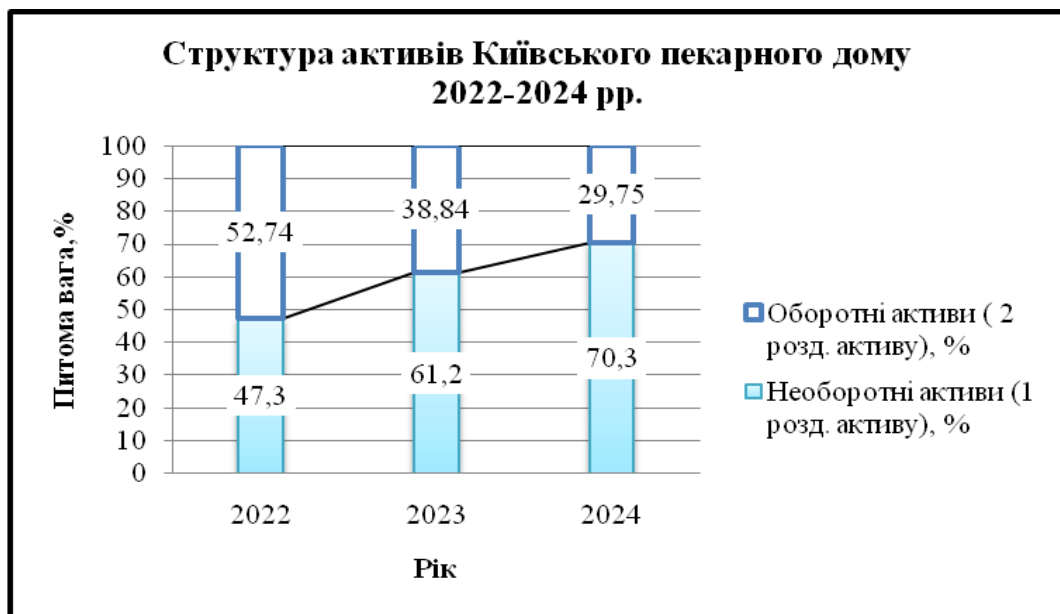


Рис. 2.8. Динаміка необоротних і оборотних активів ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків*

Вертикальний (структурний) аналіз пасиву балансу (капіталу) ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Вертикальний (структурний) аналіз пасиву балансу (капіталу)

## ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

Елементи пасиву	Значення у періоді, тис. грн			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
I. Власний капітал						
1.1. Зареєстрований капітал	100	100	100	0,031	0,046	0,028
1.2. Додатковий капітал	0	2840	2145	0	1,3	0,6
1.3. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	24210	121818	123476	7,51	55,47	34,52
<b>Усього за розділом I</b>	<b>24310</b>	<b>124758</b>	<b>125721</b>	<b>7,54</b>	<b>56,81</b>	<b>35,15</b>
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
2.1. Інші довгострокові зобов'язання	3362	0	54480	1,04	0	15,23
<b>Усього за розділом II</b>	<b>3362</b>	<b>0</b>	<b>54480</b>	<b>1,04</b>	<b>0</b>	<b>15,23</b>
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
3.1. Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	14143	0	0	4,39	0	0
3.2. За товари, роботи, послуги	260097	67521	153250	80,66	30,75	42,85
3.3. З розрахунками з бюджетом	6116	12572	4017	1,90	5,72	1,12
3.3.1. у тому числі з податку на прибуток	1139	5270	0	0,35	2,4	0
3.4. З розрахунками зі страхування	1359	1576	1897	0,42	0,72	0,53
3.5. З розрахунками з оплати праці	5182	5746	6899	1,61	2,62	1,93
3.6. Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	2436	1461	2575	0,76	0,67	0,72
3.7. Поточні забезпечення	4773	4764	5889	1,48	2,17	1,65
3.8. Інші поточні зобов'язання	685	1218	2935	0,21	0,55	0,82
<b>Усього за розділом III</b>	<b>294791</b>	<b>94858</b>	<b>177462</b>	<b>91,42</b>	<b>43,19</b>	<b>49,62</b>
<b>Баланс</b>	<b>322463</b>	<b>219616</b>	<b>357663</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Джерело: розраховано автором на основі даних Балансу - Додаток А,Б кваліф. роботи

Власний капітал у 2022 році становив 24310 тис. грн. (7,54%), у 2023 році значно зріс до 124758 тис. грн. (56,81%), а у 2024 році дещо збільшився до 125721 тис. грн., але його питома вага знизилась до 35,15%. Зареєстрований (пайовий) капітал залишався незмінним протягом усього аналізованого періоду на рівні 100 тис. грн., але його питома вага зменшувалась. Додатковий капітал був відсутній у 2022 році, з'явився у 2023 році в сумі 2840 тис. грн. (1,3%), а у 2024 році зменшився до 2145 тис. грн. (0,6%). Нерозподілений прибуток демонструє вражаюче зростання: у 2022

році становив 24210 тис. грн. (7,51%), у 2023 році різко збільшився до 121818 тис. грн. (55,47%), а у 2024 році продовжив зростання до 123476 тис. грн. (34,52%) - це свідчить про високу прибутковість підприємства та ефективну господарську діяльність, особливо у 2023 році.

Інші довгострокові зобов'язання повторюють динаміку всього розділу: у 2022 році - 3362 тис. грн. (1,04%), у 2023 році - 0 тис. грн. (0%), у 2024 році 54480 тис. грн. (15,23%). Різке зростання у 2024 році може бути пов'язане із залученням довгострокового фінансування для реалізації масштабної програми капітальних інвестицій. Поточні зобов'язання і забезпечення у 2022 році становили 294791 тис. грн. (91,42%), у 2023 році різко скоротились до 94858 тис. грн. (43,19%), а у 2024 році зросли до 177462 тис. грн. (49,62%). Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями була присутня лише у 2022 році в сумі 14143 тис. грн. (4,39%), а у 2023 та 2024 роках повністю відсутня, що свідчить про погашення короткострокової частини довгострокових боргів.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги є найбільшою статтею поточних зобов'язань: у 2022 році становила 260097 тис. грн. (80,66%), у 2023 році значно скоротилась до 67521 тис. грн. (30,75%), а у 2024 році зросла до 153250 тис. грн. (42,85%). Зменшення заборгованості у 2023 році свідчить про покращення платіжної дисципліни та фінансового стану підприємства. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2022 році становила 6116 тис. грн. (1,90%), у 2023 році зросла до 12572 тис. грн. (5,72%), а у 2024 році знизилась до 4017 тис. грн. (1,12%). В тому числі заборгованість з податку на прибуток: у 2022 році - 1139 тис. грн. (0,35%), у 2023 році - 5270 тис. грн. (2,4%), у 2024 році заборгованість відсутня. Інші види елементів пасиву становили незначну частину валюти балансу.

Аналіз структури пасивів свідчить про кардинальне покращення фінансового стану підприємства. Динаміку основних розділів пасиву балансу «Київський пекарний дім» наведемо на рис. 2.9.

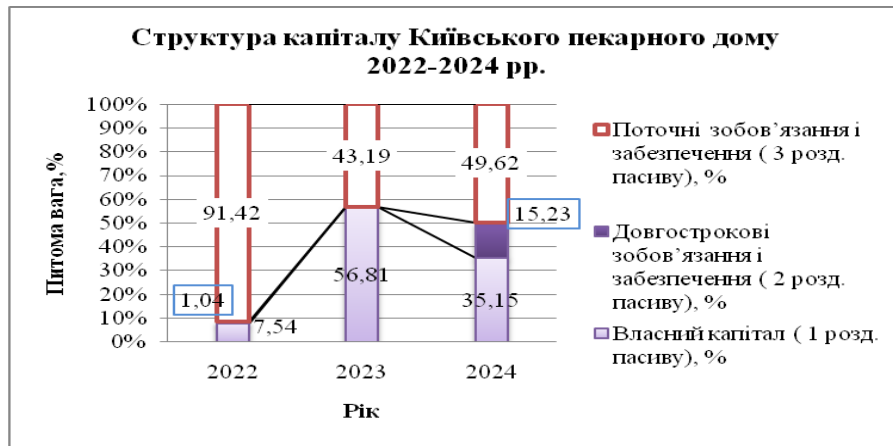


Рис. 2.9. Динаміка капіталу ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків питомої ваги

Найбільш значущою тенденцією є збільшення частки власного капіталу з 7,54% у 2022 році до 56,81% у 2023 році, що досягнуто завдяки значному накопиченню нерозподіленого прибутку. У 2024 році спостерігається залучення довгострокового фінансування (15,23%), що пов'язано з реалізацією масштабної інвестиційної програми. Скорочення поточної кредиторської заборгованості за товари, у 2023 році (з 80,66% до 30,75%) демонструє зміцнення платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «КПД». Відобразимо торговельну і іншу заборгованість в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

### Торговельна та поточна кредиторська заборгованість ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1.Короткострокові кредити банків, тис. грн.	14143	0	0	4,8	0	0
2.Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	260097	67521	153250	88,2	71,2	86,4
3.Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тис. грн.	6116	12572	4017	2,1	13,3	2,3
4.Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування, тис. грн.	1359	1576	1897	0,5	1,7	1,1
5.Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці, тис. грн.	5182	5746	6899	1,8	6,1	3,9
6.Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами, тис. грн.	2436	1461	2575	0,8	1,5	1,5
7.Поточні забезпечення, тис. грн.	4773	4764	5889	1,6	5	3,3
8.Інші поточні зобов'язання, тис. грн.	685	1218	2935	0,2	1,3	1,7
Усього, тис. грн.	294791	94858	177462	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Динаміку питомої ваги складових торговельної та іншої кредиторської заборгованості ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки відобразимо схематично на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Динаміка питомої ваги складових торговельної й іншої кредиторської заборгованості «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних балансу за 2022-2024 рр.

Серед торговельної та поточної кредиторської заборгованості короткострокові кредити банків становили у 2022 році 14143 тис. грн. або 4,8% в структурі всіх поточних зобов'язань і забезпечень.

Найбільша частка припадала на поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи і послуги серед всієї поточної заборгованості і становила у 2022 році 88,2%, у 2023 році 71,2% і у 2024 році зросла до 86,4% та становила 153250 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці, страхування, одержаними авансами і бюджетом

займала незначну частину у структурі поточних зобов'язань і забезпечень протягом 3-х років.

Суму нерозподіленого прибутку і чистих активів ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки представимо на рис. 2.11.

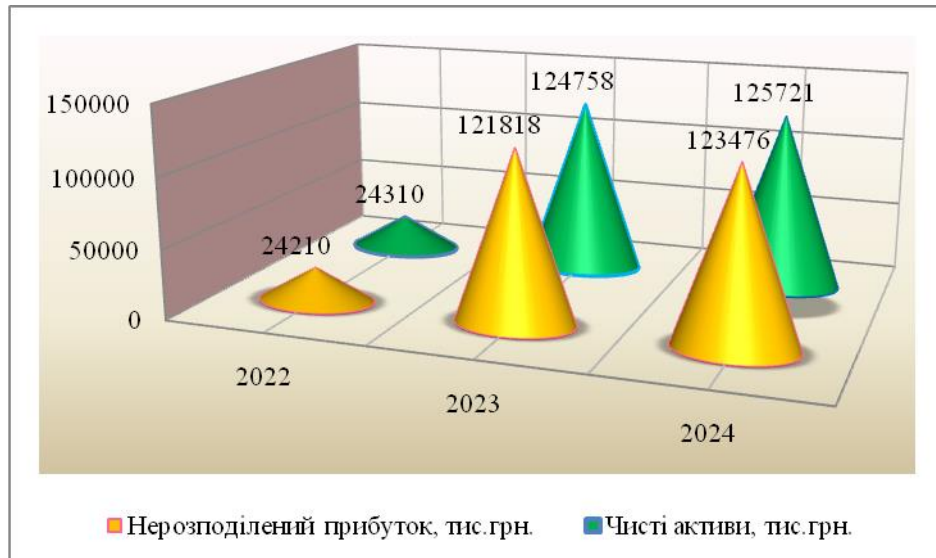


Рис. 2.11. Нерозподілений прибуток і чисті активи ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

*Джерело: побудовано автором на основі даних звітності товариства*

Нерозподілений прибуток ТОВ «Київський пекарний дім» зростає щорічно: у 2022 році становив 24210 тис. грн., у 2023 році зріс до 121818 тис. грн., у 2024 році до 123476 тис. грн.

Відповідність вартості чистих активів Товариства вимогам чинного законодавства При розрахунку вартості чистих активів Товариства враховані положення п.4 НП(С)БО 19 «Об'єднання підприємств», затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 07.07.1999 №163; ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV та Методичних рекомендацій по визначенню розміру чистих активів, затверджених рішенням ДКЦПФР №485 від 17.11.2004 року. Вартість чистих активів Товариства визначена шляхом вирахування із суми активів, прийнятих до розрахунку, суми його зобов'язань, прийнятих до розрахунку. Розрахунок вартості чистих активів Товариства виконано з метою контролю і

дотримання законодавчих вимог щодо вартості чистих активів господарського Товариства. Станом на 31.12.2022 року вартість чистих активів становила 24310 тис. грн., на 31.12.2023 р. розрахункова вартість чистих активів товариства - 124758 тис. грн., у 2024 році зросла до 125721 тис. грн. Зареєстрований (пайовий) капітал - 100 тис. грн. Розрахункова вартість чистих активів більше статутного капіталу, що відповідає вимогам діючого законодавства. На кінець звітного періоду неоплаченого і вилученого капіталу у «КПД» немає.

Аналіз фінансового стану діяльності підприємства включає оцінку доходів і витрат, визначення стану його ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності за певний період часу. Чистий дохід від реалізації продукції представлений в розрізі виручки від реалізації готової продукції та реалізації робіт і послуг, які відобразимо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Дохід від продажу продукції, робіт, послуг ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки**

Найменування	Число, місяць і рік			Зміна (+,-)		Питома вага, %		
	31.12.22	31.12.23	31.12.24	2023/2022	2024/2023	2022	2023	2024
1.Виручка від реалізації ТОВ «КПД», тис. грн.	609855	833792	810335	223937	-23457	100	100	100
1.1.Виручка від реалізації готової продукції, тис.грн.	441066	636581	494309	195515	-142272	72,3	76,3	61
1.2.Виручка від реалізації робіт, послуг, тис. грн.	168789	197211	316026	28422	118815	27,7	23,7	39

*Джерело: складено і розраховано автором на основі даних звітності підприємства*

Виручка від реалізації готової продукції у 2022 році становила 441066 тис. грн., що складало 72,3% від загальної виручки, у 2023 році вона зросла на 195515 тис. грн. і становила 636581 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 76,3%, у 2024 році виручка від готової продукції зменшилася на 142272 тис. грн. і становила 494309 тис. грн., при цьому її питома вага скоротилася до 61%. Виручка від реалізації робіт та послуг у 2022 році

становила 168789 тис. грн., що складало 27,7% від загальної виручки, у 2023 році вона зросла на 28422 тис. грн. і становила 197211 тис. грн., при цьому її питома вага зменшилася до 23,7%, у 2024 році виручка від робіт і послуг зросла на 118815 тис. грн. і становила 316026 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 39%. Структура (питомої вага) чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки наведена на рис. 2.12.

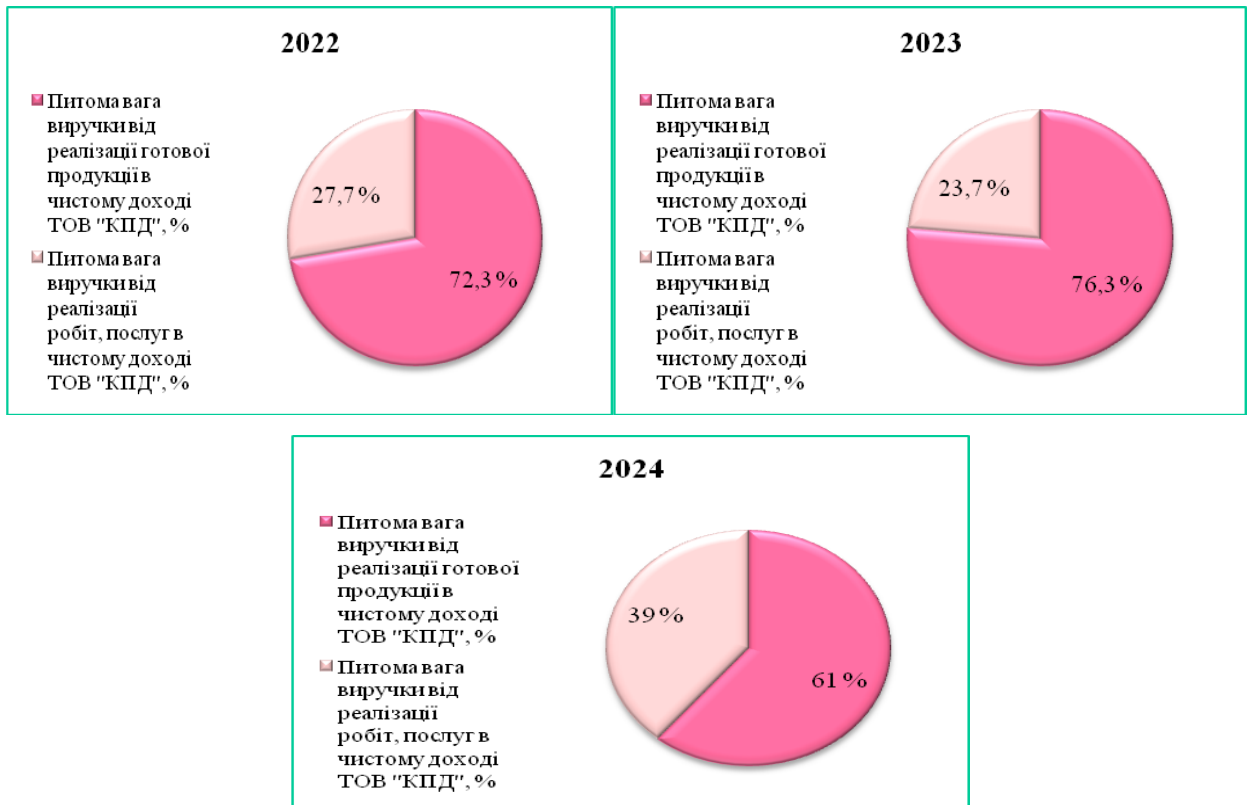


Рис. 2.12. Структура (питома вага) виручки від реалізації продукції, робіт, послуг ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

*Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків*

Питома вага чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «КПД» за 2022-2024 роки свідчить, що протягом всіх років в структурі чистого доходу КПД домінувала виручка від реалізації продукції в 2022 році 72,3%, у 2023 році зросла до 76,3% та зменшилася до 61% у 2024 році, при цьому питома вага чистого доходу від реалізації робіт, послуг

ТОВ «КПД» у 2022 році була 27,7%, у 2023 році зменшилася до 23,7%, але ріст показника відбувся у 2024 році до значення 39%.

Представимо аналіз доходів ТОВ «КПД» за 2022-24 рр. у табл. 2.16

Таблиця 2.16

**Склад і структура доходів ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр.**

Показник	Рік			Відн. відх,%		Питома вага,%		
	2022	2023	2024	23/22	24/23	2022	2023	2024
1.Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	609855	833792	810335	36,7	-2,8	98,53	98,86	96,8
2.Інші операційні доходи, тис. грн.	2837	6490	5750	128,8	-11,4	0,46	0,77	0,69
3.Інші фінансові доходи, тис. грн.	1	177	5496	17600	3005,1	0,0002	0,02	0,66
4.Інші доходи, тис. грн.	6253	2911	15506	-53,4	432,7	1,01	0,35	1,85
5.Сума доходів, тис. грн.	618946	843370	837087	36	-0,7	100	100	100

*Джерело: розраховано автором на основі даних звітності ТОВ «Київський пекарний дім»*

Аналіз доходів ТОВ «КПД» показав, що інші операційні доходи у 2022 році склали 2837 тис. грн., тобто 0,46% від загальної суми доходів. У 2023 році вони зросли на 128,8% і становили 6490 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 0,77%. У 2024 році інші операційні доходи зменшилися на 11,4% і склали 5750 тис. грн., при цьому їх питома вага скоротилася до 0,69%. Інші фінансові доходи у 2022 році склали 1 тис. грн., що складало 0,0002% від загальної суми доходів. У 2023 році вони зросли на 17600% і становили 177 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 0,02%. У 2024 році інші фінансові доходи зросли на 3005,1% і становили 5496 тис. грн., при цьому їх питома вага значно збільшилася до 0,66%. Інші доходи у 2022 році склали 6253 тис. грн., у 2023 році - 2911 тис. грн., у 2024 році інші доходи значно зросли на 432,7% і становили 15506 тис. грн., при цьому їх питома вага збільшилася до 1,85%. Загальна сума доходів у 2022 році становила 618946 тис. грн. У 2023 році вона зросла на 36% і становила 843370 тис. грн., у 2024 році сума доходів зменшилася на 0,7% і становила 837087 тис. грн.

Представимо аналіз прибутків ТОВ «КПД» за 2022-24 роки в табл. 2.17.

**Аналіз прибутків ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки**

Показник	Рік			Відн. відх,%	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1.Валовий прибуток, тис. грн.	201289	314889	246373	56,4	-21,8
2.Фінансовий результат від опер. діяльності (прибуток/збиток), тис. грн.	35344	121463	-295	243,7	x
3.Фінансовий результат до оподаткування (прибуток), тис. грн.	20835	119067	2031	471,5	-98,3
4.Чистий прибуток, тис.грн.	17095	97608	1658	471	-98,3

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності ТОВ «Київський пекарний дім»

Валовий прибуток у 2022 році становив 201289 тис. грн., у 2023 році становив 314889 тис. грн., у 2024 році 246373 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році становив 35344 тис. грн. прибутку, у 2023 році він зріс на 243,7% і становив 121463 тис. грн., у 2024 році з'явився операційний збиток, який зріс на 100% і становив 295 тис. грн., що впливає на зниження результатів операційної діяльності. Фінансовий результат до оподаткування у 2022 р. склав 20835 тис. грн., у 2023 р. 119067 тис. грн., у 2024 р. становив 2031 тис. грн. Чистий фінансовий результат - прибуток - у 2022 р. був 17095 тис. грн., у 2023 році 97608 тис. грн., у 2024 р. 1658 тис. грн. Витрати наведемо в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Аналіз витрат діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр.**

Показник	Рік			Відн. відх,%		Питома вага,%		
	2022	2023	2024	23/22	24/23	2022	2023	2024
1.Собівартість, тис. грн.	408566	518903	563962	27,0	8,7	67,88	69,58	67,51
2.Адмін. витрати, тис.грн.	20153	25436	65456	26,2	157,3	3,35	3,4	7,84
3.Витрати на збут, тис.грн.	119808	158547	179761	32,3	13,4	19,91	21,26	21,52
4.Інші операційні витрати, тис.грн.	28821	15933	7201	-44,7	-54,8	4,79	2,1	0,86
5.Фінансові витрати, тис.грн.	4798	1722	1861	-64,1	8,1	0,8	0,2	0,2
6.Інші витрати, тис.грн.	15965	3762	16815	-76,4	347	2,65	0,5	2,01
7.Витрати з податку на прибуток, тис.грн.	3740	21459	373	473,8	-98,3	0,62	2,88	0,04
8.Сума витрат, тис.грн.	601851	745762	835429	23,9	12,0	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності ТОВ «Київський пекарний дім»

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 408566 тис. грн., що складало 67,88% від загальної суми витрат, у 2023 році вона зросла на 27% і становила 518903 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 69,58%, у 2024 році собівартість зросла на 8,7% і склала 563962 тис. грн., при цьому її питома вага скоротилася до 67,51%. Адміністративні витрати у 2022 році становили 20153 тис. грн., що складало 3,35% від загальної суми витрат, у 2023 році вони зросли на 26,2% і становили 25436 тис. грн., при цьому їх питома вага зменшилася до 3,4%, у 2024 році адміністративні витрати зросли на 157,3% і склали 65456 тис. грн., що призвело до значного підвищення їх питомої ваги до 7,84%. Витрати на збут у 2022 році становили 119808 тис. грн., що складало 19,91% від загальної суми витрат, у 2023 році вони зросли на 32,3% і становили 158547 тис. грн., у 2024 році витрати на збут зросли на 13,4% і склали 179761 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 21,52%. Інші операційні витрати у 2022 році склали 28821 тис. грн., що складало 4,79% від загальної суми витрат, у 2023 році вони зменшилися на 44,7% і становили 15933 тис. грн., скоротивши свою питому вагу до 2,1%, у 2024 році інші операційні витрати продовжили зменшуватися на 54,8% і становили 7201 тис. грн., при цьому їх питома вага зменшилася до 0,86%. Фінансові витрати у 2022 році становили 4798 тис. грн., що складало 0,8% від загальної суми витрат, у 2023 році вони зменшилися на 64,1% і становили 1722 тис. грн., скоротивши свою питому вагу до 0,2%, у 2024 році фінансові витрати дещо зросли на 8,1% і склали 1861 тис. грн., при цьому їх питома вага залишилася на рівні 0,2%. Інші витрати у 2022 році склали 15965 тис. грн., у 2023 році - 3762 тис. грн., а у 2024 році інші витрати зросли на 347% і становили 16815 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 2,01%. Витрати з податку на прибуток у 2022 році становили 3740 тис. грн., що складало 0,62% від загальної суми витрат, у 2023 році вони зросли на 473,8% і становили 21459 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 2,88 %, у 2024 році витрати з податку на прибуток знизилися на 98,3% і склали 373 тис. грн., при цьому їх питома вага скоротилася до 0,04%, що пов'язано з зниженням

прибутковості ТОВ «КПД». Загальна сума витрат у 2022 році була 601851 тис. грн., у 2023 склала 745762 тис. грн., у 2024 році становила 835429 тис. грн. На рис. 2.13 представимо динаміку ключових фінансових показників ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки.

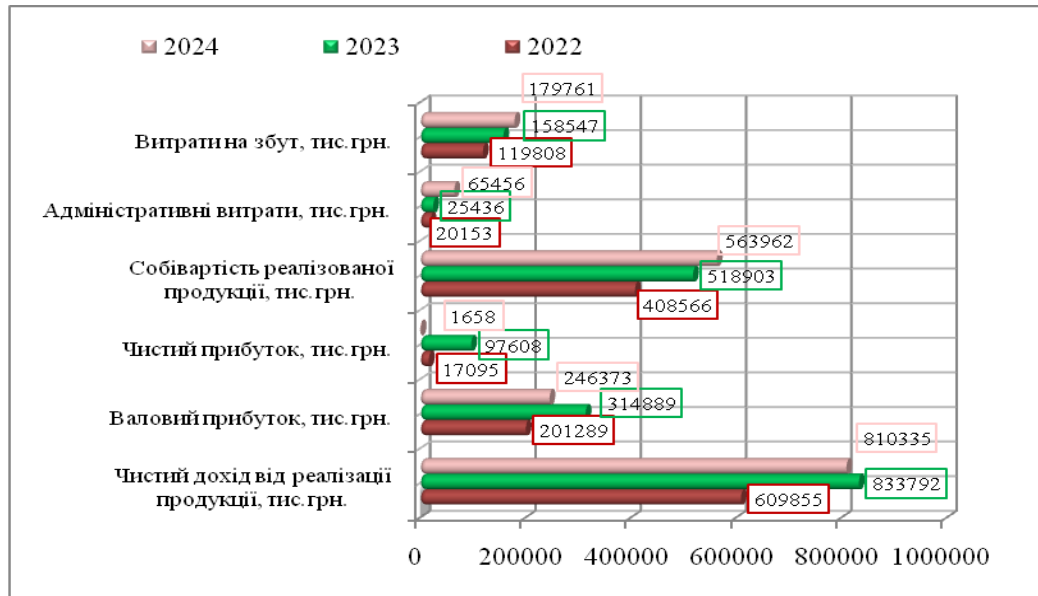


Рис. 2.13. Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних звітності Форми № 2

Аналіз ключових фінансових показників ТОВ «Київський пекарний дім» за період 2022-2024 років показує критичне зниження фінансових результатів діяльності ТОВ «КПД» у 2024 році, що вимагає термінового перегляду стратегії розвитку. Основною причиною такої негативної динаміки є неконтрольоване зростання витрат, зокрема адміністративних витрат, які зросли в 2,6 раза та собівартості реалізованої продукції. Така ситуація вказує на втрату операційної ефективності та потребу у впровадженні стратегічних заходів, спрямованих на оптимізацію витратної частини, підвищенні продуктивності праці, впровадженні сучасних технологій управління витратами та перегляд цінової політики, а також розширення асортименту продукції через впровадження нових інноваційних продуктів для відновлення реставрації підприємства до рівня успішного 2023 року.

Проаналізуємо виробничі витрати в розрізі основних статей в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Відносна динаміка та структура елементів виробничої собівартості  
ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки**

Назва	Число, місяць і рік			Зміна у %		Питома вага, %		
	2022	2023	2024	23/22	24/23	2022	2023	2024
1.Сировина і матеріали, тис.грн.	275925	365285	410575	89360	45290	67,53	70,4	72,8
2.Заробітна плата і пов'язані з нею витрати, тис.грн.	62392	72843	85128	10451	12285	15,27	14,04	15,09
3.Амортизація основних засобів, тис.грн.	35488	39689	40025	4201	336	8,69	7,65	7,1
4.Інші, тис.грн.	34761	41086	28234	6325	-12852	8,51	7,92	5,01
5.Собівартість продукції, тис.грн.	408566	518903	563962	110337	45059	100	100	100

*Джерело: розраховано автором на основі даних звітності ТОВ «Київський пекарний дім»*

Витрати на сировину і матеріали у 2022 році становили 275925 тис. грн., що складало 67,53% від виробничих витрат, у 2023 році вони зросли на 89360 тис. грн. і становили 365285 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 70,4%, у 2024 році витрати на сировину і матеріали продовжили збільшуватися на 45290 тис. грн. і склали 410575 тис. грн., при цьому їх питома вага досягла максимального значення 72,8% і найбільшу частину серед всіх витрат. Витрати на заробітну плату і пов'язані з нею витрати у 2022 році становили 62392 тис. грн., що складало 15,27% від виробничих витрат, у 2023 році вони зросли на 10451 тис. грн. і були 72843 тис. грн., при цьому їх питома вага зменшилася до 14,04%, у 2024 році витрати зросли на 12285 тис. грн. і склали 85128 тис. грн., збільшивши свою питому вагу до 15,09%. Амортизація основних засобів у 2022 році була 35488 тис. грн., що складало 8,69% від виробничих витрат, у 2023 році вона зросла на 4201 тис. грн. і становила 39689 тис. грн., скоротивши свою питому вагу до 7,65%, у 2024 році амортизація незначно зросла на 336 тис. грн. і становила 40025 тис. грн., при цьому її питома вага продовжила знижуватися до 7,1%.

Інші витрати у 2022 р. склали 34761 тис. грн., у 2023 р. вони зросли на 6325 тис. грн. і становили 41086 тис. грн., незначно скоротивши свою питому вагу до 7,92%, у 2024 році інші витрати знизилися на 12852 тис. грн. і склали 28234 тис. грн., при цьому їх питома вага скоротилася до 5,01%. Загальна сума виробничих витрат у 2022 році була 408566 тис. грн., у 2023 р. зросла на 27% або на 110337 тис. грн. і була 518903 тис. грн., у 2024 р. собівартість зросла на 8,7% (або на 45059 тис. грн.) і становила 563962 тис. грн., що негативно вплинуло на прибутковість Київський пекарний дім.

Представимо динаміку операційних витрат ТОВ «Київський пекарний дім» за 3 роки на рис. 2.14.

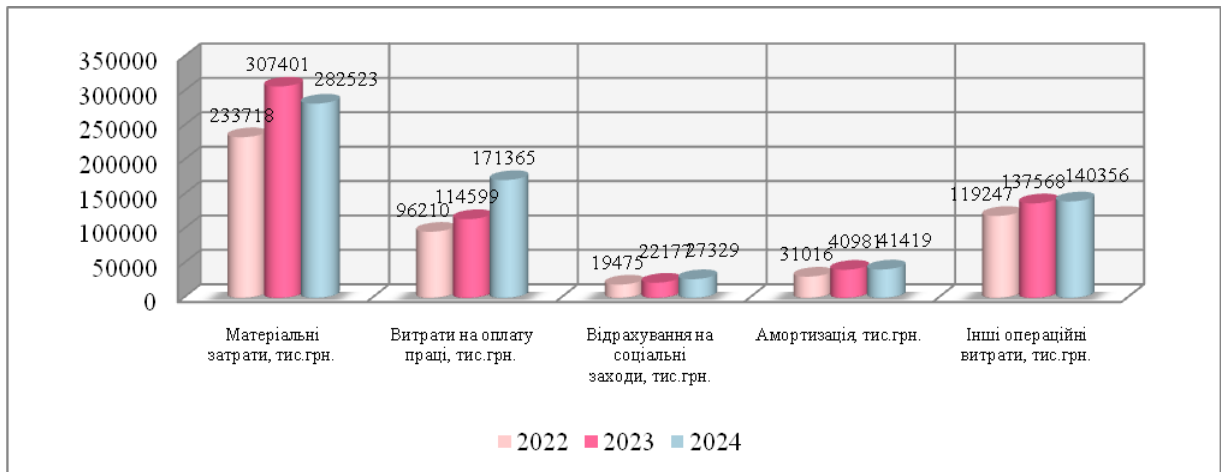


Рис. 2.14. Динаміка операційних витрат ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

*Джерело: побудовано автором на основі даних Форма 2 ТОВ «Київський пекарний дім»*

Аналіз операційних витрат ТОВ «Київський пекарний дім» показує, що найбільшу суму в структурі витрат протягом усього проаналізованого періоду займають матеріальні витрати, які у 2022 році склали 233718 тис. грн. (46,8% від загальних операційних витрат), у 2023 році зросли до 307401 тис. грн. (49,4%), а у 2024 році зменшилися до 282523 тис. грн. (42,6%), що пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва та можливою оптимізацією використання сировини. Другою за величиною статтею витрат є операційні витрати, які значно зростають з 119247 тис. грн. (23,9%) у 2022 році до 140356 тис. грн. (21,2%) у 2024 році, що вказує на високі інші операційні

витрати підприємства на підтримку операційної діяльності ТОВ «Київський пекарний дім». Витрати на оплату праці стабільно зростають - з 96210 тис. грн. у 2022 році (19,3%) до 114599 тис. грн. у 2023 році (18,4%) та до 171365 тис. грн. у 2024 році (25,8%), що свідчить про збільшення фонду оплати праці. Найменшу участь у структурі мають відрахування на соціальні заходи, які паралельно зростали зі зростанням витрат на оплату праці, адже становлять відрахування на сплату податку на єдиний соціальний внесок 22% і становлять у 2022 році 19475 тис.грн., у 2023 році 22177 тис.грн., у 2024 році 27329 тис.грн. Амортизація зростала за період 2022-2024 років.

Проведемо розрахунок коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки в табл. 2.20, а динаміку показників представимо на рис. 2.15.

Таблиця 2.20

### Показники оцінки платоспроможності підприємства ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

Найменування	Число, місяць і рік			Зміна (+,-)		Зміна у %	
	31.12.22	31.12.22	31.12.22	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт ліквідності:							
-поточної ( $\geq 1$ )	0,49	0,59	0,41	0,1	-0,18	20,4	-30,5
-абсолютної ( $\geq 1$ )	0,001	0,006	0,03	0,005	0,024	500	400
-загальної ( $>0,2$ )	0,58	0,9	0,6	0,32	-0,3	55,2	-33,3

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

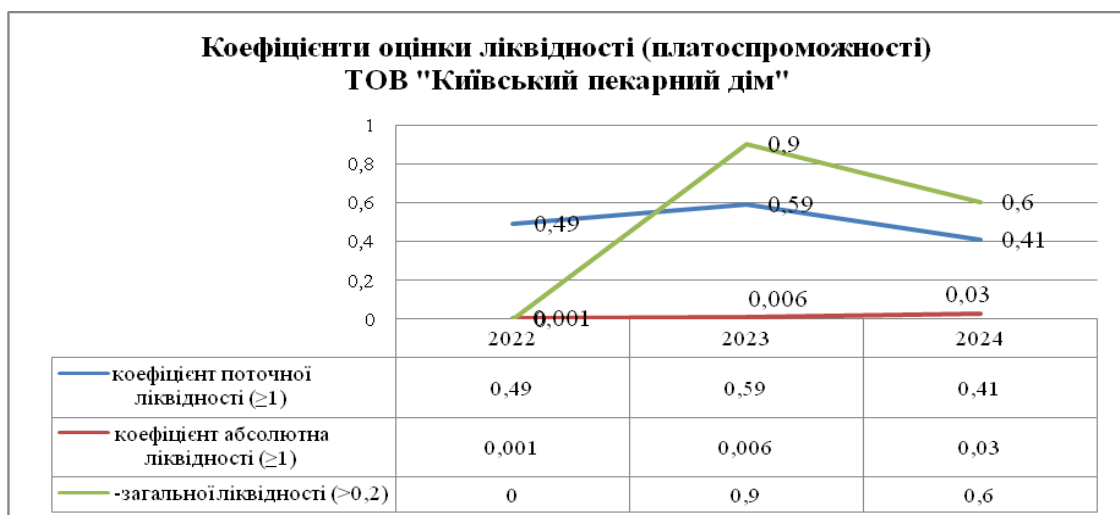


Рис. 2.15. Динаміка коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків табл. 2.20

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році становив 0,49, у 2023 році зріс до 0,59, у 2024 році зменшився до 0,41, абсолютної ліквідності зростав з 0,001 у 2022 році до 0,03 у 2024 році, загальної ліквідності (платоспроможності) - змінювався з 0,58 у 2022 році до 0,9 у 2023 році та зменшився до 0,6 у 2024 році. Метою ТОВ «КПД» є підтримання балансу між безперебійним фінансуванням та гнучкістю у використанні кредитних умов, наданих постачальниками та банками. Передплати завчасно використовуються для управління як ризиком ліквідності, так і кредитним ризиком. Фінансування КПД у 2024 році відбувалось за рахунок власних коштів. В табл. 2.21 наведемо розрахунки показників дохідності або рентабельності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.21

**Показники оцінки рентабельності (ефективності) ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки**

Індикатор	Рік			Зміна 2023/2022		Зміна 2024/2023	
	2022	2023	2024	тис.грн	%	тис.грн	%
1. Рентабельність (ефективність) власного капіталу,%	70,32	78,24	1,32	7,9	11,3	-76,9	-98,3
2. Рентабельність (ефективність) активів,%	5,3	44,44	0,46	39,1	738,4	-44	-99
3. Рентабельність (ефективність) продукції,%	4,2	18,8	0,3	14,6	349,6	-18,5	-98,4
4. Рентабельність (ефективність) продажу,%	2,8	11,71	0,2	8,9	317,6	-11,5	-98,3
5. Рентабельність (ефективність) виробництва,%	4,5	27,81	0,5	23,3	517,9	-27,3	-98,2
6. Рентабельність (ефективність) операційної діяльності,%	2,2	9,44	0,16	7,2	330,1	-9,3	-98,3
7. Рентабельність (ефективність) необоротних активів,%	11,22	72,67	0,66	61,5	547,8	-72	-99,1
8. Рентабельність (ефективність) оборотних активів,%	10,05	114,43	1,56	104,4	1038,4	-112,9	-98,6
9. Рентабельність (ефективність) позикового капіталу,%	5,73	102,9	0,71	97,2	1694,7	-102,2	-99,3

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства*

Рентабельність власного капіталу у 2022 році становила 70,32%, у 2023 році зросла до 78,24%, проте у 2024 році зменшилася до 1,32%, що свідчить про різке зниження ефективності використання власних коштів підприємства. Причиною цього стало критичне скорочення чистого прибутку при збереженні або зростанні власного капіталу, що вказує на серйозні проблеми в операційній діяльності. Рентабельність активів у 2022 році становила 5,3%, у 2023 році досягла максимального значення 44,44%, але у 2024 році знизилася до 0,46%. Така динаміка демонструє виключно низьку ефективність використання всіх активів підприємства. Причинами падіння стали різке зменшення прибутковості операцій, можливе зростання непрацюючих активів, низька оборотність запасів та дебіторської заборгованості. Рентабельність продажу у 2022 році склала 2,8%, у 2023 році зросла до 11,71%, у 2024 році зменшилася до 0,2%. Це вказує на те, що собівартість продукції наближається до ціни реалізації, залишаючи мінімальний прибуток. Причинами цього стало різке зростання витрат на сировину (борошно, цукор, енергоносії), неможливість адекватного підвищення ціни через конкуренцію, зростання операційних витрат та збільшення збоїв у виробничому процесі. Рентабельність продукції у 2022 році склала 4,2%, у 2023 році зросла до 18,8%, у 2024 році зменшилася до 0,3%. Причинами падіння стали високі витрати собівартості. Рентабельність виробництва у 2022 році склала 4,5%, у 2023 році зросла до 27,81%, у 2024 році зменшилася до 0,5%; рентабельність операційної діяльності у 2022 році склала 2,2%, у 2023 році зросла до 9,44%, у 2024 році зменшилася до 0,16%; рентабельність необоротних активів у 2022 році склала 11,22%, у 2023 році зросла до 72,67%, у 2024 році впала до 0,66%; рентабельність оборотних активів у 2022 році становила 10,05%, у 2023 році досягла 114,43%, у 2024 році становила 1,56%; рентабельність позикового капіталу у 2022 році склала 5,73%, у 2023 році зросла до 102,9%, у 2024 році була 0,71%. Різке скорочення всіх показників рентабельності у 2024 році (зниження на 98-99%

порівняно з 2023 роком) показало про системну кризу підприємства, через причини:

1. Макроекономічні фактори: воєнний стан, інфляція.
2. Операційні чинники - зростання собівартості при неможливості підвищення ціни на хлібобулочну продукцію.
3. Фінансові труднощі : брак оборотних коштів.
4. Ринкові виклики: зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції на ринку виробництва хлібобулочної продукції.
5. Управлінські помилки: неефективне управління витратами, активами.

ТОВ «Київський пекарний дім» потрібно терміново провести антикризові заходи для відновлення прибутковості. В табл. 2.22 наведемо розрахунки показників оцінки ділової активності або ресурсів через показники оборотності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.22

### **Оцінка ефективності використання ресурсів через показники оборотності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 рр.**

Індикатор	Рік			Зміна 2023/2022		Зміна 2024/2023	
	2022	2023	2024	тис.грн	%	тис.грн	%
1. Коефіцієнт оборотності майна, об.	1,9	3,8	2,3	1,9	100,7	-1,5	-40,3
2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	3,7	6,5	8,5	2,8	75,6	2	30,7
3. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, об.	23,6	28,8	24,5	5,2	21,9	-4,3	-15
4. Коефіцієнт оборотності готової продукції, об.	866,3	1475,7	1497,8	609,5	70,4	22,1	1,5
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	4,3	15,3	12,5	11	252,1	-2,8	-18,5
6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	2,1	8,8	4,6	6,7	324,9	-4,2	-48,1
7. Період одного обороту оборотних активів, днів	101,8	37,3	47,9	-64,4	-63,3	10,6	28,3
8. Період одного обороту виробничих запасів, днів	15,5	12,7	14,9	-2,8	-18	2,2	17,6
9. Період одного обороту готової продукції, днів	0,4	0,2	0,2	-0,2	-41,3	0	-1,5
10. Період одного обороту дебіторської заборгованості, днів	84	23,9	29,3	-60,1	-71,6	5,4	22,7
11. Період одного обороту кредиторської заборгованості, днів	176,4	41,5	79,9	-134,9	-76,5	38,4	92,5

*Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства*

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 році становив 3,7 оборотів, у 2023 році зріс до 6,5 оборотів, у 2024 році показник зріс до 8,5 оборотів. Коефіцієнт оборотності майна у 2022 році склав 1,9 оборотів, у 2023 році зріс до 3,8 оборотів, у 2024 році знизився до 2,3 оборотів. Зростання у 2023 році свідчило про підвищення ефективності використання активів, проте зниження у 2024 році на 40,3% вказує на підвищення ділової активності. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів у 2022 році становив 23,6 оборотів, у 2023 році зріс до 28,8 оборотів, у 2024 році зменшився до 24,5 оборотів. Коефіцієнт оборотності готової продукції у 2022 році становив 866,3 оборотів, у 2023 році зріс до 1475,7 оборотів, у 2024 році становив 1497,8 оборотів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році становив 4,3 оборотів, у 2023 році зріс до 15,3 оборотів, у 2024 році зменшився до 12,5 оборотів. Зростання у 2023 році свідчило про покращення роботи з дебіторами та прискорення надходження коштів, проте зниження у 2024 році вказує на зниження платіжної дисципліни клієнтів. Причинами стали зростання відстрочок платежів, фінансові труднощі покупців та збільшення частки реалізації з відстрочкою платежу. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2022 році становив 2,1 оборотів, у 2023 році зріс до 8,8 оборотів, у 2024 році зменшився до 4,6 оборотів. Період одного обороту оборотних активів у 2022 році склав 101,8 днів, у 2023 році зріс до 37,3 днів, у 2024 році зріс до 47,9 днів. Зростання періоду обороту у 2024 році на 28,3% свідчить про уповільнення обігу оборотного капіталу. Причинами стали збільшення виробничого та комерційного циклу, уповільнення реалізації та надходження коштів від покупців. Період одного обороту виробничих запасів у 2022 році становив 15,5 днів, у 2023 році скоротився до 12,7 днів, у 2024 році зріс до 14,9 днів. Період одного обороту готової продукції у 2022 році склав 0,4 дня, у 2023 році і 2024 році скоротився до 0,2 дня. Період одного обороту дебіторської заборгованості у 2022 році становив 84 дні, у 2023 році скоротився до 23,9 днів, у 2024 році зріс до 29,3 днів. Період одного обороту кредиторської заборгованості у 2022 році становив

176,4 днів, у 2023 році скоротився до 41,5 днів, у 2024 році зріс до 79,9 днів. Збільшення періоду на 92,5% у 2024 році свідчить про затримку платежів постачальниками, що може бути наслідком дефіциту оборотних коштів. В табл. 2.23 наведемо розрахунки показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.23

### Оцінка фінансової стійкості ТОВ «КПД» за 2022-2024 роки

Індикатор	Рік			Зміна 2023/2022		Зміна 2024/2023	
	2022	2023	2024	тис.грн	%	тис.грн	%
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,08	0,57	0,35	0,49	653,53	-0,22	-38,1
2. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,08	1,32	0,54	1,23	1513,05	-0,77	-58,8
3. Індекс постійного активу	6,27	1,08	2	-5,19	-82,83	0,92	85,6
4. Власні оборотні кошти	-128082	-9555	-125541	118527	-92,54	-115986	1213,9
5. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,09	0,57	0,5	0,48	561,98	-0,06	-11,3
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-5,27	-0,08	-1	5,19	-98,55	-0,92	1203,8
7. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,91	0,43	0,5	-0,48	-52,75	0,06	14,9
8. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,16	0,93	0,5	0,77	482,27	-0,43	-46,1
9. Коефіцієнт мобільності	1,12	0,64	0,42	-0,48	-43,09	-0,21	-33,3
10. Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	12,26	0,76	1,84	-11,5	-93,8	1,08	142,6
11. Коефіцієнт фінансової залежності	13,26	1,76	2,84	-11,5	-86,73	1,08	61,6
12. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власним капіталом	-0,73	-0,11	-0,67	0,62	-84,73	-0,56	496,2

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2022 році становив 0,08, у 2023 році зріс до 0,57, у 2024 році був 0,35. Зростання у 2023 році свідчило про значне збільшення частки власного капіталу, проте зниження у 2024 році на 38,1% вказує на зниження фінансової автономії. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2022 році склав 0,08, у 2023 році досяг 1,32, у 2024 році - 0,54. Зниження на 58,8% у 2024 році вказує на критичне зниження кількості стабільних джерел фінансування - причинами стали зростання короткострокових зобов'язань, зменшення власного капіталу та збільшення

довгострокових позик. Індекс постійного активу у 2022 році становив 6,27, у 2023 році зменшився до 1,08, у 2024 році – до 2. Власні оборотні витрати у 2022 році склали (-128082) тис. грн., у 2023 році (-9555) тис. грн., у 2024 році (125541) тис. грн. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2022 році становив 0,09, у 2023 році зріс до 0,57, у 2024 році був 0,5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2022 році становив (-5,27), у 2023 році збільшився до (-0,08), у 2024 році зменшився до (-1). Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2022 році склав 0,91, у 2023 році 0,43, у 2024 році 0,5. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2022 році становив 0,16, у 2023 році 0,93, у 2024 0,5. Коефіцієнт мобільності у 2022 році склав 1,12, у 2023 році 0,64, у 2024 0,42. Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів у 2022 році становив 12,26, у 2023 році 0,76, у 2024 1,84. Коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році становив 13,26, у 2023 році зменшився до 1,76, у 2024 році зріс до 2,84. Коефіцієнт забезпечення оборотних коштів власним капіталом у 2022 році становив (-0,73), у 2023 році (-0,11), у 2024 році (-0,67). Показники оцінки ефективності діяльності «КПД» відобразимо на рис. 2.16.

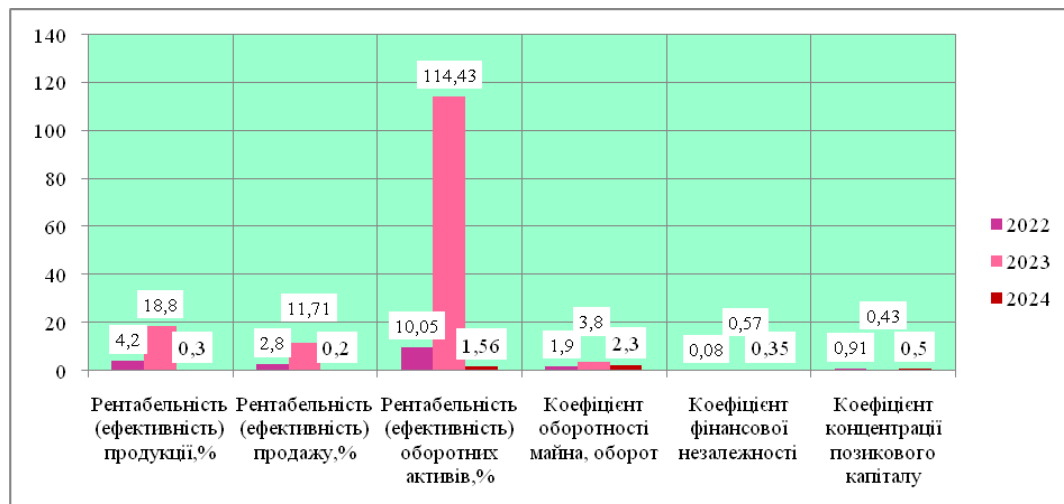


Рис. 2.16. Динаміка основних показників оцінки ефективності діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків табл. 2.21-2.23

Основними шляхами підвищення фінансової стійкості і рентабельності та інших показників ефективності ТОВ «Київський пекарний дім» через зменшення всіх показників ефективності у 2024 році є:

- 1) підвищення ефективності використання основних фондів товариства;
- 2) підвищення інтенсивності використання оборотних активів товариства, через залучення послуги факторингу;
- 3) підвищення продуктивності праці працівників і обсягів реалізації продукції, розширення асортименту;
- 4) зниження матеріальних операційних витрат.

#### **2.4. Аналіз впливу чинників мікро-, мезо- і макросередовища на діяльність ТОВ «Київський пекарний дім»**

Стратегічний розвиток підприємства значною мірою залежать від аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, в якому воно здійснює свою діяльність. Зовнішнє середовище складається з трьох рівнів:

- 1) макросередовища - формують умови функціонування бізнесу в країні та галузі;
- 2) мікросередовища - ділове оточення підприємства – постачальників, споживачів, конкурентів, посередників інший аналіз;
- 3) мезосередовища - аналіз галузевих трендів і впливу галузевих чинників і їх особливостей на діяльність підприємства.

Для ТОВ «Київський пекарний дім», яке працює в соціально значущій галузі хлібопекарського виробництва в умовах воєнного стану, комплексний аналіз впливу зовнішніх чинників набуває особливої актуальності.

Підприємство функціонує в складних і динамічних умовах: з одного боку, воно має потужну підтримку міжнародної групи ALVIVA GROUP та сильні конкурентні позиції на ринку, з іншого – зіткнулося з критичним погіршенням фінансових результатів у 2024 році, коли рентабельність продажу впала до 0,2%, а чистий прибуток скоротився на 98,3%.

*Аналіз макросередовища.* Для систематичної оцінки впливу факторів макросередовища застосуємо метод PESTLE-аналізу. На відміну від SWOT-аналізу, який поєднує внутрішні та зовнішні фактори, PESTLE-аналіз фокусується виключно на зовнішньому середовищі, яке ТОВ «Київський пекарний дім» не може контролювати, але має враховувати при формуванні стратегії розвитку. Аббревіатура PESTLE розшифровується як: Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні), Technological (технологічні), Legal (правові), Environmental (екологічні) фактори. Для підвищення об'єктивності та достовірності результатів PESTLE-аналізу застосовано метод експертних оцінок - модифікований метод Дельфі.

Модифікований метод Дельфі - це підхід, що дозволяє трансформувати якісний аналіз у кількісний через залучення групи експертів, які незалежно оцінюють силу та напрямок впливу кожного фактора макросередовища на діяльність ТОВ «Київський пекарний дім».

Склад експертної групи включатиме 15 експертів – ключових керівників ТОВ «Київський пекарний дім» та зовнішнього консультанта від компанії ALVIVA GROUP - це: генеральний директор (Хорьков Олексій Олександрович), фінансовий директор, технічний директор / головний інженер, головний технолог, начальник виробництва, начальник відділу закупівель, керівник відділу продажів / комерційний директор, головний бухгалтер, керівник відділу контролю якості, маркетинг-менеджер, HR-директор / начальник відділу кадрів, начальник логістичного відділу, начальник планово-економічного відділу, головний енергетик, зовнішній консультант зі стратегічного розвитку (представник ALVIVA GROUP).

Для кількісної оцінки впливу кожного фактора макросередовища застосовано бальну шкалу від (-5) до 5, де: 1.Негативний вплив (загрози): 1.1.(-5 балів) – негативний вплив - системні загрози, що можуть призвести до припинення виробництва або значних збитків. Вимагають негайних антикризових заходів; 1.2.(-4 бали) – достатньо негативний вплив - значно ускладнює операційну діяльність та погіршує фінансові результати. Потребує

стратегічних заходів мінімізації; 1.3.(-3 бали) – помірно негативний вплив - створює труднощі, які можуть бути компенсовані операційними заходами; 1.4.(-2 бали) – незначний негативний вплив - обмеження, враховувані в поточному плануванні; 1.5.(-1 бал) – мінімально негативний вплив - практично не впливає на стратегічні рішення.

2.Позитивний вплив (можливості): 2.1.(5 балів) –позитивний вплив-стратегічні можливості для трансформації бізнесу і розвитку діяльності. Мають бути пріоритетом інвестицій; 2.2.(4 бали) –достатньо позитивний вплив - значні можливості для розвитку та зростання. Потребують активних дій підприємств; 2.3.(3 бали) – помірно позитивний вплив - додаткові можливості для покращення діяльності; 2.4.(2 бали) – незначний позитивний вплив - можливість оптимізації окремих бізнес-процесів діяльності підприємства; 2.5.(1 бал) – мінімально позитивний вплив - обмежене стратегічне значення; 2.6.(0 балів) – нейтральний вплив - не створює ні значних загроз, ні можливостей для стратегії розвитку підприємства.

Критерії оцінювання - це бальна оцінка, яка здійснюється на основі чотирьох параметрів: 1.Масштаб впливу – ступінь впливу фактора на ключові фінансові показники (виручка, прибуток, собівартість). 2.Тривалість дії – короткострокова (до 1 року), середньострокова (1-3 роки), довгострокова (понад 3 роки) перспектива. 3.Можливість адаптації – здатність підприємства контролювати або пристосуватися до впливу фактора. 4.Кумулятивний ефект –вплив від взаємодії декількох факторів.

Процедура оцінювання здійснюється на основі залучення експертів, які повинні незалежно оцінити кожен фактор макросередовища за бальною шкалою. Результати зведемо в єдину матрицю з розрахунком середнього арифметичного значення та стандартного відхилення для оцінки узгодженості експертних думок (15 експертів). Низьке стандартне відхилення менше 0,7 свідчить про високий рівень консенсусу експертів. В табл. 2.24 представимо експертну оцінку впливу факторів макросередовища на стратегію розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» (методом Дельфі).

**Експертна оцінка впливу факторів макросередовища на стратегію розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» (модифікований метод Дельфі)**

Фактор	Експертні оцінки (бали від -5 до 5)															середнє значення	стандартне відхилення (узгод. думок Е)
	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5	Е 6	Е 7	Е 8	Е 9	Е 10	Е 11	Е 12	Е 13	Е 14	Е 15		
<b>ПОЛІТИЧНІ (Р)</b>																	
1.Воєнний стан в Україні	-5	-5	-5	-5	-4	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-4	-5	-5	-5	-4,87	0,35
2.Політична підтримка бізнесу	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	+3	3	0,53
3.Євроінтеграція	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	0,53
<b>ЕКОНОМІЧНІ (Е)</b>																	
1.Інфляція	-4	-4	-4	-5	-4	-4	-3	-4	-4	-4	-4	-5	-4	-4	-4	-4,07	0,46
2.Зниження купівельної спроможності	-4	-4	-4	-4	-3	-5	-4	-4	-4	-3	-4	-4	-4	-5	-4	-4	0,53
3.Курс валюти	-3	-3	-3	-2	-3	-3	-3	-4	-3	-3	-2	-3	-3	-3	-3	-2,93	0,46
4.Вартість енергоресурсів	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-4	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-4,93	0,26
5.Доступ до кредитування	-3	-3	-3	-3	-2	-3	-3	-4	-3	-3	-3	-2	-3	-3	-3	-2,93	0,46
<b>СОЦІАЛЬНІ (S)</b>																	
1.Тренд здорового харчування	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4,07	0,46
2.Зменшення споживання хліба	-4	-4	-4	-4	-4	-5	-4	-3	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-5	-4,07	0,46
3.Міграція населення	-4	-4	-4	-3	-4	-4	-4	-4	-5	-4	-3	-4	-4	-4	-4	-3,93	0,46
4.Мобілізація кадрів	-5	-5	-5	-5	-5	-4	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-4	-5	-4,87	0,35
5.Соціальна відповідальність	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2,93	0,46
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ (Т)</b>																	
1.Автоматизація виробництва	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,87	0,35
2.Інноваційні технології хлібопечення		4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3,93	0,46
3.Цифровізація	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3,93	0,46
4.Індустрія 4.0	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2,93	0,46
<b>ПРАВОВІ (L)</b>																	
1.Стандарти якості/безпеки	0	0	0	-1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,38
2.Трудове законодавство	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2,07	0,37
3.Податкове законодавство	-3	-3	-3	-3	-2	-3	-3	-4	-3	-3	-3	-2	-3	-3	-3	-2,93	0,46
4.Регулювання цін	-3	-3	-3	-3	-3	-4	-3	-3	-2	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2,93	0,37
<b>ЕКОЛОГІЧНІ (Е)</b>																	
1.Екологічні стандарти	-3	-3	-3	-3	-2	-3	-3	-3	-3	-4	-3	-2	-3	-3	-3	-2,93	0,46
2.Екологічна свідомість споживачів	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0,38
3.Зміна клімату	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-3	-4	-3	-3	-3	-3	-2	-3	-2,93	0,46
4.Енергоефективність	0	0	0	1	0	0	0	0	-1	0	1	0	0	0	0	0,07	0,46

Джерело: розроблено автором на базі експертного опитування працівників ТОВ «КПД»

Згідно з методологією, низьке стандартне відхилення менше 0,7 свідчить про високий рівень консенсусу експертів. Оскільки з аналізу всіх 25 факторів стандартне відхилення знаходиться в діапазоні від 0,26 до 0,53 (усі менше 0,7), це підтверджує, що думки експертної групи є узгодженими та достовірними. Проведемо аналіз стратегічних пріоритетів за шкалою від (-5) до 5 в табл. 2.25.

Таблиця 2.25

**Оцінка рівня впливу факторів зовнішнього середовища за результатами PESTLE-аналізу на стратегію розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» (модифікований метод Дельфі)**

Рівень впливу	Тип впливу (діапазон)	Ключові фактори (серед. бал)	Стратегічний пріоритет
1.Критичний	Негативний від (-5) до (-4,5)	Вартість енергоресурсів (-4,93). Воєнний стан (-4,87). Мобілізація кадрів (-4,87).	Надвисокий антикризовий пріоритет: потрібні інвестиції в енергонезалежність (резервні системи, енергоефективність) та прискорена автоматизація для компенсації дефіциту кадрів.
	Позитивний від 4,5 до 5	Автоматизація виробництва (4,87).	Надвисокий пріоритет інвестицій: максимальна концентрація ресурсів на модернізації виробництва для одночасного вирішення проблем кадрів та собівартості.
2.Суттєвий	Негативний від (-3,5) до (-4,49)	Інфляція (-4,07). Зниження споживання хліба (-4,07). Спад купівельної спроможності (-4). Міграція (-3,93).	Високий пріоритет адаптації: трансформація асортименту на користь високомаржинальних, здорових продуктів, розробка гнучкої цінової політики.
	Позитивний від 3,5 до 4,49	Тренд здорового харчування (4,07). Євроінтеграція, екологічна свідомість споживачів (4). Інноваційні технології (3,93). Цифровізація (3,93).	Високий пріоритет розвитку: розширення лінійки функціональних продуктів, активна підготовка до експортної експансії.
3.Помірний	Негативний від (-2,5) до (-3,49)	Курс валюти, доступ до кредитування, регулювання цін, екологічні стандарти, зміна клімату та ін. ( $\approx -2,93$ )	Середній пріоритет управління ризиками: фінансове хеджування, залучення грантів та інвестиції в реконструкцію очисних споруд.
	Позитивний від 2,5 до 3,49	Політична підтримка (3). Соціальна відповідальність (2,93). Індустрія 4.0 (+2,93). Податкове законодавство (-2,93).	Середній пріоритет використання: активне залучення державних програм підтримки та використання соціальної відповідальності для зміцнення репутації.
4. Нейтральний	Позитивний від 2,49 до 0	Трудове законодавство (-2,07). Енергоефективність (0,07). Стандарти якості і безпеки (0).	Поточний контроль: підтримка сертифікації ISO 22000 та впровадження енергозберігаючих технологій у рамках планової модернізації.

*Джерело: складено і описано автором*

Проведемо розрахунок «Інтегрального балансу оцінки макросередовища» і представимо в табл. 2.26.

**Інтегральний баланс (чистий вплив) впливу факторів зовнішнього середовища за результатами PESTLE-аналізу на стратегію розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» (модифікований метод Дельфі)**

Показник	Формула	Розрахунок	Сума
1. Сума Можливостей	$\sum$ середніх значень можливостей з позитивним знаком по модулю	$ 3+4+4,07+2,93+4,87+3,93+3,93+2,93+4+0,07 $	33,73
2. Сума Загроз	$\sum$ середніх значень загроз з негативним знаком по модулю	$  -4,87)+(-4,07)+(-4)+(-2,93)+(-4,93)+(-2,93)+(-4,07)+(-3,93)+(-4,87)+(-2,07)+(-2,93)+(-2,93)+(-2,93)+(-2,93) $	50,39
3. Чистий вплив (інтегральний баланс)	Різниця між сумою можливостей і сумою загроз	$33,73 - 50,39$	-16,66

*Джерело: розраховано автором*

Інтегральний баланс оцінки макросередовища для ТОВ «КПД» становить (-16,66), що, згідно зі шкалою, відповідає «Мінімально нейтральному» рівню впливу зовнішніх факторів на стратегію розвитку.

В додатку Д представимо шкалу отриманих значень інтегрального балансу оцінки впливу факторів макросередовища на стратегію розвитку за модифікованим методом Дельфі. На рис. 2.17 представимо шкалу загальних значень інтегрального балансу впливу факторів зовнішнього середовища і за результатами PESTLE-аналізу ТОВ «КПД» (модифікований метод Дельфі).

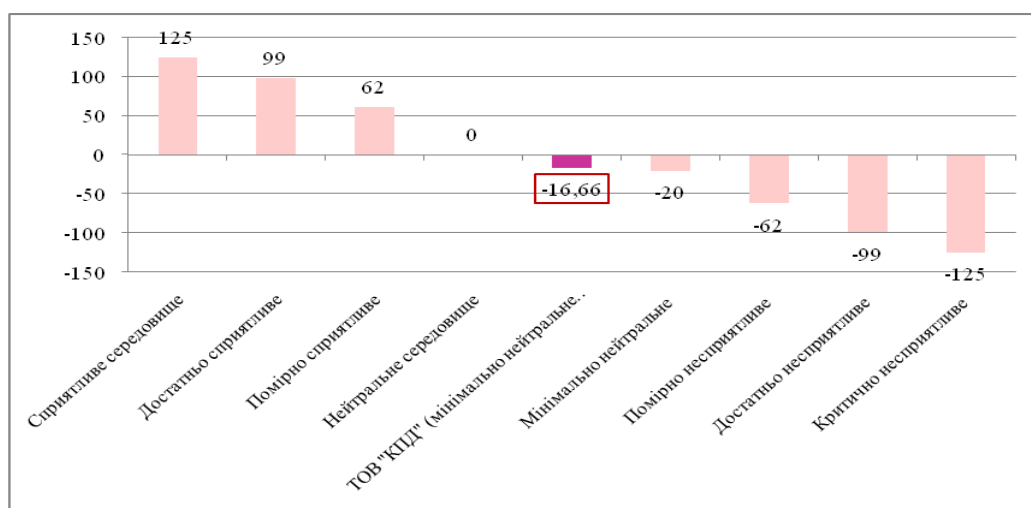


Рис. 2.17. Шкала значень інтегрального балансу впливу факторів зовнішнього середовища і результати PESTLE-аналізу ТОВ «КПД»

*Джерело: побудовано автором на основі додатку Д і розрахунків табл. 2.26*

Стратегічні заходи розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» за отриманим значенням інтегрального балансу за шкалою додатку Д (модифікований метод Дельфі) представимо в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

**Стратегічні заходи розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» за отриманим значенням інтегрального балансу (модифікований метод Дельфі)**

№	Діапазон балів	Характеристика макросередовища	Рівень сприятливості	Стратегічні переваги та заходи розвитку
1	від 0 до -20  Значення ТОВ «КПД» (-16,66)	Мінімально нейтральне середовище	Збалансування з елементами ризику	Стратегія стабілізації з превентивною адаптацією: утримання поточних ринкових позицій, моніторинг критичних загроз (енергоресурси, кадрова мобілізація), вибіркова модернізація виробництва (пріоритет автоматизації), підготовка до трансформації асортименту (розробка продуктів здорового харчування, інноваційних продуктів), контроль операційних витрат, створення резервів та страхування ризиків, підвищення енергоефективності, фінансової стійкості, пошук державної підтримки та грантового фінансування, підготовка до можливого експорту (сертифікація відповідно до вимог ЄС), факторинг.

*Джерело: складено автором*

За результатами PESTLE-аналізу за модифікованим методом Дельфі ТОВ «Київський пекарний дім» можна зробити висновок, що зовнішнє середовище ТОВ «Київський пекарний дім» є мінімально нейтральним, про що свідчить інтегральний баланс (-16,66) балів.

Системний тиск створюють три критичні загрози з оцінками від (-4,93) до (-4,87) - це вартість енергоресурсів, воєнний стан, мобілізація, що безпосередньо загрожує операційній стійкості ТОВ «КПД».

У відповідь на це, стратегічний успіх ТОВ «КПД» залежить від реалізації трьох ключових взаємопов'язаних імперативів:

- 1) *технологічна трансформація* - через автоматизацію (+4,87) для зниження собівартості, компенсації дефіциту кадрів;
- 2) *асортиментне розширення* - через фокус на тренді здорового харчування (4,07) для відновлення маржинальності;

3) *експортна диверсифікація* - через використання можливості євроінтеграції (4) для зниження ризиків внутрішнього ринку ТОВ «Київський пекарний дім».

*Аналіз мезосередовища (хлібопекарська галузь).* Оцінимо специфічні фактори мезосередовища, які безпосередньо впливають на формування конкурентних позицій ТОВ «Київський пекарний дім» на ринку хлібобулочної продукції. Мезосередовище (як проміжне) включає галузеві особливості, характеристики ринку, конкурентне середовище та специфіку продукції, які формують умови безпосереднього функціонування підприємства.

На відміну від макрофакторів, які впливають на всі підприємства країни незалежно від галузі, галузеві фактори створюють унікальне конкурентне середовище саме для виробників хлібобулочної продукції.

Хлібопекарська галузь в Україні має низку унікальних характеристик, які визначають умови конкуренції й стратегічні можливості підприємств:

1) по-перше, хлібобулочні вироби належать до продукції першої необхідності і продуктів базового соціального споживання, що забезпечує відносно стабільний попит навіть в умовах економічної кризи;

2) по-друге, галузь характеризується високим рівнем фрагментації ринку: поряд з великими виробниками (ТОВ «Київхліб», ТОВ «Кулінічівський хлібзавод», ТОВ «Цар Хліб» і інші) працюють сотні локальних пекарень та міні-пекарень при торгових мережах;

3) по-третє, галузь має соціальне значення, що призводить до державного регулювання цін на базові види хліба.

Динаміка виробництва хліба в Україні демонструє стійку тенденцію до скорочення з 1072,6 тис. тонн у 2017 році до 832 тис. тонн у 2024 році - це відображає зміну харчових звичок населення, урбанізацію, зростання популярності альтернативних джерел вуглеводів та тренд на зменшення споживання хлібобулочних виробів у раціоні (рис. 2.1).

В табл. 2.28 систематизуємо ключові фактори впливу на ринок хлібобулочної продукції, що дозволяє комплексно оцінити умови функціонування підприємств галузі й визначити стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».

Таблиця 2.28

**Аналіз впливу факторів мезосередовища (хлібопекарська галузь) на формування трендів стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»**

№	Фактор	Характеристика впливу	Тип впливу
1	Невисока цінова чутливість споживачів	Споживачі менш чутливі до зміни цін на хлібобулочні вироби через їх соціальну значущість та статус товарів першої необхідності	Позитивний
2	Швидкопсувність продукції	Короткий термін придатності вимагає налагодженої логістики, швидкої реалізації та мінімізації залишків на складах	Обмежувальний
3	Стандартизованість асортименту	Однотипність базових видів продукції ускладнює диференціацію та знижує можливості для цінової конкуренції	Нейтральний
4	Високий рівень інтенсивності конкуренції	Значна кількість виробників на ринку створює жорстку конкурентну боротьбу за споживача та канали збуту	Негативний
5	Підвищений інтерес до здорового способу життя	Зростання попиту на цільнозернову, дієтичну та функціональну продукцію відкриває нові ринкові можливості	Позитивний
6	Зменшення рівня споживання продукції	Скорочення споживання традиційних хлібобулочних виробів на душу населення зменшує ємність ринку	Негативний
7	Законодавчі обмеження	Регулювання якості, безпеки продукції та санітарних норм підвищує вимоги до виробників	Обмежувальний
8	Висока залежність від сезонної урожайності зерна	Коливання врожаю впливають на вартість та доступність основної сировини (борошна)	Негативний
9	Технологічний вплив суттєво стимулює розвиток виробництва	Впровадження сучасних технологій підвищує ефективність, якість продукції та конкурентоспроможність	Позитивний
10	Взаємозалежність попиту та пропозиції	Збалансованість ринку забезпечує відносну стабільність цін та обсягів виробництва	Нейтральний

Джерело: складено автором на базі аналізу ринку хлібоб. виробів і джерела [30]

Аналіз галузевих особливостей ринку хлібобулочної продукції виявив специфічні фактори, які формують умови конкуренції та визначають стратегічні можливості ТОВ «Київський пекарний дім».

Баланс позитивних, негативних та нейтральних факторів створює складне конкурентне середовище, що вимагає диференційованої стратегії розвитку.

Позитивні галузеві фактори включають три ключові можливості:

1. Невисока цінова чутливість споживачів дозволяє підтримувати стабільні обсяги реалізації навіть при підвищенні цін, що особливо важливо в умовах зростання собівартості.

2. Тренд здорового харчування відкриває новий високомаржинальний сегмент (25-30% проти 10-15% у традиційному хлібі), який активно зростає.

3. Технологічний прогрес створює можливості для підвищення ефективності виробництва на 20-30% через автоматизацію.

Негативні галузеві фактори представлені чотирма загрозами:

1. Високий рівень інтенсивності конкуренції на ринку Києва та Київської області, де працюють понад 50 виробників, включаючи міні-пекарні і пекарні при супермаркетах (власна торгова марка виробників).

2. Зменшення рівня споживання традиційного хліба на 40% за 2017-2023 роки скорочує ємність базового ринку.

3. Висока залежність від урожайності зерна створює волатильність цін на борошно, яке становить 40-45% собівартості.

4. Державне регулювання цін на соціально значущі види хліба обмежує можливості компенсації зростання витрат.

Обмежувальні фактори включають швидкопсувність продукції та законодавчі обмеження. Короткий термін придатності (24-72 год) вимагає ефективною логістики: аналіз показників оборотності підтвердив, що період обороту готової продукції ТОВ «КПД» у 2024 році становить лише 0,2 дня, що означає продаж продукції практично в день виробництва - це одночасно є

перевагою (гарантована свіжість) та викликом (неможливість створення запасів, щоденна координація виробництва та збуту).

Головним є те, що найбільша загроза для галузі – це зменшення споживання традиційних хлібобулочних виробів на 40% – одночасно створює найбільшу можливість через тренд здорового харчування.

ТОВ «Київський пекарний дім» має стратегічну можливість трансформувати свій асортимент від традиційного хліба до інноваційних здорових продуктів, що дозволить не лише компенсувати скорочення базового ринку, а й отримати вищу маржинальність.

Наявність сертифікації ISO 22000:2018, широкий асортимент є конкурентною основою для успішної реалізації цієї стратегії. Для інтеграції результатів аналізу макро- та мезосередовища та оцінки внутрішніх можливостей ТОВ «Київський пекарний дім» застосовуємо метод SWOT-аналізу (описано в підрозділі 1.3). SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування на мікрорівні, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства (внутрішнє середовище) у поєднанні із зовнішніми можливостями та загрозами (зовнішнє середовище найближчого оточення). Метод забезпечує комплексне бачення стратегічної позиції ТОВ «Київський пекарний дім» та формує основу для прийняття управлінських рішень щодо вибору оптимальних стратегічних альтернатив розвитку.

Негативний інтегральний баланс PESTLE-аналізу (-16,66) підтверджує системний тиск макросередовища.

Отже, стратегія розвитку ТОВ «КПД» повинна бути спрямована на використання внутрішніх конкурентних переваг для захисту від критичних загроз та активного переходу до високомаржинальних сегментів ринку.

SWOT-аналіз синтезує результати попереднього аналізу: внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) базуються на результатах аналізу господарсько-економічної та фінансової діяльності підприємства (розділи 2.1-2.3), а зовнішні фактори (можливості та загрози) інтегрують висновки PESTLE-аналізу макросередовища та аналіз галузевих особливостей

мікросередовища. В табл. 2.29 представимо SWOT-аналіз ТОВ «Київський пекарний дім».

Таблиця 2.29

## Матриця SWOT-аналізу стратегії розвитку ТОВ «КПД»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)		СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	
S1: Висока якість і безпечність продукції	Підтверджено сертифікацією ISO 22000:2018 та фокусом на натуральній сировині без консервантів та ГМО.	W1: Уваги потребує фінансовий стан (2024)	Значне зменшення фінансової стабільності 0,54 у 2024 р. та рентабельності продажу до 0,2% у 2024 р. Дефіцит власних оборотних коштів (-125541) тис. грн.
S2: Відома торгова марка й асортимент	Наявність впізнаваної ТМ «Пекарний дім», з доповненням ТМ «Київхліб» та флагманського тостового хліба «Super Toast», підтвердження нагородами («Підприємство-гарант»).	W2: Висока іммобілізація власного капіталу	Від'ємний коефіцієнт маневреності ВК (-1) у 2024 р. свідчить, що весь власний капітал міститься у необоротних активах і його недостатньо щоб фінансувати поточну діяльність.
S3: Активна інноваційна і інвестиційна політика	Постійні дослідження, політика максимальної автоматизації та значний ріст незавершених капітальних інвестицій у 2024 році (155340 тис. грн), спрямованих на модернізацію.	W3: Висока залежність від зовнішнього фінансування	Зростання короткострокових зобов'язань та зниження коефіцієнта фінансової незалежності (до 0,35).
S4: Підтримка міжнародної групи та створення КІФ	Зв'язок з ALVIVA GROUP та створення АТ «ЗНВКІФ «АЛВІВА ІНВЕСТМЕНТС» (100% належить ТОВ «КПД») для диверсифікації інвестицій (нерухомість, с/г, промисловість).	W4: Вразливість до валютного ризику	Закупівля імпортного обладнання збільшує фінансове навантаження через падіння курсу гривні, особливо до євро.
МОЖЛИВОСТІ (O)		ЗАГРОЗИ (T)	
O1: Тренд здорового харчування	Надвисокий позитивний вплив і можливість переходу у високомаржинальний сегмент (цільнозернова, функціональна і інноваційна продукція).	T1: Критичні макроекономічні загрози (війна, мобілізація, енергоресурси)	Пряма загроза операційній стійкості (кадровий дефіцит, зростання собівартості, порушення логістики).
O2: Євроінтеграція та експортна експансія	Наявність ISO 22000 та досвід експорту у 25+ країн — основа для диверсифікації ризиків внутрішнього ринку.	T2: Зменшення споживання хліба та купівельної спроможності	Скорочення ємності базового ринку у порівнянні з 2017-2024 роком та залежність від цінової політики.
O3: Автоматизація та Індустрія 4.0	Шлях до зниження собівартості, підвищення ефективності (на 20-30%)	T3: Висока конкуренція на ринку хлібобулочних виробів	Жорстка боротьба за споживача на ринку м.Києва, особливо з міні-пекарнями та власною випічкою у супермаркетах.
O4: Залучення грантів/держпідтримки	Використання фінансових інструментів, як-от факторинг, для підвищення ліквідності дебіторської заборгованості.	T4: Коливання цін на сировину	Висока залежність від сезонної урожайності зерна, що впливає на ціну борошна (40-45% собівартості).

Джерело: розроблено автором

На основі поєднання внутрішніх факторів зі зовнішніми можливостями та загрозами визначаються чотири стратегічні альтернативи.

Враховуючи фінансовий стан та всі можливі загрози стратегії розвитку, ТОВ «КПД» має обрати стратегію, яка максимально використовує внутрішні сильні сторони для захисту та трансформації. Стратегічні альтернативи представимо в табл. 2.30.

Таблиця 2.30

### Стратегічні альтернативи SWOT-аналізу ТОВ «КПД»

Стратегія	Комбінація факторів	Опис	Рекомендація
1. Стратегія сили (SO) / Наступальна	S + O	Використання сильних сторін (якість, торгова марка, інновації) для максимального використання можливостей (здорове харчування, євроінтеграція).	Вторинна: можлива лише після стабілізації фінансів і оборони від загроз.
2. Стратегія оборони (ST) / Захисна	S + T	Використання сильних сторін (якість, автоматизація, фінансування) для мінімізації впливу загроз (енергоресурси, мобілізація, конкуренція).	Первинно необхідна: забезпечує виживання в умовах воєнного стану та фінансової кризи.
3. Стратегія слабкості (WO) / Селективна (вибіркова)	W + O	Подолання слабких сторін (дефіцит власних оборотних коштів, залежність від боргу) за рахунок можливостей (факторинг, гранти, здорове харчування).	Часткова: потребує негайного впровадження для фінансового оздоровлення.
4. Стратегія виживання (WT) / Консервативна	W + T	Мінімізація слабких сторін та уникнення загроз. Найгірший сценарій.	Неприйнятна: призведе до зупинки діяльності через фінансову неплатоспроможність

Джерело: розроблено автором

Базуючись на інтегрованих результатах PESTLE-аналізу (інтегральний баланс (- 16,66) - це мінімально нейтральне середовище (за модифікованим методом Дельфі), але ризикове середовище) й SWOT-аналізу (критична фінансова слабкість W1, W2 проти надвисоких загроз T1), ТОВ «Київський пекарний дім» має застосувати «комбіновану стратегію оборони та селективної слабкості (ST+WO), що є стратегією «стабілізації з превентивною адаптацією». Основна мета стратегії розвитку ТОВ «КПД» - це забезпечення операційної стійкості і фінансове оздоровлення шляхом:

1) прискореної технологічної трансформації основних засобів (автоматизація 4,87) для нейтралізації критичних загроз вартості енергоресурсів (- 4,93) та мобілізації кадрів (- 4,87);

2) фінансового оздоровлення (O4) (впровадження факторингу та залучення грантів) для усунення критичного дефіциту власних оборотних коштів (W1);

3) асортиментної трансформації (O1) (тренд здорового харчування 4,07) - це єдиний шлях для відновлення маржинальності ТОВ «КПД» і компенсації зменшення споживання хліба (- 4,07).

Після досягнення фінансової стійкості, ТОВ «КПД» повинна перейти до «наступальної стратегії» (SO), використовуючи сильний бренд (ТМ «Пекарний дім», продаж відомого тостового хліба «Super Toast») та сертифікацію ISO22000 для експортної диверсифікації (O2).

## **2.5. Оцінка стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»**

Обсяг реалізації продукції впливає на величину прибутку і рентабельність ТОВ «КПД». Стратегія розвитку КПД залежить від успішної реалізації асортименту продукції, який би задовольняв споживача. П'ять Сил Портера (Porter's Five Forces - «5 СП») - це модель стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити привабливість галузі та визначити її ключові конкурентні сили, які впливають на прибутковість ТОВ «Київський пекарний дім». Проведемо аналіз 5-ти сил Портера для ТОВ «КПД» - споживачів, конкурентів, постачальників, товари-замінники, нові гравці ринку.

*Аналіз споживачів.* Влада споживачів (Bargaining Power of Buyers) - це вплив покупців на ціни та якість продукції, який посилюється, якщо споживачі організовані, купують великі обсяги або можуть легко перейти до конкурентів. Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський пекарний дім», як вказувалося, є виробником хліба і хлібобулочних виробів. Асортимент продукції товариства представимо в табл. 2.31.

ТМ «Пекарський дім» та ТМ «Супер Тост» - має гасло - «З любов'ю до роботи та турботою про Вас!».

ТОВ «КПД» повсякчас прагне до покращення. Компанія намагається вчасно передбачити і реагувати на будь-яку зміну потреб споживачів. На кожному з рівнів перевіряють безпеку і якість наданих послуг. Відповідальність, чесність і прозорість керують в кожному аспекті під час процесу виробництва продукції. Нині асортимент продукції налічує понад тридцять найменувань хлібобулочної і кондитерської продукції.

Таблиця 2.31

### Асортимент продукції ТОВ «Київський пекарний дім»

№ Положіття	Номенклатура	Асортимент	Вага
1.Хліб (Супер Тост - Super Toast)	Хліб тостовий	Хліб нарізний темний Супер Тост м/у	350 г
		Хліб нарізний з висівками Супер Тост м/у	350 г
		Хліб нарізний злаковий Супер Тост м/у	350 г
		Хліб нарізний томатний Супер Тост м/у	350 г
		Хліб нарізний світлий Супер Тост м/у	350 г
	Big Toast	Big Toast Original XXL	500 г
		Big Toast Grano	500 г
	British Sandwich	Британський класичний з молоком	350 г
		Шотландський солодовий	350 г
		Королівський мультизлаковий	350 г
Рустикальний цільнозерновий		350 г	
2.Хліб	Домашній хліб	Хліб домашній	500 г
		Хліб пшеничний «Сімейний»	500 г
		Хліб «Фіксіки»	350 г
3.Хліб крафтовий на заквасці (нарізний, ненарізний)	Хліб на заквасці	Хліб на заквасці Житній український м/у	1 кг
		Хліб нарізний на заквасці Житній український м/у	1 кг
		Хліб Київхліб Фінський ненарізаний	500 г
		Хліб половинка в нарізці на заквасці Житній український м/у	500 г
4.Хлібобулочні вироби	Хлібобулочні	Батони нарізні київські	500 г
		Багети та інші	350 г
5.Здобні вироби	Здобна випічка	Асортимент косичок	350, 500 г
		Ромашка ванільна	280, 350 г
		Плетінка ванільна та інші	280, 350 г
6.Кондитерські борошняні вироби	Кекси	Кекс Kraffin Marmellata Пекарний дім м/у	300 г
		Кекс Kraffin Cioccolato Пекарний дім м/у	300 г
		Кекс Паска Українська Пекарний дім м/у	500 г
	Пироги	Пиріг Смаковик Пекарний дім м/у	350 г
		Пиріг Яблучко Пекарний дім м/у	350 г

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «КПД»

Виробничий майданчик був заснований у 1971 році на Київщині в мальовничому місті Бровари. Бренд відразу зарекомендував себе гідним виробником якісної хлібобулочної продукції та тостів.

ТОВ «Київський пекарний дім» працює під ТМ «Пекарний дім» та ТМ «СуперТост» із логотипом від ТМ «Київхліб».

До складу асортименту продукції входять асортимент хліба Супер Тост «Super Toast», новинка «British Sandwich» 4 видів, хліб домашній, хліб пшеничний «Сімейний», хліб «Фіксіки», Хліб «Крафтовий на заквасці» та інші; хлібобулочні вироби -це батони нарізні київські, багети; здобні вироби - асортимент косичок, ромашка ванільна, плетінка ванільна; кондитерські борошняні вироби - це кекси і пироги.

З 2020 року ТОВ «КПД» запустили нову виробничу лінію Gostol із Словенії, яка працює за технологією класичного американського тостового хліба та мінімізує участь персоналу в процесі виробництва. Дозування інгредієнтів, заміс тіста та процес випікання цілком автоматизовані. Тостовий хліб у результаті має ідеальну структуру, форму та зовнішній вигляд.

Герметична ізоляція приміщення та антибактеріальна обробка повітря гарантують високий рівень безпеки та смаку. Надзвичайно важливим є й пакування продукції. Завдяки італійському пакувальному обладнанню все фасування проходить без контакту людини з готовою продукцією.

ТМ «Пекарний дім» і ТМ «Супер Тост» від ТОВ «Київський пекарний дім» і відомий споживачам тостовий хліб «Super Toast» представимо на рис. 2.18.



Рис. 2.18. ТМ «Пекарний дім» і ТМ «Супер Тост» від ТОВ «Київський пекарний дім» і відомий споживачам тостовий хліб «Super Toast»

*Джерело: представлено автором на основі даних сайту ТОВ «КПД» [74]*

Основними споживачами продукції ТОВ «Київський пекарний дім» є різні торгівельні мережі, супермаркети АТБ, Сільпо, Ашан, Фоззі, Мега Маркет, Таврія В., Novus, Varus, Фора, Нова лінія, Рукавичка і інші, розрібні, фірмові магазини, онлайн-продажі, ринки і кіоски, місцеві приватні магазинчики і інші.

Неперервність діяльності ТОВ «КПД» під час військової агресії РФ та збереження якості продукції у 2020-2024 рр. підтверджується неодноразовим отриманням Дипломів та нагород від місцевого та галузевого керівництва.

Нагороди ТОВ «Київський пекарний дім», що підтверджують рівень впізнаваності бренду ТМ «Пекарний дім» споживачами, свідоцтво лауреата номінації «Підприємство-гарант. Краще підприємство 2024 року», національний сертифікат «Вибір споживача 2024 року» представимо на рис. 2.19.



Рис. 2.19. Нагороди ТОВ «Київський пекарний дім», що підтверджують рівень впізнаваності бренду ТМ «Пекарний дім» споживачами

*Джерело: складено автором на основі даних звітності товариства*

Якість - понад усе! Керівництво ТОВ «КПД» цінує довіру споживачів, забезпечуючи традиційно найвищу якість хліба, хлібобулочних і кондитерських виробів. Основна мета забезпечення якості продукції КПД:

1.Гарантована висока якість продукції, що відповідає вимогам чинного законодавства України, міждержавним та державним стандартам.

2.Гарантування суспільству безпеки продукції.

Керівництво удосконалює організаційно-виробничий і технологічний рівень діяльності при збереженні високих традицій підприємства, реалізовує принцип: «Якість – це відповідальність кожного».

На ТОВ «КПД» діє міжнародна система управління безпечністю харчових продуктів, яка сертифікована на відповідність вимог міжнародного стандарту ISO 22000:2018. Товариством отримано сертифікат, який засвідчує той факт, що підприємство впровадило та використовує систему управління безпечністю харчових продуктів (рис. 2.20).



Рис.2.20. Відповідність продукції ТОВ «Київський пекарний дім» вимогам стандарту ISO 22000:2018 «Системи управління безпечністю харчових продуктів» («Food Safety Management System»)

*Джерело: представлено автором на основі даних сайту товариства [74]*

*Аналіз конкурентів.* Конкуренція в галузі (Rivalry Among Existing Competitors) - ця одна з 5 сил М. Портера вимірює інтенсивність боротьби між існуючими підприємствами на ринку, яка зростає при повільному зростанні ринку, наявності багатьох конкурентів та високих бар'єрах виходу.

На рис. 2.21 представимо основних конкурентів ТОВ «Київський пекарний дім» і їх частка ринку серед ТОП-10 виробників хліба і хлібобулочних виробів м. Києва і Київської області

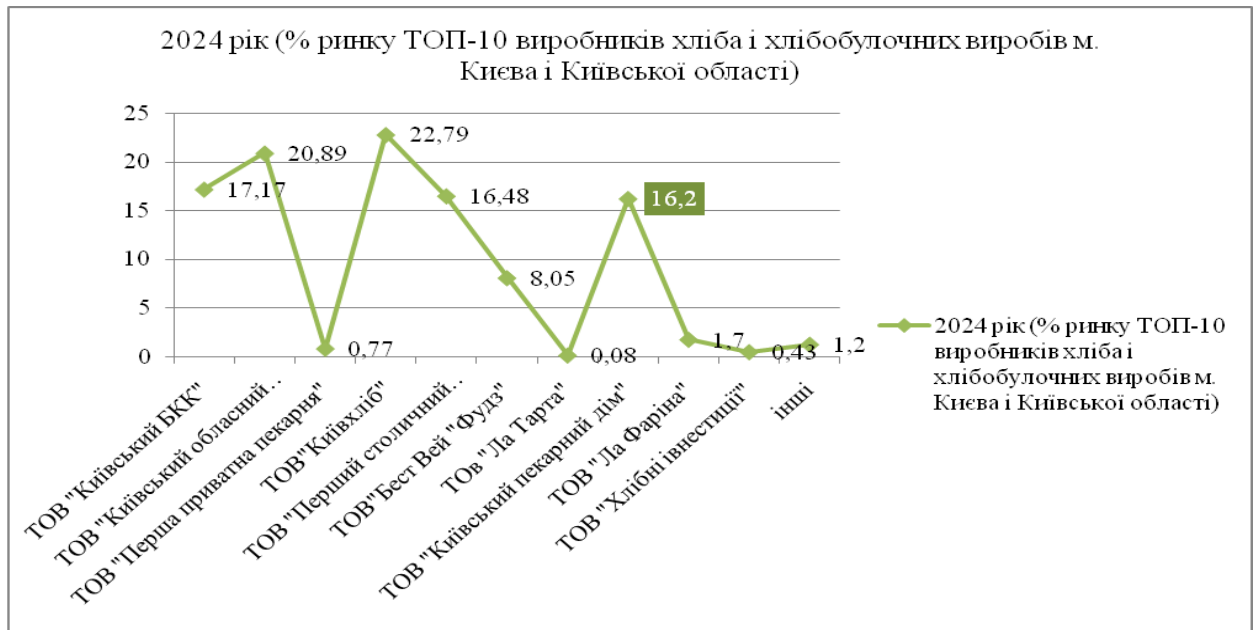


Рис. 2.21. Конкуренти ТОВ «КПД» і їх частка ринку серед ТОП-10 виробників хлібобулочних виробів м. Києва і Київської обл. у 2024 р.

Джерело: побудовано автором на основі досліджень [30, 74]

Рис. 2.21 свідчить, що ринок хліба і хлібобулочних виробів Києва та Київської області у 2024 році є олігополістичним із високою фрагментацією, що свідчить про дуже високу інтенсивність конкуренції (ключова сила Портера). Ринок чітко домінується п'ятьма основними виробниками, які сукупно займають понад 80% ринку у 2024 році:

- 1) ТОВ «Київ хліб» (22,79%) (один із 7 вироб. підп. ТОВ «КИЇВХЛІБ»);
- 2) ТОВ «Київський обласний хлібопекарський комплекс» (20,89%);
- 3) ТОВ «Київський БКК» (17,17%);
- 4) ТОВ «Перший столичний хлібзавод» (16,48%);
- 5) ТОВ «КПД» (16,2%) (одне із 7 вир. підп. ТОВ «КИЇВХЛІБ»).

Позиція ТОВ «Київський пекарний дім» (ТМ «Пекарний дім»): Компанія займає помітну частку ринку 5 місце - це 16,2%, що робить її

п'ятим найбільшим гравцем серед ТОП-10 виробників м. Києва і Київської області, підтверджуючи її сильні, позиції в жорсткій конкурентній боротьбі.

Наявність великої кількості значних гравців (4 компанії мають частку понад 20-16%), а також відносно швидке входження та значні частки інших компаній (ТОВ «Бест Вей «Фудз»», ТОВ «Перша приватна пекарня» ін.), означають, що конкуренція є надзвичайно інтенсивною і ця інтенсивність посилюється боротьбою за канали збуту та цінову чутливість споживачів.

*Аналіз постачальників.* Влада постачальників (Bargaining Power of Suppliers) - це сила яка визначає, наскільки постачальники можуть диктувати свої умови (ціни, якість, терміни), особливо якщо вони є великими, унікальними чи мають мало конкурентів. Продукція ТОВ «КПД» виготовляється виключно з натуральної сировини, без використання консервантів, ГМО. Для забезпечення виконання політики якості КПД має необхідні ресурси, а вище керівництво в своїй діяльності спирається на принципи, направлені на підвищення і підтримку якості продукції, підвищення відповідальності і кваліфікації кожного працівника. В табл. 2.32 представимо постачальників сировини і матеріалів для ТОВ «КПД».

Таблиця 2.32

### Основні постачальники сировини і матеріалів для ТОВ «КПД»

№	Основна сировина і матеріали	Назва постачальника
1	Борошно пшеничне	ТОВ «Київмлин»
2	Цукор білий	ТОВ «Асканія-ПАК», ТОВ «Панда», ТОВ ПК «Зоря Поділля»
3	Яйця курячі	ТОВ «Птахофабрика Київська», ТОВ «Ясенсвіт»
4	Сіль харчова	ДП «Дрогобицька солеварня»
5	Олія рафінована соняшникова	ТДВ «Укроліяпродукт»
6	Дріжджі хлібопекарські пресовані	ТОВ «Компанія Ензим», ТОВ «Наdejда Л»
7	Родзинки	ТОВ «Сандора», імпорتنі постачальники
8	Мак харчовий	ТОВ «Компанія «Агро-Союз»
9	Поліпшувачі хлібопекарські	ТОВ «Лезафр Україна»
10	Пакувальні матеріали (плівка поліетиленова)	ТОВ «Палл Мілл Прінт», ПАТ «Зоря», ПП Фірма «Дінас»
11	Картонна тара	ТОВ «Палл Мілл Прінт», ПАТ «Зоря»
12	Етикетки	ТОВ «Палл Мілл Прінт», ПП Фірма «Дінас»
13	Висівки пшеничні	ТОВ «Київмлин»
14	Насіння соняшника, льону ін.	ТОВ «Компанія «Агро-Союз»

*Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «КПД»*

Уся сировина і допоміжні матеріали, які застосовуються для виробництва продукції на ТОВ «КПД», відповідають нормативним вимогам.

*Аналіз товарів-субститутів.* Загроза товарів-замінників (субститутів) є єдиною з 5-ти конкурентних сил за моделлю Майкла Портера, яка суттєво впливає на стратегічні позиції підприємства на ринку. Для хлібопекарської галузі та ТОВ «КПД», зокрема, товари-замінники становлять наявну загрозу, бо можуть обмежувати можливості ціноутворення та впливати на обсяги продажу традиційної хлібобулочної продукції. Аналіз основних категорій товарів-замінників ТОВ «КПД» та розробка стратегічних рекомендацій протидіятиме загрозам появи нових товарів-субститутів (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

### Основні товари-замінники продукції ТОВ «КПД»

№	Категорія заміників	Конкретні приклади товарів	Цільова аудиторія	Рівень загрози	Основні конкурентні переваги заміників
Прямі заміники хліба					
1	Лаваш і піта	Лаваш вірменський, лаваш грузинський, піта середземноморська, лаваш тонкий	Споживачі, що шукають низькокалорійні альтернативи; любителі етнічної кухні	Високий	Нижча калорійність, довший термін зберігання, універсальність використання (для шаурми, рулетів)
2	Тортильї	Пшеничні кукурудзяні цілнозернові тортильї	Молода аудиторія, любителі мексиканської кухні, споживачі фаст-фуду	Середній	Зручність для приготування буріто, кесаділь; тривалий термін зберігання; модний тренд
3	Хлібці	Хлібці житні, рисові, кукурудзяні, з гречки, мультизернові хлібці	Споживачі здорового харчування, люди на дієті, фітнес-аудиторія	Високий	Низька калорійність (25-35 ккал/шт), тривалий термін зберігання (до 12 діб), сприйняття як «здорова альтернатива»
4	Крекери	Крекери пшеничні, з насінням, сирні, з прянощами	Офісні працівники, споживачі снєків, діти	Середній	Зручність споживання, різноманіття смаків, портативність, тривале зберігання
5	Сухарі і грінки	Сухарі пшеничні, житні, грінки з прянощами, для супів	Споживачі традиційних закусок, аудиторія пива й супів	Низький	Тривале зберігання, хрусткість, традиційність споживання до пива

Джерело: складено на основі економічної звітності підприємства

Отож, основними товарами-субститутами (замінниками) продукції ТОВ «КПД» є лаваш і піта, тортільї, хлібці, крекери, сухарі й грінки та інші.

*Аналіз появи нових гравців ринку (Threat of New Entrants)* - одна з 5 сил М.Портера. Загроза появи нових гравців оцінює, наскільки легко чи складно новим компаніям увійти на ринок хлібобулочних виробів, що визначається рівнем вхідних бар'єрів, які захищають існуючих гравців, як-от ТОВ «КПД». В табл. 2.34 представимо оцінку вхідних бар'єрів хлібопекарської галузі.

Таблиця 2.34

### Оцінка загроз (вхідних бар'єрів) нових гравців для ТОВ «КПД»

Бар'єр входу	Оцінка рівня (високий / середній / низький)	Обґрунтування для ТОВ «Київський пекарний дім»
1. Капітальні вимоги	Високий	Потреба у значних інвестиціях для придбання сучасного обладнання (як-от лінія Gostol) та автоматизації (стратегічний пріоритет ТОВ «КПД»).
2. Доступ до каналів збуту	Високий	Домінування великих мереж вимагає значних зусиль та коштів для укладання контрактів. Розвиток власної логістики (через швидкопсувність продукції) також є дорогим.
3. Диференціація продукту / лояльність до бренду і ТМ	Середній-високий	ТОВ «КПД» має впізнавані ТМ («Пекарний дім», «Super Toast») та сертифікацію ISO 22000, що є серйозним бар'єром для новачків, яким доведеться витратити значні кошти на маркетинг.
4. Правові та регуляторні бар'єри	Високий	Високі вимоги до якості та безпеки (ISO 22000), а також суворе трудове та санітарне законодавство, що є особливо складним для дотримання в умовах воєнного стану.
5. Економія на масштабі	Високий	Великі виробники, як ТОВ «КПД» (16,2% ринку), мають можливість знижувати собівартість через великі обсяги закупівель сировини та ефективне використання автоматизованих ліній.
6. Політика основного гравця (конкурента)	Високий	Чинні лідери ринку, включаючи ТОВ «КПД», можуть агресивно реагувати на новачків ціновими війнами або збільшенням рекламних бюджетів.

*Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «КПД»*

Загроза появи нових гравців для ТОВ «Київський пекарний дім» оцінюється як помірно низька, що пояснюється критично високими капітальними вимогами для входу, необхідністю вкладати значні кошти в автоматизацію та логістику (через швидкопсувність), а також домінуванням кількох великих, висококонкурентних гравців на ринку Києва, які вже зайняли ключові канали збуту. Нові гравці можуть успішно вийти на ринок

лише у вузьких, високомаржинальних нішах (крафтові пекарні, ексклюзивні ЗОЖ-продукти), але для досягнення частки ринку, порівнянної з ТОВ «КПД», їм доведеться подолати високі фінансові та дистрибуційні бар'єри.

*Аналіз посередників.* Каналами реалізації і збуту продукції ТОВ «Київський пекарний дім» є торговельні мережі В2В і В2С - це супермаркети і мережі АТБ, Сільпо, Ашан, Фоззі, Мега Маркет, Таврія В., Novus, Varus, Фора, Нова лінія, Рукавичка і інші, розрібні, фірмові магазини, онлайн-продажі, ринки і кіоски, місцеві приватні магазинчики і інші. В табл. 2.35 представимо торговельні мережі і канали збуту продукції «КПД».

Таблиця 2.35

**Торговельні мережі реалізації продукції ТОВ «Київський пекарний дім»  
через канал В2В (від виробника іншому продавцю)**

№	Назва мережі	Формат	Метод збуту
1	АТБ	Дискаунтер	Пряма поставка, дистрибуція
2	Сільпо	Супермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
3	Ашан (Ashan)	Гіпермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
4	Фоззі (Fozzy)	Супермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
5	Мега Маркет (Mega Market)	Супермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
6	Таврія В	Супермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
7	Novus (Новус)	Супермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
8	Варус (Varus)	Супермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
9	МЕТРО (METRO)	Гіпермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
10	Фора (Fora)	Супермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
11	Нова лінія	Супермаркет	Пряма поставка, дистрибуція
12	Рукавичка інші	Супермаркет	Пряма поставка, дистрибуція

*Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «КПД»*

В табл. 2.36 представимо канали збуту продукції через прямі продажі споживачам (В2С -від виробника споживачеві) ТОВ «КПД».

Таблиця 2.36

**Прямі канали і методи реалізації продукції ТОВ «КПД» (В2С -від  
виробника споживачеві)**

№	Канал збуту	Опис	Метод збуту
1	Фірмові магазини	Власна роздрібна мережа через ларьки Київхліб	Прямий продаж через власні точки продажу
2	Онлайн-продажі	Інтернет-магазин, доставка	Електронна комерція, кур'єрська доставка
3	Ринки та кіоски	Торгові точки на ринках	Роздрібний продаж через орендовані точки

*Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «КПД»*

Продукція ТОВ «КПД» пропонується до продажу в численних інтернет-магазинах, зокрема: <https://metro.zakaz.ua>, <https://novus.zakaz.ua>, <https://fozzyshop.com.ua>, <http://bezocheredi.kiev.ua>, <https://takfur.com>, <https://produkty24.com.ua>, <https://produktoff.com>, <https://gotoshop.ua>.

*Стратегічні фінансові ризики.* Загальна програма управління ризиками в ТОВ «Київський пекарний дім» спрямована на зведення до мінімуму потенційного негативного впливу на результати товариства тих ризиків, які піддаються управлінню, або не пов'язані з профільною для товариства діяльністю. Основні принципи ризик-управління ТОВ «КПД»: 1) своєчасне виявлення ризиків; 2) відвертання реалізації ризиків і зниження наслідків до прийняттого рівня; 3) управління ключовими ризиками на основі регулярного аналізу і оцінки впливу; 4) моніторинг ефективності заходів управління ризиками; 5) постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю і управління ризиками відповідно до умов діяльності. ТОВ «КПД» систематично виявляє й оцінює ризики, а також можливості, що впливають на досягнення стратегічних цілей. Оцінювання ризиків і можливостей проводиться також у випадках суттєвих змін зовнішнього середовища. Представимо ризики стратегічного розвитку в табл. 2.37.

Таблиця 2.37

### Ризики стратегічного розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»

№	Ризик	Сутність впливу на ТОВ «КПД»
1	Ринковий ризик	Включає ціновий ризик, валютний ризик, ризик грошових потоків та ризик справедливої вартості процентної ставки.
2	Валютний ризик	Падіння курсу гривні збільшує фінансове навантаження при закупівлі імпортного обладнання та запасних частин, що може змінити плани модернізації.
3	Ризик ліквідності	Ризик неспроможності виконувати поточні зобов'язання. Керівництво відстежує цей рівень на регулярній основі.
4	Кредитний ризик	Ризик, пов'язаний із запозиченими коштами і кредитами.
5	Ризик рецесії	Можлива рецесія у світовій економіці, включаючи Україну.
6	Вплив військової агресії рф (воєнний стан)	Негативний вплив військової агресії, який суттєво змінює операційне середовище та має непередбачувані наслідки для діяльності товариства.

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «КПД»

Управління капіталом. Мета ТОВ «Київський пекарний дім» при управлінні капіталом полягає у забезпеченні подальшої роботи як

безперервно діючого підприємства, щоб приносити прибуток та вигоди зацікавленим сторонам, а також підтримувати оптимальну структуру капіталу для збільшення його вартості. Керівництво ТОВ «КПД» вважає, що ним здійснюються всі заходи, необхідні для продовження діяльності та розвитку товариства в майбутньому.

*Дослідження та інновації.* ТОВ «КПД» на постійній основі проводяться дослідження з нових технологій для застосування у виробництві власної продукції як нової, так і модернізації та поліпшення вже існуючої.

Такі дослідження проводяться в рамках встановленого процесу розробки та проектування технологій виробництва продукції як за вимогами зовнішніх замовників, так і в рамках внутрішньої стратегії ТОВ «КПД». ТОВ «КПД» широко застосовує інноваційну діяльність щодо виробничо-технологічних процесів. В рамках затверджених стратегічних цілей ТОВ «КПД» постійно провалить політику щодо максимальної автоматизації виробничого процесу. Відобразимо і проаналізуємо незавершені капітальні інвестиції ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки в табл. 2.38.

*Таблиця 2.38*

**Незавершені капітальні інвестиції стратегічного розвитку діяльності  
ТОВ «Київський пекарний дім» за 2022-2024 роки**

№	Найменування	Дата і рік			Зміна у %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	На початок року	65061	522	1259	-99,2	141,2
2	Надійшло за рік	6712	14177	169585	111,2	1096,2
3	Вибуло за рік	71251	13440	15504	-81,1	15,4
4	На кінець року	522	1259	155340	141,2	12238,4

*Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства*

ТОВ «Київський пекарний дім» здійснила у 2024 році значний обсяг капітальних інвестицій - з 14177 тис. грн до 169585 тис. грн. - ріст призвів до того, що залишок незавершених капітальних інвестицій на кінець 2024 року досяг 155340 тис. грн, збільшившись на 12238,4% порівняно з попереднім роком. Значне інвестування, ймовірно, спрямоване на прискорену автоматизацію та модернізацію (як було визначено PESTLE-аналізом), що є стратегічною відповіддю на критичні загрози, як-от дефіцит кадрів через

мобілізацію та висока вартість енергоресурсів, демонструючи рішучість компанії трансформувати виробництво для довгострокової стійкості, у зв'язку з чим пояснюється низька прибутковість у 2024 році загалом по ТОВ «Київський пекарний дім».

*Стратегічні цінності діяльності.* Одним із стратегічних напрямів діяльності ТОВ «КПД» є соціальна відповідальність, яка полягає у виробництві здорових продуктів, в забезпеченні здорового способу життя та турботі про здоров'я наших споживачів. Головна цінність для ТОВ «КПД» – це споживачі. Дбаючи про них, ТОВ «КПД» вдосконалюється щодня, рухаючись у ногу із часом. Впровадження новітніх технологій виробництва, забезпечення якості продукції, що відповідає запитам споживача, та зміцнення позицій на ринку дозволяють «КПД» безперервно зростати, задаючи темп індустрії хлібопечення в Україні. Стратегічні цінності діяльності ТОВ «КПД» з метою стратегічного розвитку представимо в табл. 2.39.

Таблиця 2.39

**Стратегічні цінності діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» з метою стратегічного розвитку**

№	Цінність	Зміст цінності
1	Якість	ТОВ «Київський пекарний дім» гарантує високу якість своєї продукції, надаючи перевагу сировині національних виробників, які не використовують штучних консервантів та ГМО. Ретельний контроль якості здійснюється на всіх етапах виробництва – від поля до полиці магазину.
2	Майстерність	Поєднуючи інноваційні технології виробництва та збереження свіжості з багаторічним досвідом технологів і пекарів, ТОВ «Київський пекарний дім» забезпечує неперевершений смак і бездоганну якість кожного виробу.
3	Досвід	Зберігаючи вірність традиціям ТОВ «Київський пекарний дім» пропонує широкий асортимент продукції – від знайомих з дитинства смаків до світових хлібних трендів, сприяючи розвитку культури споживання хлібопекарської та кондитерської продукції в Україні.
4	Довіра споживачів	Багаторічний досвід майстрів хлібопечення та стабільно висока якість продукції є запорукою довіри споживачів – найціннішого надбання бренду Пекарний дім.

*Джерело: складено автором на основі даних звітності товариства КПД*

На рис. 2.22 представимо стратегічну місію, пріоритети, три цілі фінансової стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».

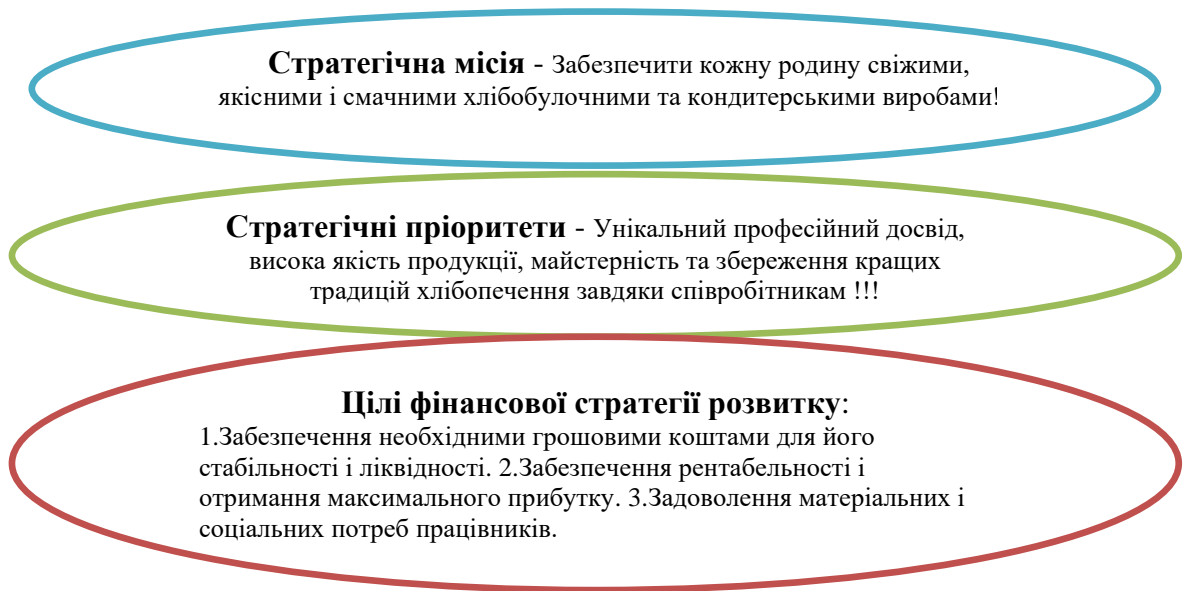


Рис. 2.22. Стратегічна місія, пріоритети, цілі фінансової стратегії розвитку

ТОВ «Київський пекарний дім»

*Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «КПД»*

*Стратегія управління персоналом ТОВ «КПД» спрямована:*

1) на залучення найкращих фахівців на ринку праці; 2) забезпечення гідного рівня винагороди та заохочення працівників, 3) розвиток потенціалу працівників; 4) формування єдиної корпоративної культури.

Корпоративне управління ТОВ «КПД» - це система, процеси та принципи, за допомогою яких контролюється бізнес товариства.

SPACE-аналіз стратегічної позиції ТОВ «КПД». SPACE-аналіз інтегрує рівні середовища: макrorівень та мезосередовище (через осі привабливість галузі (ПГ) та конкурентоспроможність (КП)) та мікрорівень/внутрішнє середовище (через осі фінансова сила (ФС) та стабільність галузі (СГ)), що робить його ідеальним для комплексного стратегічного планування, що вимагається темою кваліфікаційної роботи. Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT, застосовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства за групами критеріїв:

1) фінансова сила підприємства (ФС); 2) конкурентоспроможність підприємства (КП); 3) привабливість галузі (ПГ); 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (*консервативна, захисна, конкурентна, агресивна*) для зміцнення конкурентних позицій.

Розглянемо застосування даного методу для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії ТОВ «КПД». Кожен показник оцінюється за шкалою від 1 до 10, де: 1 – найгірший показник, 10 – найкращий. Експертну групу для SPACE-аналізу ТОВ «Київський пекарний дім» сформуємо з 10 ключових працівників і керівників ТОВ «КПД», які мають глибокі знання про внутрішні фінанси, виробництво та ринкову ситуацію. Оцінка ґрунтується на раніше проведеному фінансовому аналізі та PESTLE і SWOT-аналізі й всіх показників діяльності КПД, в тому числі рентабельності, фінансової стійкості, прибутку за 2024 р. Проведемо огляд показників, які будуть включені до SPACE -аналізу та оцінені експертами.

Показники фінансової сили (ФС) ТОВ «КПД» включають: 1) рентабельність продажу у 2024 році становила 0,2%; 2) чистий прибуток зменшився у 2024 році на 95950 тис. грн. порівняно з 2023 роком і становив 1658 тис. грн. у 2024 році тоді як у 2023 році був 97608 тис. грн.; 3) показник фінансової автономії становив у 2024 році 0,35%. Показники конкурентоспроможності підприємства включають (КП): 1) частка ТОВ «КПД» становить 16,2% у 2024 році (4 гравець хлібопекарського ринку); 2) конкурентоспроможність продукції оцінена на основі того, що ТОВ «КПД» має сертифікацію ISO 22000 і відоме ТМ «Super Toast» і ТМ «Пекарний дім»; 3) рентабельність продукції становить 0,3%. Показники оцінки привабливості галузі включатимуть (ПГ): 1) рівень прибутковості галузі; 2) стадію життєвого циклу галузі (зрілість, але потрібна трансформація в інновації); 3) залежність розвитку галузі від кон'юнктури ринку і факторів впливу. Показники стабільності галузі (СГ) включають: 1) стабільність прибутку підприємства в галузі; 2) рівень розвитку

інноваційної діяльності в галузі (активна автоматизація, впровадження технологій); 3) маркетингові та рекламні можливості (дозволяє вести конкурентну боротьбу, канали збуту).

Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Київський пекарний дім» представимо в табл 2.40.

Таблиця 2.40

**Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для  
ТОВ «Київський пекарний дім»**

Критерії	Експертні оцінки (10 експертів)	Середнє значення	Вага	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>				
1.Рентабельність продажу	2, 2, 1, 3, 2, 3, 2, 1, 2, 2	2	0,3	0,6
2.Динаміка прибутку	1, 1, 1, 1, 2, 1, 1, 1, 1, 1	1,1	0,3	0,33
3.Коефіцієнт фінансової автономії	2, 3, 2, 2, 3, 3, 2, 2, 3, 2	2,4	0,4	0,96
<b>Загальна оцінка критерію ФС</b>				<b>1,89</b>
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>				
1.Частка підприємства на ринку	7, 7, 6, 8, 7, 7, 8, 6, 7, 7	7	0,2	1,4
2.Конкурентоспроможність продукції	8, 9, 8, 9, 8, 8, 9, 8, 9, 8	8,4	0,2	1,68
3.Рентабельність реалізації продукції	2, 1, 2, 2, 3, 2, 1, 2, 3, 2	2	0,6	1,2
<b>Загальна оцінка критерію КП</b>				<b>4,28</b>
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>				
1.Рівень прибутковості галузі	8, 7, 8, 9, 8, 7, 8, 9, 8, 8	8	0,4	3,2
2.Стадія життєвого циклу галузі	6, 7, 6, 7, 6, 6, 7, 6, 7, 7	6,5	0,3	1,95
3.Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5, 5, 6, 4, 5, 6, 5, 5, 6, 5	5,2	0,3	1,56
<b>Загальна оцінка критерію ПГ</b>				<b>6,71</b>
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>				
1.Стабільність прибутку	3, 4, 3, 2, 3, 4, 3, 3, 4, 3	3,2	0,5	1,6
2.Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	8, 8, 7, 8, 7, 8, 8, 7, 8, 7	7,6	0,3	2,28
3.Маркетингові та рекламні можливості	6, 7, 6, 6, 7, 6, 7, 6, 7, 6	6,4	0,2	1,28
<b>Загальна оцінка критерію СГ</b>				<b>5,16</b>

*Джерело: складено автором на основі експертних досліджень і [28]*

Визначення рекомендованої стратегії розвитку ТОВ «КПД». Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (1,89 бала) свідчать про критичні проблеми на ТОВ «КПД», пов'язані зі зменшенням прибутку у 2024 році та низьким коефіцієнтом автономії. Рівень конкурентоспроможності підприємства (4,28 бала) є середнім, підтримуючись сильним брендом ТМ «Пекарний дім» і ТМ «Super Toast» та якістю, але обтяжується низькою рентабельністю продукціїю через низький показник прибутковості у 2024 р. Водночас, галузь має високу привабливість (6,71 бала) завдяки можливостям

інновацій та помірну стабільність (5,16 бала), попри високу волатильність цін на сировину. Наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектору рекомендованої стратегії розвитку «КПД» в системі координат SPACE. Початок вектору знаходиться в точці початку координат, кінець вектору - в точці А з координатами. На основі формул розрахуємо точки координат (форм. 2.1, 2.2.) і на рис. 2.23 побудуємо графік:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (2.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (2.2)$$

Відповідно, для ТОВ «Київський пекарний дім» ці координати дорівнюють:

$$\text{Для ТОВ «КПД»}: x = 6,71 - 4,28 = 2,43; y = 1,89 - 5,16 = (-3,27)$$

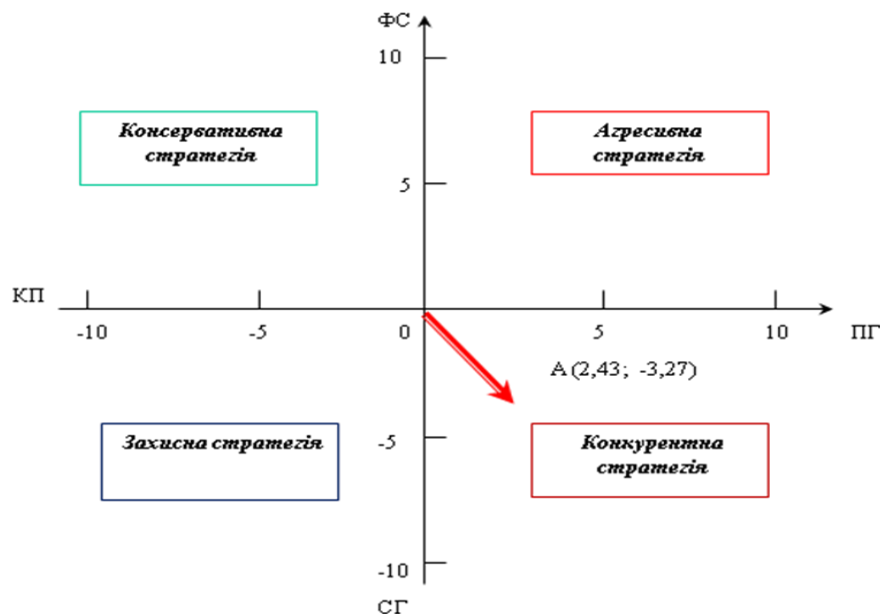


Рис. 2.23. Визначення вектора рекомендованої стратегії розвитку

ТОВ «Київський пекарний дім» в системі координат SPACE

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків і методики SPACE

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для ТОВ «Київський пекарний дім» знаходиться в правому нижньому квадранті ( $x > 0$ ,  $y < 0$ ), що відповідає «Конкурентній стратегії». Конкурентна стратегія вимагає від ТОВ «КПД» використання своїх сильних конкурентних позицій та привабливості галузі (сильні ПГ та КП) для захисту від критичних загроз та подолання фінансових слабкостей (низькі ФС та СГ - від'ємний знак).

## **2.6. Правове регулювання діяльності і стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський пекарний дім» створене з метою здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку. Товариство засноване на власності осіб, які є учасниками товариства. Діяльність товариства здійснюється відповідно до Цивільного кодексу України від 16.01.2003 № 435-IV, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII, «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII й інших правових документів України, Статуту товариства [46, 59].

Діючу (нову) редакцію Статуту затверджено Загальними зборами Учасників Товариства з обмеженою відповідальністю «Київський пекарний дім» Рішенням №11-12/23 від 11 грудня 2023 року.

Концептуальною основою складання фінансової звітності товариства є НП(С)БО та Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996 – XIV (зі змінами та доповненнями) [39].

ТОВ «Київський пекарний дім» здійснює діяльність, на яку впливають чинники економічної, політичної, соціальної і фінансової сфери України, які мають тенденцію змінюються.

В останні роки політична і економічна нестабільність України залишається високою. Незважаючи на постійний розвиток й еволюцію діяльності ТОВ «Київський пекарний дім», правова, податкова й адміністративна бази створюють нові вимоги до функціонування товариства в сфері хлібопечення. У зв'язку з військовою агресією рф проти України та введенням воєнного стану в Україні, виникають проблеми щодо провадження господарської діяльності. Враховуючи те, що перебіг війни може суттєво вплинути на операційне середовище в країні, остаточне правове врегулювання неможливо передбачити з достатньою вірогідністю, адже правове документальне поле змінюється, доповнюється або втрачає чинність.

На разі, з відміною Господарського кодексу України, ТОВ «Київський пекарний дім» здійснює діяльність, зокрема, до Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 № 4196-ІХ і Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VІІІ [48, 59].

Для розвитку і прогресу виробництва кінцевий кінцевий бенефіціарний власник (контролер) Супруненко В'ячеслав Іванович ТОВ «Київський пекарний дім» вважав за необхідне застосовувати будь-які можливі шляхи для досягнення цілей, що мають глобальне значення в умовах загальної кризи в державі. У 2023 році було розглянуто питання щодо створення корпоративного інвестиційного фонду АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд» «АЛВІВА ІНВЕСТМЕНТС» (далі - Фонд, АТ «ЗНВКІФ «Алвіва Інвестментс»).

30 червня 2023 р. ТОВ «Київський пекарний дім» було прийнято Рішення про створення Фонду. Предмет та цілі діяльності АТ «ЗНВКІФ «Алвіва Інвестментс» - це провадження діяльності зі спільного інвестування, пов'язаної з об'єднанням (залученням) та розміщенням (вкладенням) коштів учасників Фонду для дохідної та ефективно активної діяльності ТОВ «КПД» для здійснення підприємницької діяльності зі спільного інвестування.

Цілями діяльності Фонду є реалізація економічних і соціальних інтересів учасників Фонду відповідно до законодавства України шляхом здійснення спільного інвестування як ключової діяльності Фонду, в тому числі, шляхом інвестування в наступні напрямки:

- 1) будівництво, утримання і обслуговування об'єктів нерухомості (промислових, житлових комплексів, багатоповерхових житлових будинків, готельних, складських та готові комплексів, офісних центрів, ТРЦ та ін.);
- 2) придбання існуючих об'єктів нерухомості, промислового обладнання, придбання проєктів на стадії будівництва;

3) розвиток та управління проектами нерухомості, операції з нерухомим майном;

4) сільськогосподарська діяльність і промисловість.

Правові реквізити ТОВ «Київський пекарний дім» представимо в табл. 2.41.

Таблиця 2.41

**Організаційно-правові відомості ТОВ «Київський пекарний дім»**

№	Параметр	Значення
1	Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський пекарний дім»
2	Статутний капітал ТОВ «Київський пекарний дім»	100000 гривень (грн)
3	Директор (керівник) ТОВ «Київський пекарний дім» (згідно Статуту)	Хорьков Олексій Олександрович
4	Засновник ТОВ «Київський пекарний дім» - юридична особа	АТ "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "АЛВІВА ІНВЕСТМЕНТС» Керівник - Литвин Олена Олегівна. Підписант - Мельниченко Роман Олексійович. Статутний капітал АТ «ЗНВКІФ «АЛВІВА ІНВЕСТМЕНТС»» - 1500 000 000 грн.
5	Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) ТОВ «Київський пекарний дім» - фізична особа	Супруненко В'ячеслав Іванович (ІПК 2801905814)
6	Відомості про органи управління юридичної особи ТОВ «Київський пекарний дім»	Загальні збори учасників; Наглядова рада, директор

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Київський пекарний дім»

Система корпоративного управління ТОВ «Київський пекарний дім» побудована відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII та Статуту товариства, затвердженого Рішенням №11-12/23 від 11 грудня 2023 року:

1) за даними звітності ТОВ «Київський пекарний дім» Загальні збори учасників ТОВ «КПД» є ключовим органом управління, що забезпечує прийняття стратегічних рішень, контроль діяльності виконавчих органів та захист інтересів учасників, до складу якого входить засновник – АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Алвіва Інвестментс», що перебуває під контролем кінцевого

бенефіціарного власника Супруненка В'ячеслава Івановича (ІПК 2801905814);

2) Наглядова рада очолюється головою, обраним зі складу її членів, здійснює нагляд за діяльністю виконавчого органу, схвалює великі господарські операції і стратегічні договори, затверджує інвестиційні проекти модернізації виробництва й моніторить досягнення ключових показників ефективності;

3) директор Хорьков О.О. є одноособовим виконавчим органом товариства, організовує поточну діяльність підприємства з повним циклом «від виробництва до роздрібної торгівлі», координує роботу всіх структурних підрозділів, представляє інтереси товариства у відносинах з контрагентами та державними органами, забезпечує виконання рішень Загальних зборів учасників та Наглядової ради.

Основні нормативно-правові акти, що забезпечують регулювання стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» і спеціальні закони й інші чинні документи на законодавчому рівні представимо в табл. 2.42.

Таблиця 2.42

**Нормативне забезпечення регулювання стратегії розвитку  
ТОВ «Київський пекарний дім»**

№	Назва нормативного акту	Напрямки регулювання діяльності ТОВ «КПД»
1	2	3
1 рівень - Конституція		
1	Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [25]	Конституційні гарантії права на вільне підприємництво створюють правову основу для реалізації стратегії географічної експансії та диверсифікації асортименту інші.
2 рівень - Кодекси		
1	Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [81]	Регулює укладання стратегічних договорів постачання сировини (борошна, дріжджів і ін.) та дистрибуції продукції з торговельними мережами, що забезпечує стабільність збуту.
2	Кодекс Законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [21]	Регламентує кадрову стратегію: планування потреб у пекарях та технологах для збільшення обсягів виробництва; встановлює умови утримання персоналу (433 ос. станом на 2024 рік), що важливо для забезпечення безперервності виробничого процесу.
3	Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [35]	Визначає податкові навантаження на фінансову стратегію: оптимальної системи оподаткування для середнього підприємства; регулює можливості отримання податкових пільг, що впливає на інвестиційну стратегію модернізації.
4	Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X [22]	Встановлює санітарно-епідеміологічні вимоги при запуску нових виробничих ліній у рамках стратегії розширення виробництва; регламентує дозвільні процедури, що впливають на терміни реалізації інвестиційних проектів.

3 рівень - Закони України		
1	Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 № 4196-IX [48]	Ст. 1 «Визначення термінів» - розкриває зміст поняття «підприємство», «перехідний період». Ст. 2 «Господарська діяльність» - містить зміст поняття «господарська діяльність», «суб'єкти господарювання». Визначає правовий статус ТОВ «КПД» як суб'єкта господарювання в перехідний період; регламентує особливості ведення господарської діяльності, що впливає на можливості реалізації стратегічних ініціатив в умовах воєнного стану.
2	Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII [59]	Стаття 1-53 забезпечує особливості ведення діяльності ТОВ, окреслює поняття статуту, формування статутного капіталу, які регулюють діяльність ТОВ «КПД». Регулює корпоративне управління, новлення органів управління при прийнятті стратегічних рішень; зміна процедури зміни статутного капіталу при залученні інвестицій для реалізації стратегії масштабування бізнесу.
3	Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991 № 1023-XII [45]	Встановлює обов'язкові стандарти якості та безпеки продукції, що формує основу для стратегії диференціації через якість; вимоги до маркування та інформування споживачів про товарну стратегію та позиціонування ТМ «Пекарний дім» і ТМ «СуперТост».
4	Закон України "Про захист персональних даних" від 01.06.2010 № 2297-VI [44]	Регламентує стратегію цифровізації бізнесу: встановлює правила збору та обробки даних клієнтів через програми лояльності та інтернет-продажі, що впливає на маркетингову стратегію.
5	Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 01.12.2022 № 2811-IX [37]	Забезпечує правову охорону інноваційної стратегії: захист унікальних рецептур хлібобулочних виробів, технологічних процесів та дизайну упаковки через патентування; формує конкурентні переваги через захист інтелектуальної власності.
6	Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 № 3659-XII [38]	Регулює стратегію ціноутворення на соціальні види хлібобулочних виробів, що впливає на цінову політику і стратегію розвитку ТОВ «КПД».
7	Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [43]	Забороляє антиконкурентні стратегії (демпінг, зловживання домінуючим становищем); визначення межі допустимої поведінки при реалізації агресивних маркетингових стратегій та експансії на регіональні ринки.
8	Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII [49]	Встановлює екологічні вимоги до стратегії розширення виробництва: обов'язкове проведення ОВД при будівництві нових потужностей; регулює впровадження екологічних технологій, що формує ESG-стратегію підприємства.
9	Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006 № 3480-IV [50]	Регламентує фінансову стратегію залучення капіталу: вимоги до розкриття стратегічної інформації при виході на IPO або залученні великих інвестицій; застосування стандартів корпоративного управління для доступу до публічних ринків капіталу.

Джерело: сформовано автором на основі нормативних документів

Аналіз класифікації ТОВ «Київський пекарний дім» відповідно до норм Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV [39] відіграє важливу роль для формування стратегії розвитку товариства на ринку з виробництва хліба і хлібобулочних виробів хлібопекарської галузі України.

Основні показники діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» для визначення його розміру за категорією - мікропідприємство, мале, середнє, велике, відповідно до норм статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV представимо в табл. 2.43 [39].

Таблиця 2.43

**Основні показники діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» для визначення його розміру відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV**

Показник	Норматив Закону України	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1. Курс євро, грн. / 1 євро (дані НБУ)		40,64	42,8	43,45
2. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.		609855	833792	810335
3. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. євро	< 700 тис. євро. - мікро < 8 млн.євро. - мале < 40 млн.євро. - середнє > 40 млн. євро - велике	609855 тис.грн./ 40,64 грн./1000 = 15	833792 тис.грн./ 42,8 грн./1000 = 19,5	810335 тис.грн./ 43,45 грн./1000 = 18,6
4. За критерієм «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» відповідно до Закону України		<b>СЕРЕДНЄ</b>	<b>СЕРЕДНЄ</b>	<b>СЕРЕДНЄ</b>
5. Балансова вартість активів (капіталу), тис.грн.		322463	219616	357663
6. Балансова вартість активів (капіталу), млн.євро	< 350 тис. євро. - мікро < 4 млн.євро. - мале < 20 млн.євро. - середнє > 20 млн. євро - велике	322463 тис.грн./40,6 4 грн = 7,9	219616 тис.грн./ 42,8 грн = 5,1	357663 тис.грн./ 43,45 грн = 8,2
7. За критерієм «Балансова вартість активів» відповідно до Закону України		<b>СЕРЕДНЄ</b>	<b>СЕРЕДНЄ</b>	<b>СЕРЕДНЄ</b>
8. Середня кількість працівників	до 10 осіб включно - мікро до 50 осіб включно - мале до 250 осіб включно - середнє понад 250 осіб - велике	476	454	433
9. За критерієм «Середня кількість працівників» відповідно до Закону України		<b>ВЕЛИКЕ</b>	<b>ВЕЛИКЕ</b>	<b>ВЕЛИКЕ</b>

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «КПД» і закону України [39]

Приналежність підприємства до певної категорії відповідно до вищевказаного Закону України визнається, коли підприємство на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітності, відповідає щонайменше двом із такими критеріями: балансова вартість активів, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і середня кількість працівників.

Протягом 2022-2024 років «чистий дохід від реалізації продукції» досліджуване ТОВ відповідає критерію «середнє» підприємство, за критерієм «балансова вартість активів» - критерію «середнє» підприємство, за критерієм «середня кількість працівників» «велике».

Такий аналіз є стратегічною картою, що вказує, які стратегічні ресурси доступні ТОВ «Київський пекарний дім» з метою розвитку.

Статус «середнього» підприємства, визначений відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV з урахуванням особливостей перехідного періоду згідно із Законом України від 01.09.2025 № 4196-IX та податкових критеріїв Податкового кодексу України від 02.12.2010 № 2755-VI, відкриває для ТОВ «Київський пекарний дім» можливості для стратегічного розвитку:

1) по-перше, ТОВ «Київський пекарний дім» може претендувати на державні програми фінансової підтримки через Фонд розвитку підприємництва, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», «Доступний факторинг» і інші, для оновлення виробничих потужностей і інших цілей, з метою розширення асортименту продукції, як стратегії розвитку в рамках диверсифікації;

2) по-друге, статус дозволяє залучати інституційних інвесторів;

3) по-третє, ТОВ «Київський пекарний дім» має можливість брати участь у державних закупівлях (публічні закупівлі), що примножуватиме доходи від діяльності, як основу фінансової стратегії розвитку.

ТОВ «Київський пекарний дім», має внутрішню нормативну документацію, яка здійснює регулювання питання стратегічного розвитку. Наведемо їх в табл. 2.44.

Таблиця 2.44

### Внутрішні нормативні документи регулювання стратегії розвитку

#### ТОВ «Київський пекарний дім»

№	Назва документа	Зміст та що регулює (стратегічний акцент)
1	Стратегія розвитку ТОВ «КПД» 2026-2029 роки	Головний стратегічний документ - визначає місію, бачення та довгострокові цілі (наприклад, збільшення частки ринку, вихід на нові ринки, досягнення встановленого рівня рентабельності). Встановлює ключові напрями розвитку - асортимент, модернізація й інші.
2	Фінансовий і інвестиційний план розвитку	Регулює фінансову стійкість - деталізує джерела фінансування стратегічних проектів (модернізація печей, придбання транспорту), планові показники доходу від реалізації та чистого прибутку, а також контрольні точки для оцінки фінансової ефективності (ROI) інвестицій.
3	Положення про управління якістю та безпечність продукції	Регулює товарну та виробничу стратегію розвитку - встановлює технологічні стандарти виробництва хліба та хлібобулочних виробів, процедури контролю якості сировини та готової продукції (важливо для хлібопекарської галузі) відповідно до ДСТУ/міжнародних стандартів.
4	Положення про корпоративну стратегію розвитку ТОВ «КПД»	Регулює кадрову стратегію - включає планування чисельності, систему мотивації та оплати праці (для зниження плинності кадрів), програми навчання та розвитку кваліфікації технологів і пекарів.
5	Маркетинговий план (стратегія) і політика торгової марки	Регулює збутову та комунікаційну стратегію розвитку - деталізує позиціонування бренду ТМ «Пекарний дім» і ТМ «СуперГост», стратегію ціноутворення за асортиментними групами, плани просування нових хлібобулочних продуктів та використання цифрових каналів комунікації.

*Джерело: складено автором на основі даних управлінської звітності ТОВ «КПД»*

ТОВ «Київський пекарний дім» має лінійно-функціональну структуру управління, а відповідальність за стратегічний розвиток розподілений між вищим керівництвом і спеціалізованими відділами.

На ТОВ «Київський пекарний дім» є юридичний відділ, а роль юриста, для реалізації стратегії розвитку і конкурентної стратегії та великого обсягу виробництва є необхідним фільтром стратегічних ризиків.

Його функція - легітимність всіх стратегічних кроків - від перевірки нових рецептур в рамках захисту інтелектуальної власності до оцінки законності всіх стратегічних процесів розвитку. Отож, успішна реалізація стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» залежить від злагодженої координації між маркетинговим відділом, фінансовим та юридичним відділом.

На рис. 2.24 - повноваження основних відділів організаційної структури щодо стратегічного розвитку ТОВ «Київський пекарний дім», в т.ч юридичний департамент.

**Повноваження основних відділів організаційної структури щодо стратегічного розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»**

<b>Керівник (директор - Хорьков Олексій Олександрович - згідно Статуту), власники/учасники.</b>
Затвердження «Стратегії розвитку» ТОВ «КПД» 2026-2029 роки. Схвалення інвестицій і контроль досягнення КРІ (частка ринку, рентабельність).
<b>Відділ маркетингу</b>
Розробка стратегії виведення нових х/б продуктів і визначення каналів їх збуту. Розробка «Маркетингового плану (стратегія) і політики торгової марки».
<b>Відділ кадрів</b>
Регулює діяльність КПД в рамках «Положення про корпоративну стратегію розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».
<b>Виробничо-технічний відділ і лабораторія з управління якістю</b>
Регулює діяльність ТОВ «КПД» в рамках «Положення про управління якістю та безпеку продукції».
<b>Фінансовий департамент/ Бухгалтерія</b>
Регулює діяльність ТОВ «КПД» в рамках розробки «Фінансового і інвестиційного плану розвитку».
<b>ЮРИДИЧНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ</b>
Вирішує питання правового захисту активів, торгової марки ТМ «Пекарний дім», ТМ «СуперТост» та патентування унікальних хлібобулочних і кондитерських (борошномельних) рецептур, здійснює юридичний супровід великих договорів постачання та дистрибуції х/б продукції, всіх стратегічних процесів розвитку діяльності ТОВ «КПД».

Рис. 2.24. Повноваження основних відділів організаційної структури щодо стратегічного розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»

Джерело: складено автором на основі даних управлінської звітності ТОВ «КПД»

Як вказувалося, юридичний департамент забезпечує вирішення питань правового захисту активів, торгової марки ТМ «Пекарний дім», ТМ «СуперТост» та патентування унікальних хлібобулочних і кондитерських (борошномельних) рецептур, юридичний супровід великих договорів постачання та дистрибуції х/б продукції, які мають вплив на стратегічні процеси розвитку діяльності ТОВ «Київський пекарний дім».

Юридичний департамент ТОВ «Київський пекарний дім» забезпечує комплексний правовий захист інтелектуальної власності підприємства, зокрема ТМ «Пекарний дім» та ТМ «СуперТост», виконуючи стратегічну функцію брендового правового забезпечення експансії на нові географічні ринки та захист від недобросовісної комплексної конкуренції, що впливає на реалізацію стратегії розвитку.

Процес патентування, який відбувається за участю «Юридичного департаменту», відповідно до Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 р. № 3689-ХІІ і ЦКУ й включає етапи:

1) подання заявки до Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій, який проводить експертизу заявленого позначення (відбувається публікація відомостей про подачу заявки у відкритому реєстрі, а також внесення позначення до Державного реєстру свідоцтв України на знаки для товарів);

2) проведення перевірки визначення на відповідність умовам охороноздатності, оформленим ЦКУ та міжнародними договорами;

3) отримання схвального Рішення про реєстрацію ТМ, сплату державного збору та видачу свідоцтва, що підтверджує виключні права її власника (реєстрація потрібна для надання послуг забезпечення правової охорони та захисту бізнесу від недобросовісної конкуренції).

Процес є важливим для стратегічного розвитку ТОВ «Київський пекарний дім», оскільки забезпечує юридичну монополію на використання пізнаваних торгових марок, які формують його конкурентні переваги на ринку хлібопекарської продукції.

Отже, нормативне регулювання як стратегічного розвитку, так і діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» в цілому, об'єднує і загальнонаціональні правові норми, що передбачені нормативно-правовими актами загальнодержавного значення, і локальні правові норми, що затверджуються безпосередньо на підприємстві. Важливим елементом нормативно-правового регулювання діяльності товариства є також визначення його посадових та керівних осіб основних підрозділів, їх повноважень, завдань та сфери відповідальності. Оскільки забезпечення стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» побудовано на спільній праці ключових відділів і департаментів.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Комплексний аналіз господарської діяльності та стратегії розвитку проведений на прикладі українського виробника хлібобулочної продукції, що функціонує в складі міжнародної групи ALVIVA GROUP - ТОВ «Київський пекарний дім», який представлений на ринку ТМ «Пекарний дім» і «Super Toast» (м. Бровари) займається виробництвом хліба та хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів. Чистий дохід товариства становив у 2023 році 833792 тис. грн, у 2024 році знизився до 810335 тис. грн.

Для аналізу стратегії розвитку провели оцінку впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «КПД» за допомогою PESTLE-аналізу з використанням модифікованого методу Дельфі із залученням експертної оцінки 15 працівників ТОВ «КПД», що дав змогу отримати інтегральний баланс (-16,66) балів, що відповідає «Мінімально нейтральному середовищу з елементами ризику». Визначено спеціальні фактори мезосередовища хлібопекарської галузі. Проведено SWOT-аналіз стратегічної позиції КПД.

Аналіз конкурентного середовища провели за допомогою 5 сил Портера. Проведено SPACE-аналіз - за вектором рекомендованої стратегії розвитку ТОВ «КПД» в системі координат SPACE займає позицію «Конкурентної стратегії», що вимагає використання сильних конкурентних позицій для захисту від критичних загроз і подолання фінансових слабкостей. Нормативне забезпечення, регулювання стратегії розвитку ТОВ «КПД» включає: Конституцію України, ЦКУ, ПКУ, КзПП, Закони України «Про захист прав споживачів», «Про захист економічної конкуренції» інші. Провели аналіз приналежності ТОВ «КПД» до категорії мікро-, малі, середні, великі підприємства відповідно до ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», і встановили, що це «середнє» підприємство. Дослідили внутрішні нормативні документи регулювання стратегії розвитку ТОВ «КПД», що включають Стратегію розвитку на 2026-2029 роки інші й функції основних відділів організаційної структури ТОВ «КПД» для забезпечення нормативного регулювання стратегії розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

### 3.1. Економічні шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»

Напрямки удосконалення стратегії розвитку підприємств - це система цілеспрямованих дій та управлінських рішень, спрямованих на максимізацію ефективності використання наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) та пошук нових джерел економічного зростання з метою зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Вони включають фінансові інструменти, методи оптимізації витрат, інвестиційні рішення та механізми управління капіталом, які є основою для масштабування бізнесу, підвищення його рентабельності та досягнення стійкого розвитку на внутрішньому та світовому ринках. Вони формують економічний каркас стратегії, перетворюючи загальні цілі на конкретні, вимірювані фінансові показники та дії [29-34].

Економічні шляхи удосконалення стратегії розвитку підприємства – це сукупність взаємопов'язаних заходів, методів діяльності, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства через оптимізацію використання ресурсів, удосконалення бізнес-процесів та адаптацію до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення довгострокового зростання і конкурентоспроможності. Вони являють собою комплексну систему взаємопов'язаних заходів на всіх рівнях стратегічного управління – від корпоративного до операційного. Ефективність реалізації цих шляхів залежить від системного підходу до їх впровадження, врахування специфіки діяльності підприємства, стану галузі та макроекономічних умов.

В табл. 3.1 представимо основні економічні шляхи удосконалення стратегії розвитку підприємства.

### Економічні шляхи удосконалення стратегії розвитку підприємств

Стратегія	Шляхи удосконалення
1	2
<b>1 РІВЕНЬ: Корпоративна (портфельна) стратегія</b>	
<b>1.1 - Корпоративна стратегія - Стратегія зростання</b>	
1. Стратегія концентрації	Збільшення обсягів виробництва, інвестиції в розширення потужностей, підвищення якості продукції
2. Стратегія інтеграції (пряма)	Створення власної мережі збуту, розвиток франчайзингу, інвестування в логістику
3. Стратегія інтеграції (зворотна)	Контроль над постачальниками, створення власних підрозділів виробництва, придбання компаній-постачальників
4. Стратегія центрованої диверсифікації	Розширення асортименту супутньої продукції, освоєння суміжних сегментів ринку
5. Стратегія горизонтальної диверсифікації	Впровадження нових продуктів для існуючих споживачів, створення комплементарних товарів
6. Конгломеративна диверсифікація	Вихід на нові ринки з новою продукцією, розподіл ризиків між видами діяльності
7. Стратегія репозиціонування	Зміна позиціонування бренду, перегляд цінової політики, адаптація продукції під нові тренди
Стратегія кастомізації	Індивідуалізація продукції, впровадження гнучких виробничих систем, персоналізоване обслуговування
<b>1.2. Корпоративна стратегія - Стратегія стабілізації, захисту і виживання</b>	
1. Реінжиніринг	Переосмислення бізнес-процесів, впровадження інформаційних систем, скорочення витрат
2. Реструктуризація	Оптимізація організаційної структури, виділення непрофільних активів, консолідація бізнес-одиниць
3. Припинення інвестицій	Відмова від збиткових проєктів, продаж непрофільних активів, оптимізація інвестиційного портфеля
4. Стратегія злиття, поглинання і захоплення	Об'єднання з підприємствами, придбання конкурентів, створення стратегічних альянсів
5. Стратегія приєднання	Вхід до потужних корпоративних структур, інтеграція в мережеві об'єднання
<b>2 РІВЕНЬ: Конкурентна (ділова, бізнесова) стратегія</b>	
1. Стратегія першопрохідця	Виведення інноваційних продуктів, створення нових ринкових ніш, інвестування в дослідження
2. Стратегія оборони і зміцнення	Захист частки ринку, утримання лояльних споживачів, формування репутації бренду
3. Стратегія бізнесу	Створення унікальної цінності через якість і сервіс, досягнення мінімального рівня витрат
4. Стратегія оптимальних витрат	Баланс між ціною та якістю, оптимізація структури витрат, ефективне використання ресурсів
5. Наступальна стратегія	Агресивна боротьба за частку ринку, масовані маркетингові кампанії, цінові атаки
6. Стратегія фокусування	Концентрація на вузькому сегменті, спеціалізація на нішевих продуктах
<b>3 РІВЕНЬ: Функціональна стратегія</b>	
1. Виробнича стратегія	Модернізація потужностей, автоматизація виробництва, впровадження системи контролю якості
2. Фінансова стратегія	Оптимізація структури капіталу, управління заборгованістю (факторинг), підвищення рентабельності
3. Інвестиційна стратегія	Формування збалансованого портфеля, інвестування у високоприбуткові проєкти, залучення грантів

1	2
<b>3 РІВЕНЬ: Функціональна стратегія</b>	
1. Технологічна стратегія	Впровадження прогресивних технологій, цифровізація процесів, автоматизація діяльності
2. Інноваційна стратегія	Інвестування в НДР, співпраця з науковими установами, захист інтелектуальної власності
3. Соціальна стратегія	Підвищення оплати праці, розвиток корпоративної культури, програми навчання персоналу
4. Стратегія маркетингу і продажу	Розширення ринків збуту, диференціація продукції, впровадження CRM-системи, формування бренду
5. Стратегія управління	Удосконалення стратегічного планування, впровадження сучасних методів менеджменту, делегування
<b>4 РІВЕНЬ: Операційний рівень</b>	
1. Стратегія команд та працівників	Формування високопродуктивних команд, створення мотиваційних систем, встановлення КРІ, безперервне вдосконалення

*Джерело: розроблено автором на основі літературних джерел [1, 3-13, 26-34, 64-67]*

Успішна реалізація економічних шляхів удосконалення стратегії розвитку потребує постійного моніторингу ефективності впроваджених заходів, гнучкості у прийнятті управлінських рішень та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Крім того, у ході планування враховуються основні можливі стратегії розвитку наступних ринкових послуг на підприємстві, які досить часто зустрічаються в практиці: вихід на ринок з новим продуктом, залучення нових постачальників і споживачів товарів, розширення або припинення виробництва та продажу колишніх товарів і послуг [8, с. 309].

Основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії розвитку підприємства або її удосконалення включають:

1) ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду; 2) поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу; 3) новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо; 4) антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі; 5) скорочення податкових витрат; 6) полегшення виходу на

світові ринки; 7) залучення нових кваліфікованих службовців або ефективно використання потенціалу наявних менеджерів [8, с. 308].

Пріоритети розвитку ТОВ «КПД» на середньострокову перспективу (це орієнтовно 2026–2027 роки) відображені у його внутрішній управлінській звітності та стратегічних планах. В умовах зовнішньої нестабільності та економічних викликів, ТОВ «КПД» сфокусувалося на чотирьох ключових взаємопов'язаних напрямках: 1) фінансова стабілізація; 2) технологічне оновлення; 3) розширення ринку; 4) кадрове забезпечення.

Реалізація цих шляхів розвитку безпосередньо залежить від здатності ТОВ «КПД» мінімізувати вплив зовнішніх факторів, таких як військовий стан та курсові коливання, при цьому використовуючи модернізацію як головний важіль для підвищення якості продукції та конкурентоспроможності. Напрямки розвитку наведемо в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Перспективні напрямки розвитку ТОВ «Київський пекарний дім»  
відповідно до звітності товариства**

Сфера удосконалення (стратегічний напрямок)	Напрямок розвитку	Умова або залежність реалізації
1.Фінансова стійкість	Покращення фінансового стану підприємства.	Залежить від обставин, пов'язаних із військовим станом та курсових коливань валют (для придбання обладнання).
2.Виробництво та якість	Модернізація виробництва та придбання сучасного обладнання.	Обладнання має в першу чергу впливати на якість виробленої продукції.
3.Асортимент	Розширення асортименту та реалізація нових видів продукції.	Потребує успішної реалізації маркетингових програм та розширення ринку збуту.
4.Збут та маркетинг	Збільшення обсягів замовлень на реалізацію продукції.	Залежить від успішної реалізації маркетингових програм з подальшим розширенням ринку збуту.
5.Кадри	Вирішення питань з покращення кадрового забезпечення.	Необхідне для подальшого розвитку Товариства.
6.Правове поле	Подальший розвиток та його перспектива.	Залежить від законодавчих змін в Україні.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «КПД»*

В табл. 3.3 представимо загальні напрямки стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім». Загальні напрямки стратегії розвитку поєднують ріст, інновації та фінансову стійкість ТОВ «КПД», використовуючи переваги статусу середнього підприємства.

Таблиця 3.3

### Загальні напрямки стратегії розвитку ТОВ «КПД»

Рівень стратегії	Вид стратегії	Ключовий напрямок розвитку	Очікуваний результат та економічний шлях
Корпоративна	Диверсифікація асортименту	Входження у сегмент сухих хлібобулочних виробів. Розробка та запуск виробництва хлібних паличок, піти та снекових продуктів, орієнтованих на тривале зберігання та експорт.	Зниження залежності від традиційних ринків. Створення нового джерела високомаржинального доходу. Економічний шлях - інноваційна стратегія (R&D).
Конкурентна	Стратегія фокусування	Домінування у ніші інноваційної продукції. Активне просування лінійки НОВОЇ продукції як преміального чи функціонального продукту.	Встановлення преміальних цін на інноваційні продукти. Диференціація від конкурентів на ринку. Економічний шлях - стратегія першопрохідця або фокусування.
	Стратегія оптимальних витрат	Ефективність виробництва. Впровадження Lean-технологій та енергоощадного обладнання для зниження собівартості традиційних та нових виробів.	Підвищення цінової конкурентоспроможності у масовому сегменті. Максимізація прибутку. Економічний шлях - зниження витрат.
Функціональна	Інноваційна та технологічна стратегія	Розробка та впровадження лінії виробництва нової продукції. Фінансування R&D для створення унікальних рецептур (наприклад, з різними смаками) та інвестиції у спеціалізоване обладнання для сухих виробів.	Забезпечення технологічної переваги. Формування бази для постійного оновлення асортименту. Економічний шлях - інвестиції в R&D.
	Фінансова стратегія	Активне управління оборотним капіталом через факторинг, для негайного отримання коштів за відвантаженою продукцією.	Підвищення ліквідності та прискорення обігу коштів. Можливість швидкого фінансування закупівлі сировини для зростаючих обсягів виробництва (включно з новими продуктами). Економічний шлях - оптимізація структури капіталу.
	Стратегія маркетингу та продажу	Просування нових продуктів. Розробка окремої рекламної кампанії для Новинок та формування нового іміджу бренду як інноваційного виробника.	Забезпечення комерційного успіху диверсифікації. Зростання впізнаваності ТМ у нових сегментах. Економічний шлях - збільшення доходу.

Джерело: розроблено автором на основі SPACE-аналізу і оцінки діяльності ТОВ «КПД»

Для ТОВ «Київський пекарний дім» за результатами SPACE-аналізу займає «Конкурентну стратегію», а це стратегічний підхід, який

підприємство застосовує для досягнення конкурентних переваг на ринку шляхом використання своїх сильних сторін та привабливих можливостей галузі для захисту від загроз зовнішнього середовища.

Конкурентну стратегію мають підприємства, яким властиві сильні конкурентні позиції (високі показники КП та ПГ), але стикаються з внутрішніми фінансовими слабкостями (низькі показники ФС), нестабільністю галузі (низькі показники СГ).

Для ТОВ «Київський пекарний дім» рекомендується реалізувати наступні шляхи удосконалення стратегії розвитку:

1. На рівні поєднання «Стратегії диверсифікації» (корпоративний рівень)/«Стратегія фокусування» (конкурентний рівень) - через асортиментну трансформацію внаслідок впровадження у виробництво інноваційних продуктів (снеки, хлібні палочки, піта та інша продукція).

2. На рівні «Фінансової стратегії» (функціональний рівень) реалізацію послуги факторингу.

3. На рівні поєднання «Стратегії концентрації» (корпоративний рівень)/«Стратегія оптимальних витрат» (конкурентний рівень) через виробництво традиційної продукції під Private Label для торгівельних мереж.

Отже, стратегія розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» має бути реалізована через взаємопов'язані стратегічні шляхи, що забезпечать стійке зростання КПД на ринку хлібопекарської галузі:

1) на рівні поєднання *«корпоративної стратегії» стратегія диверсифікації з «конкурентною стратегією» стратегією фокусування* - це асортиментна трансформація через виробництво інноваційної продукції, переорієнтація виробництва на високомаржинальні інноваційні продукти, які мають високий потенціал зростання (цільозернова продукція, виробництво піти, хлібних паличок, безглютенових виробів, функціональних снеків, які вже є на ринку виробництва хлібобулочної продукції, але ТОВ «КПД» не виготовляє), для відновлення приросту показників рентабельності продажу з 0,2% у 2024 р. і рентабельності продажу 0,3% у 2024 р. до 8-12% за рахунок

преміального ціноутворення та диверсифікації доходів - виробництво «Новинок» слугуватиме прикладом вдалої продуктової диверсифікації;

1) на рівні *«функціональної стратегії» фінансова стратегія* - це впровадження послуги факторингу (фінансове оздоровлення і забезпечення ліквідності), адже необхідно терміново подолати критичний дефіцит оборотних коштів ТОВ «КПД» - це дозволить прискорити обіг капіталу та фінансувати поточні виробничі потреби (впровадження факторингу є критичним використанням фінансового інструменту, який забезпечує можливість реалізації всіх вищенаведених стратегій. В умовах критичної фінансової ситуації ТОВ «КПД» ((коефіцієнти автономії 0,35%, зменшення чистого прибутку на 95950 тис. грн. у 2024 році порівняно з 2023 роком до 1658 тис.грн.) факторинг вирішує проблему касового розриву, дозволяє автоматично оплачувати витрати за відпущену продукцію мережами та іншим клієнтам з тривалими відстрочками платежу, що підвищує оборотність капіталу та забезпечує фінансування закупівлі сировини для збільшених обсягів виробництва як традиційної продукції, так і нових продуктів;

3) на рівні поєднання *«корпоративної стратегії» стратегії концентрації* (поглиблення спеціалізації на існуючому профілі діяльності) (зміцнення зв'язків з ключовими каналами збуту) та *«конкурентною стратегією» в рамках стратегії оптимальних витрат* (забезпечення балансу ціна-якість, оптимізація структури витрат через ефект масштабу). Виробництво продукції під власними торговими марками великих торгових мереж (наприклад, АТБ, For a інші) передбачає випуск традиційної хлібобулочної продукції (батони, хліб і інша продукція ТОВ «КПД») під брендами, що належать мережам, а не «КПД» - підприємство залишається в межах свого основного технологічного профілю - хлібопечення - і виробляє ту саму продукцію, що і під власними брендами «Пекарний дім» та «Super Toast», але з пакуванням та брендуванням замовника.

Реалізація заходів дозволить ТОВ «КПД» використати свої сильні конкурентні позиції (наприклад, 16,2% ринку, відомі бренди і ТМ «Пекарний

дім» і ТМ «СуперГост», сертифікація ISO 22000) та привабливість галузі (тренд ЗСЖ - здоровий спосіб життя, євроінтеграція) для подолання фінансових слабкостей та захисту від нестабільності галузі. На рис. 3.1 згруповані головні напрямки удосконалення стратегії розвитку ТОВ «КПД».

<b>«Фінансова стратегія» (функціональний рівень)</b>	
Напрямок стратегії розвитку	Фінансове оздоровлення та ліквідність (активне застосування факторингу та залучення пільгового фінансування)
Стратегічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Швидке отримання коштів за відвантажену продукцію.</li> <li>✓ Підвищення ліквідності для фінансування виробництва нових продуктів.</li> <li>✓ Прискорення оборотності капіталу.</li> </ul>
Очікуваний ефект	Прискорення обігу капіталу, подолання дефіциту оборотних коштів.
Характеристики	Фінансовий інструмент, який забезпечує можливість реалізацію стратегій розвитку через вирішення критичної проблеми ліквідності.
<b>«Стратегія диверсифікації» (корпоративний рівень)/ «Стратегія фокусування» (конкурентний рівень)</b>	
Напрямок стратегії розвитку	Асортиментна трансформація через інноваційну продукцію (переорієнтація на виробництво нових продуктів (піта, хлібні палички інші нові види продукції для ТОВ «КПД»)).
Стратегічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Створення нового джерела високомаржинального доходу.</li> <li>✓ Зниження залежності від традиційного хліба.</li> <li>✓ Диференціація від конкурентів.</li> <li>✓ Побудова іміджу інноваційного виробника.</li> </ul>
Очікуваний ефект	Відновлення рентабельності до 6-9% за рахунок продажу нового продукту
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Новий сегмент продукції (сухі вироби, піта, хлібні палички інші).</li> <li>•Використання власних брендів.</li> <li>•Вища маржинальність.</li> <li>•Інвестиції в R&amp;D та обладнання.</li> <li>•Контроль над ціноутворенням.</li> <li>•Ризик невизнання споживачами.</li> </ul>
<b>«Стратегія концентрації» (корпоративний рівень)/ «Стратегія оптимальних витрат» (конкурентний рівень)</b>	
Напрямок стратегії розвитку	Виробництво традиційної продукції під Private Label (логіка Private Label полягає у завантаженні обладнання, зниженні питомих постійних витрат через ефект масштабу, отриманні гарантованих обсягів збуту без витрат на маркетинг і просування бренду, що особливо важливо в умовах низької рентабельності ТОВ «КПД», наприклад, для мереж АТБ, Fora інших).
Стратегічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Завантаження виробничих потужностей.</li> <li>✓ Стабільні обсяги продажу.</li> <li>✓ Економія на маркетингу і зміцнення відносин з клієнтами (мережами).</li> </ul>
Очікуваний ефект	Відновлення рентабельності до 5-8% за рахунок продажу продукції.
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Існуюча продукція (хліб, батони, багети, косички та інші).</li> <li>•Бренд належить мережі.</li> <li>•Нижча маржинальність.</li> <li>•Мінімальні інвестиції і гарантовані обсяги збуту продукції.</li> <li>•Ціну диктує мережа.</li> </ul>

Рис. 3.1. Головні напрямки удосконалення стратегії розвитку ТОВ «КПД»

Джерело: запропоновано автором

Всі три стратегії розвитку ТОВ «КПД» - корпоративна, конкурентна і функціональна є доцільними й взаємодоповнюючими в рамках

удосконалення «Конкурентної стратегії» за SPACE-аналізом, яку дотримується ТОВ «Київський пекарний дім», оскільки товариство використає сильні конкурентні позиції через вихід у високомаржинальні сегменти з одночасним забезпеченням фінансової стійкості бізнес-операцій, розширення асортименту та компенсує фінансові слабкості і примножить чистий прибуток.

### **3.2 Впровадження послуги факторингу на ТОВ «Київський пекарний дім» як інструмент фінансової стратегії розвитку**

Авторка Апарова О.В., відзначає, що одним з напрямів розвитку інструментів реалізації фінансової стратегії є механізми використання факторингу в діяльності корпорацій [1].

Використання факторингу дозволяє компаніям підвищити ліквідність дебіторської заборгованості, ліквідувати касові розриви, застрахувати ризики, пов'язані з наданням відстрочки платежу покупцям тощо.

Обсяг світового ринку факторингових послуг оцінювався в 4185,05 млрд. дол. США у 2023 році та, за прогнозами, досягне 8188,67 млрд. дол. США до 2030 р., зростаючи зі середньорічним темпом зростання 10,5% з 2024 по 2030 рік. Найбільший попит на факторингові послуги серед малих та середніх підприємств, а найбільш активними в Європі є підприємства виробничої, транспортно-логістичної, будівельної сфер, а також сектори ІТ й охорони здоров'я [92]. Так, у Німеччині, Франції, Італії переважає інвойс-дискаунтинг і безрегресний факторинг [69].

Факторинг як фінансова стратегія повністю підходить для стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» і є критично важливим для фінансового оздоровлення та забезпечення ліквідності ТОВ «КПД», оскільки він безпосередньо вирішує проблему касового розриву, спричинену

необхідністю надавати відстрочки платежу ключовим клієнтам (мережам) - це основа для реалізації всіх інших стратегій.

Безумовно, комісія банку за факторинг скорочує розмір виторгу з кожної конкретної поставки, але ріст кількості відвантажень значно збільшує підсумковий розмір виручки, тобто, позитивно впливає на абсолютні й відносні показники діяльності підприємства [1].

Для цілей класичного факторингу береться лише той тип дебіторської заборгованості, який є грошовою вимогою до третьої особи (Боржника) за вже відвантажені товари або надані послуги. Представимо суму дебіторської заборгованості ТОВ «КПД» у 2024 р. для розуміння ситуації в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Дебіторська заборгованість представлена у Формі № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Київський пекарний дім» за 2024 рік**

Показник	2024 р.	Береться для факторингу?	Причина
1. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис.грн.	25181	Так	Пряма вимога до покупців за реалізовану продукцію - це цільова заборгованість для факторингу.
2. Дебіторська заборгованість за розрахунками: 3. за виданими авансами, тис.грн.	26844	Ні	Це вимога до постачальників за неотримані товари/сировину. Факторинг не фінансує видані аванси.
4. з бюджетом, тис.грн.	3095	Ні	Це вимога до держави (переплата податків). Це не є комерційним боргом третьої особи.
5. у тому числі з податку на прибуток, тис.грн.	3095	Ні	Як частина заборгованості перед бюджетом, не підлягає факторингу.
6. Інша поточна дебіторська заборгованість, тис.грн.	6792	Ні	Зазвичай включає спірні вимоги або вимоги, які не пов'язані з реалізацією (наприклад, відшкодування збитків). Фактори виключають такі суми.

*Джерело: складено автором на основі даних Форми № 2 ТОВ «КПД» - додаток*

Сума дебіторської заборгованості, яка є базою для факторингу ТОВ «КПД» становить 25181 тис. грн.

Факторинг (від англ. factoring - посередник) - це фінансова послуга, при якій компанія (Клієнт або Постачальник) продає свою дебіторську заборгованість (право грошової вимоги) третій стороні - Фактору (фінансовій

компанії або банку) - до настання терміну оплати. Простими словами, факторинг дозволяє підприємству негайно отримати кошти за товари чи послуги, продані в борг (з відстрочкою платежу), не чекаючи, поки покупець (Боржник) розрахується. Фактор виплачує Клієнту більшу частину суми (зазвичай 80-95%) одразу, а залишок - після отримання повної оплати від Боржника, за вирахуванням своєї комісії Фактора.

В Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 № 1953-IX зміст послуги «факторингу» розкрито наступним чином [60]:

1) стаття 4 «Види фінансових послуг» містить поняття «факторинг» як виду фінансової послуги [60];

2) стаття 29 «Діяльність фінансової компанії» містить поняття «фінансова компанія як фінансова установа, яка на підставі відповідної ліцензії має право здійснювати діяльність з надання одного або декількох з таких видів фінансових послуг, серед яких факторинг [60];

3) стаття 61 «Повноваження щодо здійснення регулятивних функцій» містить інформацію, що «банк має право надавати також такі фінансові послуги, серед яких факторинг» [60].

Згідно з ч.1.ст.1077 глави 73 «Факторинг» Цивільного кодексу України від 16.01.2003 р. № 435-IV «За договором факторингу (фінансування під відступлення права грошової вимоги) одна сторона (фактор-Банк) передає або зобов'язується передати грошові кошти в розпорядження другої сторони (клієнта-Постачальник) за плату (у будь-який передбачений договором спосіб), а клієнт відступає або зобов'язується відступити факторові своє право грошової вимоги до третьої особи (боржника-Покупця) [79]. Варто зауважити, що в Україні прийнятий Закон України «Про факторинг» від 03.06.2025 № 4466-IX, але введений в дію буде 30.07.2026 року.

У табл. 3.5 детально представлені два основні типи факторингу - з регресом та без регресу, тому що ключова відмінність між різними видами факторингу полягає у розподілі ризику неплатоспроможності Боржника

(Покупця). Це дозволить обрати найбільш вигідний варіант для ТОВ «Київський пекарний дім».

Таблиця 3.5

### Типи факторингу для вибору ТОВ «Київський пекарний дім»

Критерій	Факторинг із регресом (recourse factoring)	Факторинг без регресу (non-recourse factoring)
1.Визначення	Вид факторингу, у якому факторингова компанія має право вимагати від продавця повернення коштів у разі, якщо клієнт (дебітор) не виконав свої зобов'язання щодо оплати товару чи послуги. Тобто усі ризики внаслідок низької платоспроможності боржника покладаються на продавця.	Фінансування Клієнта (постачальника) шляхом викупу у нього Фактором (банком) права грошової вимоги до Дебітора (боржника,покупця) за контрактом.
2.Основний ризик	Кредитний ризик несе Клієнт (якщо Боржник не заплатить, Клієнт повертає гроші Фактору).	Кредитний ризик несе Фактор (втрачає гроші, якщо Боржник не заплатить).
3.Право фактора	Фактор має право вимагати повернення виплаченої суми фінансування від Клієнта у разі неплатежу Боржника.	Фактор не має права вимагати повернення коштів від Клієнта у разі неплатежу Боржника (за винятком комерційних спорів).
4.Вартість послуги	Дешевший (нижча комісія), оскільки Фактор не бере на себе ризики.	Дорожчий (вища комісія), оскільки Фактор покриває ризик неплатоспроможності Боржника.

*Джерело: складено автором*

Крім цього факторинг буває наступних типів: 1)відкритий (дебітору повідомляють про переуступку боргу) та закритий (дебітор не знає, що його борг був проданий); 2)внутрішній (коли сторони ведуть бізнес в одній країні) та зовнішній (міжнародний); 3)електронний (працює з урахуванням системи електронного документообігу). В Україні переважає факторинг з регресом, а це близько 90-95% ринку. Основні учасники факторингового процесу - це:

1.Клієнт (Постачальник): продає товар або послугу в кредит і відступає борг Фактору. 2.Боржник (Покупець): отримує товар/послугу та зобов'язаний сплатити за нього Фактору (Банк). 3.Фактор (Банк): купує борг і надає фінансування Клієнту (Постачальнику).

*Для ТОВ «КПД» пропонуємо відкритий факторинг з регресом.* У цьому випадку боржник (Покупець) оповіщається за допомогою письмового повідомлення про те, що в угоді бере участь Фактор (банк) та боржник (Покупець) повинен направляти платежі за Контрактом на рахунок Фактора.

У разі несплати боржником (Покупцем) Клієнт (Постачальник), після закінчення періоду очікування, зобов'язується погасити Фактору (Банку)

отримані від нього кошти. Вид та умови факторингу прописують заздалегідь у факторинговій угоді. Представимо схему факторингу за участі всіх суб'єктів факторингової операції на рис. 3.2.

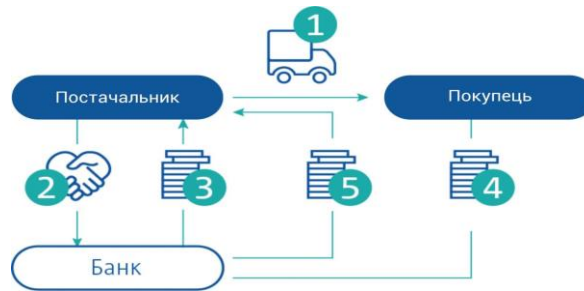


Рис. 3.2. Схема факторингу за участі всіх суб'єктів факторингової операції

Зміст цифрових позначень: 1.Постачальник відвантажує Товар (1) Покупцю на умовах відстрочки платежу. 2.Постачальник укладає договір факторингу з Банком (Фактором) (2) і відступає йому право вимоги боргу від Покупця. 3.Банк надає Постачальнику негайне фінансування (перший платіж, аванс) (3). 4.Коли настає термін платежу, Покупець здійснює оплату поставленого товару Банку (4). 5.Банк перераховує Постачальнику залишок суми (за вирахуванням своєї комісії та відсотків) (остаточний платіж) (5).

На основі відомостей про ТОВ «КПД» (зокрема, частку ринку, відомі ТМ «Пекарний дім» і ТМ «Super Toast» і критичний фінансовий стан) можна оцінити його відповідність вимогам, які ставлять Фактори-банки (табл 3.6).

Таблиця 3.6

### Відповідність ТОВ «Київський пекарний дім» вимогам до Клієнта (Постачальника) факторингу відповідно до вимог Факторів-банків

Вимога до Клієнта	Аналіз для ТОВ «КПД»	Відповідність
1.Мати досвід роботи не менш як 1 рік	ТОВ «КПД» працює на ринку 1971 р. (реорганізація в ТОВ 07.09. 2017 р.) і добре відоме на ринку хлібопечення.	<b>Так</b> Компанія явно працює на ринку набагато довше за мінімальний термін.
2.Здійснювати регулярні постачання продукції на умовах відстрочки платежу	КПД має значну дебіторську заборгованість 25181 тис. грн. і працює з мережами, які завжди вимагають відстрочку.	<b>Так</b> Це є основою для використання факторингу.
3.Працювати із постійними Покупцями	ТОВ «КПД» має сильні зв'язки з ключовими каналами збуту (мережі, великі замовники).	<b>Так</b> Торговельні мережі (як АТБ, Фора ін.) є постійними і надійними дебіторами, що приваблює Факторів.
4.Мати задовільний фінансовий стан	Чистий прибуток у 2024 році 1658 тис.грн.	<b>Так</b> Фінансовий стан задовільний (низький прибуток)

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «КПД»

В табл. 3.7 представлений аналіз умов факторингових послуг, які пропонують 10 банків по державній програмі «Доступний факторинг», з компенсацією винагороди до 13% річних.

Таблиця 3.7

**Огляд основних банків України, що надають факторингові послуги за державною програмою «Доступний факторинг»**

№	Банк	Умови факторингу
1	<p><b>Програма «Доступний факторинг»</b></p> <p>надається на однакових умовах від:</p> <p>АТ "ПУМБ" ПАТ «МТБ банк» АТ «Комінбанк» АТ "Таскомбанк" АТ "КБ Глобус" АТ "ОТП Банк" АТ "ВСТ Банк" АТ "БАНК КРЕДИТ ДНПРО" АТ "АБ" "РАДАБАНК" АТ "Сенс Банк»</p>	<p><b>Ліміт фінансування</b> - максимальний ліміт фінансування за договором факторингу для одного суб'єкта підприємництва (і його пов'язаних контрагентів) не може перевищувати 150 млн грн. Фінансування є відновлювальним у межах цього ліміту.</p> <p><b>Розмір фінансування</b> - до 95% грошових вимог за договорами факторингу для покращення ліквідності підприємств. Компенсація винагороди - Фонд розвитку підприємництва компенсує підприємцям частину витрат на базову винагороду за договором факторингу, знижуючи її до рівня 13% річних.</p> <p><b>Кому доступне фінансування</b> - програма надає можливість українським виробникам товарів, послуг або робіт українського походження, що призначені для продажу (оплатної передачі), отримувати доступне фінансування через банки-фактори, які співпрацюють з Фондом розвитку підприємництва.</p> <p><b>Як працює програма</b> - програма розроблена відповідно до Порядку «Про надання фінансової державної підтримки» за договорами факторингу, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28 (зі змінами від 22.09.2023 № 1016), який визначає умови, критерії та механізм її реалізації.</p>

*Джерело: складено автором на основі даних банківських установ [2,61,72, 77]*

Програма «Доступний факторинг» - державна ініціатива, яка стартувала 14 грудня 2023 р. за підтримки Міністерства фінансів та Міністерства економіки України. Вона стала новим інструментом у межах програми «Доступні кредити 5-7-9%», створеним спеціально для підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу: виробників, експортерів, компаній, що працюють із відстрочкою платежів або беруть участь у державних закупівлях, але перш за все – для реальних підприємців. «Фонд розвитку підприємництва» розпочав реалізацію програми у IV кварталі 2023 року. Програма діє відповідно до урядового Порядку, затвердженого постановою КМУ № 28 від 24.01.2020 р. (зі змінами від 22.09.2023 №1016) [40, 47]. До програми залучено 10 банків-факторів: АТ «ПУМБ», ПАТ «МТБ банк», АТ «Комінбанк», АТ "Таскомбанк", АТ "КБ Глобус", АТ "ОТП Банк",

АТ "ВСТ Банк", АТ "БАНК КРЕДИТ ДНПРО", АТ "АБ "РАДАБАНК", АТ "Сенс Банк». Вона дозволяє українським ММСП отримувати факторингове фінансування від уповноважених банків, із частковою компенсацією витрат з боку держави (16%) [61]. Представимо головні умови Програми на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Головні умови Програми фінансової державної підтримки суб'єктів підприємництва за договорами факторингу «Доступний факторинг»

Джерело: складено автором на основі даних [61]

Отож, програма «Доступний факторинг» передбачатиме компенсацію % за факторинг на рівні до 13% річних. Уповноважений фактор надаватиме факторинг суб'єкту господарювання у розмірі до 95% дебіторської заборгованості, але сума фінансування не може перевищувати 150 мільйонів гривень, включаючи кошти, отримані за програмами «Доступні кредити 5-7-9%» та «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%». Згідно з паспортом бюджетної програми на 2025 рік заплановано 53 млн. грн. загальний фонд використання бюджетних коштів за програмою «Доступний факторинг». За перше півріччя використано 26 млн. грн. Станом на 01.07.2025 року укладено 77 договорів із підприємствами з 17 регіонів України. Особливо активними стали бізнеси з прифронтових і деокупованих територій, загальна сума профінансованих угод перевищила 1,3 млрд. грн. (1337,82 млн.грн.), а

загальний обсяг компенсації базової винагороди банкам-факторам сягнув 53,6 млн гривень. Для обрання Фактора-банка для ТОВ «КПД», представимо участь уповноважених факторів у програмі «Доступний факторинг» станом на I півріччя 2025 року, у розрізі банків представимо на рис. 3.4.

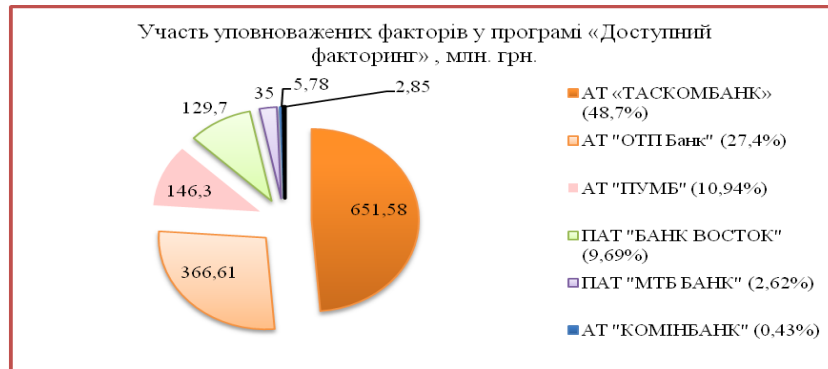


Рис. 3.4. Участь уповноважених факторів у програмі «Доступний факторинг» (сума профінансованих угод) у розрізі банків станом на I півріччя 2025 року  
Джерело: побудовано автором на основі інформації опублікованої на сайті ФРП [61]

За даними рис. 3.4 АТ «Таскомбанк» приймав найбільшу участь серед уповноважених факторів у програмі «Доступний факторинг» станом на I півріччя 2025 року, у розрізі банків, а сума фінансування факторингових угод становила 651,58 млн.грн., що складає 48,7% серед всіх факторів. Проведемо аналіз стану фінансування за договорами факторингу за галузями, в тому числі і харчової промисловості, станом на I півр. 2025 року, з метою виявлення можливих фінансових резервів для ТОВ «КПД», щоб скористатися такою програмою на рис. 3.5.

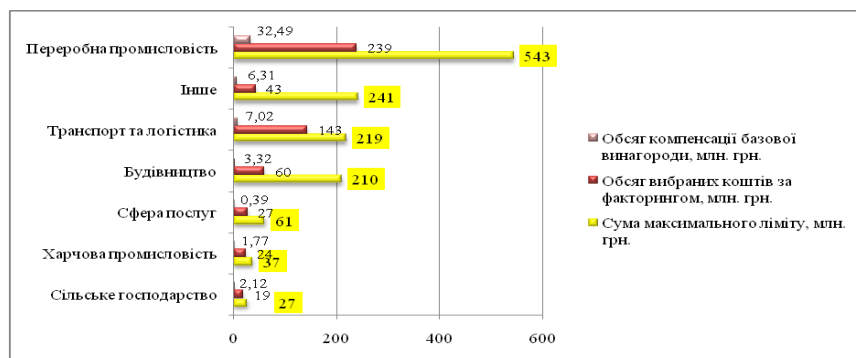


Рис. 3.5. Аналіз стану фінансування галузей за програмою «Доступний факторинг» станом на I півріччя 2025 року

Джерело: побудовано автором на основі інформації опублікованої на сайті ФРП [61]

Аналіз свідчить про помірну активність підприємств харчової промисловості у Програмі. Вона посідає 6 місце серед 7 основних користувачів Програми. Сума максимального ліміту становить 37 млн. грн., обсяг вибраних коштів за факторингом 24 млн. грн., обсяг компенсації базової винагороди 1,77 млн. грн., що відображає відносно невеликий масштаб участі харчової промисловості в програмі «Доступний факторинг».

Для ТОВ «Київський пекарний дім», як представника харчової промисловості, це означає значний потенціал для використання факторингового фінансування, оскільки галузь ще не повністю освоїла можливості програми, а успішний досвід впровадження факторингу може стати конкурентною перевагою на ринку харчової промисловості.

ТОВ «Київський пекарний дім» має суму дебіторської заборгованості за продукції, товари, роботи в розмірі 25181 тис. грн.

Програму «Доступний факторинг» для ТОВ «КПД» пропонуємо застосувати від банку АТ «Таскомбанк». Представимо базові умови факторингової послуги в рамках програми «Доступний факторинг» від АТ «Таскомбанк» в табл. 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Умови факторингової операції Фактора-АТ «Таскомбанк» за програмою «Доступний факторинг» для ТОВ «Київський пекарний дім»**

№	Банк	Термін, днів	Валюта	Відсоткова ставка за послугу факторингу, %	Комісія банку за факторингову послугу, %	Авансоване фінансування, %
1	АТ "Таскомбанк" (програма «Доступний факторинг»)	360	грн.	13	1,5	95

*Джерело: складено автором на основі умов факторингових операцій від банків [2, 72, 77]*

Деталізуємо структуру витрат на оплату послуги факторингу, що дозволяє оцінити реальну вартість залучення фінансових ресурсів для ТОВ «КПД» в табл. 3.9.

**Витрати на факторингову послугу ТОВ «Київський пекарний дім»  
Фактору-АТ «Таскомбанк» за програмою «Доступний факторинг»**

№	Банк	Витрати на послугу факторингу, тис. грн.	Комісійні витрати, тис. грн.	Витрати за послугу, тис. грн.
1	АТ «Таскомбанк» (програма «Доступний факторинг»)	3274	378	3651

*Джерело: складено автором на основі умов факторингових операцій від банків*

Аналіз показує, що загальні витрати на оплату факторингової послуги АТ «Таскомбанк» за програмою «Доступний факторинг» становитимуть 3651 тис. грн, серед яких, витрати на послугу факторингу дорівнюватимуть 3274 тис. грн, а комісійні витрати – 378 тис. грн.

Розкриємо обсяги фактичних вигід фінансування від послуги факторингу, які отримає ТОВ «КПД» за програмою «Доступний факторинг» в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Фактичні вигоди від факторингового фінансування ТОВ «Київський пекарний дім» за програмою «Доступний факторинг» від Фактора-АТ «Таскомбанк»**

№	Банк	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	Авансований платіж, тис. грн.	Залишок факторингової суми, тис. грн.
1	АТ "Таскомбанк" (програма «Доступний факторинг»)	25181	23922	1259

*Джерело: складено автором на основі умов факторингових операцій від банків*

АТ «Таскомбанк» за програмою «Доступний факторинг» забезпечує авансований платіж у розмірі 23922 тис. грн (95% від суми дебіторської заборгованості), відповідно, залишок факторингової суми становить лише 1259 тис. грн. Представимо витрати на послугу факторингу, що включає комісійні і оплату послуги факторингу, аванс та залишок факторингової суми на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Послуга факторингу для ТОВ «Київський пекарний дім» за програмою «Доступний факторинг» від Фактора-АТ «Таскомбанк»: витрати і вигоди

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Узагальнимо фінансові результати та визначимо чистий прибуток від послуги факторингу для ТОВ «Київський пекарний дім» з урахуванням податку на прибуток за ставкою 18% в табл. 3.11.

*Таблиця 3.11*

### Аналіз фінансових результатів від факторингового фінансування ТОВ «Київський пекарний дім» на прогностичний рік

Показник	АТ "Таскомбанк" («Доступний факторинг»)
1. Дебіторська заборгованість ТОВ «КПД», яка підлягає факторингу, тис. грн.	25181
2. Авансований платіж, тис. грн.	23922
3. Залишок факторингової суми (повернення в кінці року), тис. грн.	1259
4. Загальний дохід від послуги, тис. грн. (р.2 + р.3)	25181
5. Фінансові витрати за послугу факторингу, тис. грн.	3651
6. Прибуток до оподаткування, тис.грн. (р.4 - р.5)	21530
7. Податок на прибуток (18%), тис. грн.	3875
8. Чистий прибуток, тис. грн.	17655

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, АТ «Таскомбанк» за програмою «Доступний факторинг» забезпечить чистий прибуток ТОВ «КПД» у розмірі 17655 тис. грн., завдяки фінансовим витратам 3651 тис. грн. і авансованому платежу 23922 тис. грн., що становить 95% від суми заборгованості.

### 3.3. Економічне обґрунтування впливу запропонованого проєкту на фінансові показники діяльності ТОВ «КПД»

Впровадження факторингу як фінансової стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» комплексно вплине на фінансові показники діяльності. Проведемо порівняльний аналіз економічних показників ТОВ «КПД» за базовим 2024 р. та прогнозними показниками після впровадження факторингу за програмою «Доступний факторинг» в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

#### Економічні показники діяльності ТОВ «КПД» до і після впровадження послуги факторингу за програмою «Доступний факторинг»

Показник	2024 рік, тис. грн	Проектний рік, тис. грн	Відх. (+,-)	Відх. (%)
1. Чистий дохід від реалізації продукції	810335	835516	25181	3,1
2. Собівартість реалізованої продукції	563962	563962	0	0
3. Валовий прибуток	246373	271554	25181	10,2
4. Дебіторська заборгованість за продукцію	25181	0	-25181	-100
5. Гроші та їх еквіваленти	3160	27082	23922	757
6. Фінансові витрати	1861	5512	3651	196,2
7. Прибуток до оподаткування	2031	23561	21530	1060,1
8. Витрати з податку на прибуток (18%)	373	4248	3875	1038,9
9. Чистий прибуток	1658	19313	17655	1064,8

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «КПД» та проектних даних

Аналіз табл. 3.13 демонструє суттєве покращення фінансових показників діяльності ТОВ «КПД» після впровадження факторингу. Найбільш вражаючим є зростання чистого прибутку з 1658 тис. грн до 19313 тис. грн, тобто збільшення на 1064,8 % або 17655 тис. грн. Це пояснюється тим, що додатковий валовий прибуток 25181 тис. грн. значно перевищує фінансові витрати за послугу факторингу 3651 тис. грн.

Чистий прибуток від проєкту становитиме 17655 тис. грн., а чистий дохід 25181 тис. грн.

Важливим є те, що дебіторська заборгованість зменшується до 0, а гроші та їх еквіваленти зростають на 756,8%, що покращує ліквідність

ТОВ «КПД» та усуває критичний касовий розрив і дає можливість освоювати нові стратегії розвитку товариства.

Для комплексної оцінки впливу факторингу на стратегію розвитку ТОВ «КПД» проаналізуємо зміну ключових коефіцієнтів фінансово-економічної діяльності в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Вплив факторингу на зміну показників оцінки стратегії розвитку  
ТОВ «Київський пекарний дім»**

Показник	До проекту	Після проекту	відх (+,-)	Характер впливу
Показники рентабельності				
1.Рентабельність продажу, %	0,2	2,3	2,1	покращення
2.Рентабельність активів (ROA), %	0,46	5,1	4,7	
3.Рентабельність власного капіталу (ROE), %	1,32	13,3	12	
Показники ділової активності				
1.Коефіцієнт оборотності активів, обороти	2,3	2,4	0,1	покращення
2.Період обороту дебіторської заборгованості, днів	29,3	0	-29,3	
Показники ліквідності				
1.Коефіцієнт поточної ліквідності	0,6	0,73	0,1	покращення
2.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,15	0,1	
3.Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,41	0,54	0,1	
Показники фінансової стійкості				
1.Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,35	0,35	0	без змін
2.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,00	-0,82	0,18	покращення

*Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «КПД» і проектних даних*

Аналіз табл. 3.14 свідчить про позитивний вплив факторингу на всі групи показників оцінки стратегії розвитку ТОВ «КПД».

Рентабельність продажу зросла з 0,2% до 2,3%, ROA покращилася з 0,46% до 5,1%, а ROE - з 1,32% до 13,3%.

Показники ліквідності зросли, зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності - з 0,02 до 0,15. Вагомою є елімінація дебіторської заборгованості - період обороту скорочується з 29,3 днів до нуля, що означає отримання коштів за реалізовану продукцію від послуги факторингу та усуває касовий розрив. Для оцінки впливу факторингу на стратегію розвитку «КПД» проаналізуємо зміну фінансового стану через призму стратегічних пріоритетів, визначених SWOT-аналізом (підр. 2.4) (табл. 3.15)

### Вплив факторингу на реалізацію стратегії розвитку ТОВ «КПД»

Стратегічний пріоритет	Проблема до впровадження	Вплив факторингу	Результат для стратегії
1. Фінансове оздоровлення (W1, W2)	Дефіцит власних оборотних коштів (-125541 тис. грн), критично низька рентабельність (0,2%)	Збільшення грошових коштів на 23922 тис. грн, зростання чистого прибутку	Усунення касового розриву, відновлення платоспроможності, створення фінансової основи для інших стратегій розвитку
2. Асортиментна диверсифікація (O1)	Низька маржинальність, відсутність коштів для розробки інноваційних продуктів	Зростання рентабельності з 0,2% до 1,92% створює резерв для інвестицій	Перехід у сегмент виробництва інноваційної продукції
3. Операційна стійкість (ST стратегія)	Ризик втрати клієнтів через неможливість надавати відстрочки платежу	Елімінація ДЗ (період обороту 0 днів) дозволяє надавати конкурентні умови	Утримання каналів збуту, виробництво традиційної продукції під Private Label (АТБ, Форс ін.), посилення конкурентних позицій

*Джерело: розроблено автором на основі SWOT-аналізу і результатів впровадження факторингу*

Отож, впровадження послуги факторингу від АТ «Таскомбанк» на ТОВ «КПД» усуває критичний касовий розрив і відновлює платоспроможність, завдяки збільшенню грошей на 23922 тис. грн та повному списанню дебіторської заборгованості (до 0). Зростання чистого прибутку на 1064,8% до 19313 тис. грн та рентабельності продажу з 0,2% до 2,3% створює фінансову основу для завершення технологічної трансформації та інвестицій у асортиментну диверсифікацію (сегмент виробництва інноваційної продукції). Таким чином, факторинг дозволяє компанії перейти від кризи ліквідності до активного освоєння нових стратегічних пріоритетів і посилення конкурентних позицій на ринку.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для реалізації стратегії розвитку КПД запропоновано три ключові, взаємопов'язані стратегії: 1) поєднання «стратегії диверсифікації»/«стратегії фокусування» через асортиментну трансформацію (виробництво інноваційної продукції, наприклад, піти, хлібних паличок ін.), що забезпечить відновлення рентабельності до 6–9% за рахунок високої маржинальності; 2) «фінансова стратегія» через активне застосування факторингу для фінансового оздоровлення ТОВ «КПД»; 3) поєднання

«стратегії концентрації»/«стратегії оптимальних витрат» через виробництво традиційної продукції під Private Label для торгових мереж (наприклад, АТБ, Fora) з очікуваним відновленням рентабельності до 5–8% за рахунок завантаження потужностей та ефекту масштабу. Головним фінансовим інструментом для реалізації стратегії розвитку ТОВ «КПД» обрано факторинг з регресом, оскільки «КПД» має цільову дебіторську заборгованість у розмірі 25181 тис. грн.

На основі аналізу умов діючої програми в Україні «Доступний факторинг» від МФУ та МЕУ, адміністратором якої є Фонд розвитку підприємництва, встановлено, що це - вигідний варіант послуги факторингу, яку пропонують 10 уповноважених банків-факторів. Для ТОВ «КПД» обрано АТ «Таскомбанк», так як він забезпечує найбільший обсяг фінансування факторингових угод серед всіх уповноважених банків-Факторів в рамках державної Програми, що становить 651,58 млн. грн. або 48,7% від всього обсягу фінансування. ТОВ «КПД», як підприємство харчової промисловості, має потенціал долучитися до програми, так як аналіз стану фінансування галузей за Програмою станом на I півр. 2025 року показав, що харчова промисловість посідає 6 місце серед 7-ми найактивніших користувачів і має фінансовий пропозиційний потенціал.

Економічне обґрунтування заходу підтвердило, що впровадження факторингу забезпечить зростання чистого прибутку ТОВ «КПД» у розмірі 17655 тис. грн. Проект повністю елімінує дебіторську заборгованість і збільшить показник «Гроші та їх еквіваленти» до 27082 тис. грн. Крім того, факторинг комплексно покращить ключові показники: рентабельність продажу зростає з 0,2% до 2,3%, ROA - з 0,46% до 5,1%, коефіцієнт абсолютної ліквідності з 0,02 до 0,15, що створить фінансову основу для реалізації стратегій розвитку ТОВ «КПД» - асортиментної диверсифікації (перехід у сегмент інноваційної продукції) та забезпечення операційної стійкості (збереження клієнтів за рахунок надання відстрочок платежу, виробництво традиційної продукції під Private Label для торгових мереж).

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження економіко-правового обґрунтування стратегії розвитку підприємства дозволило зробити такі узагальнення та рекомендації:

1. Обґрунтовано, що стратегія розвитку підприємства - це цільна система стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства через ефективне використання внутрішніх ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього оточення. Методичні підходи до оцінки стратегії включають три основні блоки.

2. Комплексний аналіз господарської діяльності та стратегії розвитку проведений на прикладі українського виробника хлібобулочної продукції, що функціонує в складі міжнародної групи ALVIVA GROUP - ТОВ «Київський пекарний дім», представлений на ринку ТМ «Пекарний дім» і «Super Toast», займається виробництвом хліба та хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів. Чистий дохід товариства становив у 2023 році 833792 тис. грн, у 2024 році знизився до 810335 тис. грн. Оцінка рентабельності ТОВ «КПД» показала зменшення всіх значень показників у 2024 році, що пов'язано зі зменшенням чистого прибутку на 98,3% порівняно з 2023 роком.

3. Проведена оцінка впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «КПД» за рахунок PESTLE-аналізу з використанням модифікованого методу Дельфі на основі експертної оцінки 15 працівників ТОВ «КПД», отриманий інтегральний баланс становить (-16,66) бала, що відповідає мінімально нейтральному середовищу з елементами ризику. Визначено спеціальні фактори мезосередовища хлібопекарської галузі. Проведено SWOT-аналіз стратегічної позиції підприємства і на основі інтеграції результатів аналізу визначено стратегічні альтернативи. Провели оцінку стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» за допомогою 5 сил Портера. Проведено SPACE-аналіз - за вектором рекомендованої стратегії розвитку ТОВ «КПД» в системі координат SPACE займає позицію

«Конкурентної стратегії», що вимагає використання сильних конкурентних позицій для захисту від загроз і подолання фінансових слабкостей.

4. Серед нормативних документів, які регулюють господарську діяльність ТОВ «Київський пекарний дім» є: Закони України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» і «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

5. Для реалізації стратегії розвитку ТОВ «Київський пекарний дім» запропоновано три ключові, взаємопов'язані стратегії: 1) поєднання «стратегії диверсифікації»/«стратегії фокусування» через асортиментну трансформацію; 2) «фінансова стратегія» через активне застосування факторингу для фінансового оздоровлення ТОВ «КПД»; 3) поєднання «стратегії концентрації»/«стратегії оптимальних витрат» через виробництво традиційної продукції під Private Label для торгових мереж.

Головним фінансовим інструментом для реалізації стратегії розвитку ТОВ «КПД» обрано факторинг з регресом, оскільки «КПД» має цільову дебіторську заборгованість у розмірі 25181 тис. грн. та відповідає вимогам банків-факторів, а надходження грошових коштів дасть змогу реалізувати інші стратегії розвитку.

На основі аналізу діючої програми «Доступний факторинг» в Україні, яку пропонують 10 уповноважених банків-Факторів, досліджено, що АТ «Таскомбанк» є найактивнішим в цій програмі та вигідним варіантом для ТОВ «КПД». Програма пропонує послугу за комісійною відсотковою ставкою 13% річних та рівень авансування до 95% ДЗ, що дозволяє ТОВ «КПД» отримати авансований платіж у розмірі 23922 тис. грн. при фінансових витратах 3651 тис. грн.

6. Економічне обґрунтування підтвердило, що впровадження факторингу забезпечить зростання чистого прибутку ТОВ «КПД» зі значення 1658 тис. грн. у 2024 році до проекту до рівня 19313 тис. грн після проекту, що більше на 17655 тис. грн. Проект повністю елімінує дебіторську

заборгованість і збільшить гроші та їх еквіваленти до 27082 тис. грн. Факторинг покращить показники рентабельності продажу з 0,2% до 2,3%, ROA з 0,46% до 5,1%, що створює фінансову основу для реалізації інших стратегій розвитку ТОВ «Київський пекарний дім».

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Апарова О.В., Кудрицька Ж.В. Фінансово-економічна характеристика факторингу в Україні. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ. 2011. № URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/op>. (дата звернення: 15.10.2025).
2. АТ «Комінбанк». Комінбанк – офіційний сайт COMINBANK в Україні. URL: <https://cib.com.ua/uk/business/page/factoring> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Баламут Г.С. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 4 (19). С. 46-49.
4. Берінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>. (дата звернення 01.11.2025).
5. Білоус Н. М. Бізнес-моделі корпоративних стратегій управління страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/op=1&z=4229> (дата звернення 01.11.2025).
6. Білоус Н. М. Основні бізнес-моделі корпоративних стратегій управління страховими компаніями. *Бізнес-плани інвестиційних проєктів розвитку Дніпропетровщини: матеріали регіональн. наук.-практ. конф. студ. та аспір. (28.12. 2008 р.)*. Дніпропетровськ : ДНУ. ФМЕ. 2008. С.71–75.
7. Білоус Н. М., Сазонець І.Л. Визначення корпоративних стратегій та доцільність використання факторингу у їх реалізації. *Ефективна економіка*. 2016. № 10.
8. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. № 5. С. 306-310.
9. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.

10. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
11. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6) (дата звернення: 05.11.2025).
12. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України. Збірник науково-технічних праць*. 2011. № 21.19. С. 224-229.
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. 346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48> (дата звернення: 09.11.2025).
14. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>.
15. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Вид-во "Каравела", 2008. 480 с.
16. Карпучно Я. М., Баталова О. А., 2019. Формування стратегії розвитку підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2024. № 2 (24). С. 126-130.
17. Квасній Л.Г. Управління факторингом на торговельних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2016. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/op> (дата звернення: 09.11.2025).
18. Київська школа економіки. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (дата звернення: 29.10.2025).
19. КИЇВХЛІБ. URL: <https://kyivkhib.ua/> (дата звернення: 09.11.2025).

20. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 4. С. 54-58.
21. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 12 верес. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 03.11.2025).
22. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-24) : Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X : станом на 1 верес. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
23. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України від 02.10.2012 № 5403-VI : станом на 12 верес. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 09.11.2025).
24. Компанія - ALVIVA GROUP Довге щасливе життя. ALVIVA GROUP. URL: <https://alvivagroup.com/ua/kompaniya/> (дата звернення: 06.11.2025).
25. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 09.11.2025).
26. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ, 2020. 496 с.
27. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf) (дата звернення: 09.11.2025).
28. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
29. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 1998. 152 с.
30. Лагодієнко В.В., Савченко Т.В., Ніколюк О.В. Фактори впливу на формування інноваційної стратегії розвитку хлібопекарських підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 2. С. 21-27.

31. Литвинов О.І. Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10.

32. Нідельчу В. В. Перспективи розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-01> (дата звернення: 09.11.2025).

33. Оберемчук В. Ф. (2016). Стратегія підприємства. Київ : МАУП, 2013. 128 с.

34. Пілецька С.Т., Ключ І.С., Білоус Н.П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27> (дата звернення: 05.11.2025).

35. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 4 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

36. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ, 2008. 123 с.

37. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

38. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 № 3659-XII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення: 08.11.2025).

39. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

40. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і № 29 : Постанова Каб. Міністрів України від 22.09.2023 № 1016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1016-2023-п#Text> (дата звернення: 09.11.2025).

41. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур: Наказ МЕРіУ від 14.08.2013 № 971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0971731-13#Text> (дата звернення: 06.11.2025)

42. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Каб. Міністрів України від 03.03.2021 № 179 : станом на 4 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

43. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 06.11.2025).

44. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

45. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII : станом на 24 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

46. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII : станом на 26 груд. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

47. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова Каб. Міністрів України від 24.01.2020 № 28 : станом на 11 верес. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п#Text> (дата звернення: 09.11.2025).

48. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

49. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII : станом на 8 серп. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 03.11.2025).

50. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV : станом на 23 січ. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

51. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року “Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність” : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р : станом на 21 квіт. 2023 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-р#Text> (дата звернення: 08.11.2025).

52. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-р#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

53. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її

реалізації у 2025-2027 роках : Постанова Каб. Міністрів України від 27.12.2024 № 1550 : станом на 13 берез. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-п#Text> (дата звернення: 08.11.2025).

54. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-р#Text> (дата звернення: 08.11.2025).

55. Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 10.07.2019 № 588-р : станом на 12 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-р#Text> (дата звернення: 09.11.2025).

56. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-р#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

57. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р#Text> (дата звернення: 29.10.2025).

58. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядж. КМУ від 31.12.2024 № 1351-р : станом на 14 лип. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-р#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

59. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII : станом на 28 серп. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

60. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX : станом на 1 січ. 2025 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 29.10.2025).

61. Програма фінансової державної підтримки суб'єктів підприємництва за договорами факторингу «Доступний факторинг» - Фонд розвитку підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-fiansovoi-derzhavnoi-pidtrymky-sub-iektiv-pidpriemnytstva-za-dohovoramy-factorynhu-dostupnyu-factorynh/> (дата звернення: 10.11.2025).

62. Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру інвестиційних проектів : Постанова Каб. Міністрів України від 27.12.2017 № 1062 : станом на 26 серп. 2021 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2017-п#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

63. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : Постанова Каб. Міністрів України від 15.02.2002 № 153 : станом на 19 квіт. 2024 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-п#Text> (дата звернення: 10.11.2025).

64. Рудько В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

65. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

66. Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"*. 2015. № 53 (1162). С. 70-74.

67. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільсько-господарського підприємства. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_334.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf) (дата звернення: 09.11.2025).
68. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1> (дата звернення: 09.10.2025).
69. Страшний А. Доступний Факторинг: європейський досвід для стійкості ММСБ. *Інтерфакс*. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1003386.html> (дата звернення: 09.11.2025).
70. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15 . С. 764-770.
71. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
72. Таскомбанк. URL: [https://tascombank.ua/corp-business/dostupni\\_factoryng](https://tascombank.ua/corp-business/dostupni_factoryng) (дата звернення: 10.11.2025).
73. Тертичка В. В. Стратегічне управління: нав. пос. Київ: КІС, 2017. 171 с.
74. ТОВ «Київський пекарний дім». URL: <http://pekarnyidim.com/> (дата звернення: 06.10.2025).
75. Трояновська О. Б. Стратегія підприємства: кон. лекцій, 2012. 121 с.
76. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.
77. Факторинг від МТБ БАНК. URL: <https://mtb.ua/Factoring> (дата звернення: 08.11.2025).
78. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

79. Філіна С.В., Дрига О.В., Кужель О.В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 4. С.120-124. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.120-124>.

80. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *ЗНП Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.

81. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 4 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 09.11.2025).

82. Чередніченко С.В. Удосконалення механізму фінансового забезпечення та розвитку металургійної галузі України. *Ефективна економіка*. 2014. № 11 URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/op> (дата звернення: 02.11.2025).

83. Череп О.Г.1, Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 320-325. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325.

84. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 24. С. 161–165.

85. Швиданенко Г.О., Швиданенко Г.І. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 146-153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20>.

86. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77.

87. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія. Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. 219 с.

88. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.

89. Юрій Е.О. Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №13. С. 131-134.
90. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge, 2007. 181 p.
91. EU Federation for the Factoring and Commercial Finance Industry URL: <https://euf.eu.com/total-factoring.html>. (дата звернення: 09.11.2025).
92. Factoring Services Market Size, Share & Growth Report 2030. Just a moment. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/factoring-services-market> (дата звернення: 11.11.2025).
93. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row*. 1985. 756 p.
94. Porras J. Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*. 1991. Vol. 42. P. 51-78.
95. Porter M. E. *Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Edition*. 1980. 658 p.
96. Thompson A., Strickland A. J. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education. 2001. 486 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Баланс ТОВ «Київський пекарний дім» станом на 31 грудня 2023 року

Додаток 1  
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський пекарний дім» (стандарту бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності")

Директор АФ «Аудит-Юнікс» ТОВ  
аудитор Панкова Л.М.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»** за ЄДРПОУ: 41576871

Територія: **КИЇВСЬКА** за КАТОРТТ: UA32060050010081797

Організаційно-правова форма господарювання: **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФІ: 240

Вид економічної діяльності: **Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання** за КВЕД: 10.71

Середня кількість працівників: **2 454**

Адреса, телефон: **вулиця МЕТАЛУРГІВ, буд. 27, м. БРОВАРИ, КИЇВСЬКА обл., 07400** 0504243862

Одиниця виміру: **тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)**

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  V  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	522	1 259
основні засоби	1010	151 870	124 054
первісна вартість	1011	217 559	228 924
знос	1012	65 689	104 870
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	9 000
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>152 392</b>	<b>134 313</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
гроші	1100	25 831	28 970
виробничі запаси	1101	25 054	28 313
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	704	565
товари	1104	73	92
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	130 089	42 200
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 590	9 129
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 659	3 167
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	229	608
готівка	1166	55	213
рахунки в банках	1167	161	365
Витрати майбутніх періодів	1170	-	35
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

## Продовження додатку А

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 673	1 194
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>170 071</b>	<b>85 303</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>322 463</b>	<b>219 616</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (найовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал емісійний дохід	1410	-	2 840
накопичені курсові різниці	1411	-	-
Резервний капітал	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 210	121 818
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>24 310</b>	<b>124 758</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенейні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 362	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3 362</b>	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	14 143	-
товари, роботи, послуги	1615	260 097	67 521
розрахунками з бюджетом	1620	6 116	12 572
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 139	5 270
розрахунками зі страхування	1625	1 359	1 576
розрахунками з оплати праці	1630	5 182	5 746
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 436	1 461
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 773	4 764
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	685	1 218
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>294 791</b>	<b>94 858</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
У Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>322 463</b>	<b>219 616</b>

Керівник

Головний бухгалтер

ХОРЬКОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ  
 СІДОРЕНКО ВІКТОРІЯ АНАТОЛІВНА

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «Київський пекарний дім» за 2023 рік

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»** за СДРП за 2023 рік

Підтверджено: Директор ТОВ «Київський пекарний дім» Панкова Л.М. (найменування) Сертифікат А 001498

Дата (рік, місяць, число) 2024 01 01

Коди 2024 01 01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

ДЕКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	833 792	609 855
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 518 903 )	( 408 566 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	314 889	201 289
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	6 490	2 837
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 25 436 )	( 20 153 )
Витрати на збут	2150	( 158 547 )	( 119 808 )
Інші операційні витрати	2180	( 15 933 )	( 28 821 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	121 463	35 344
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	177	1
Інші доходи	2240	2 911	6 253
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 1 722 )	( 4 798 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 3 762 )	( 15 965 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	119 067	20 835
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 459)	(3 740)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	97 608	17 095
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	3 477	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>3 477</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>3 477</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>101 085</b>	<b>17 095</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	307 401	233 718
Витрати на оплату праці	2505	114 599	96 210
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 177	19 475
Амортизація	2515	40 981	31 016
Інші операційні витрати	2520	137 568	119 247
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>622 726</b>	<b>499 666</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник  
Головний бухгалтер

ХОРЬКОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ  
Сидоренко Вікторія Анатоліївна

ХОРЬКОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

СИДОРЕНКО ВІКТОРІЯ АНАТОЛІІВНА

Аудитор  
Л. Ганжова

Баланс ТОВ «Київський пекарний дім» станом на 31 грудня 2024 року



Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ КРИМІНАЛЬНИЙ

Дата (рік, місяць, день): 2024 12 31  
 за СДРПОУ: 41576871  
 за КАТОРТГ: UA32060050010081797  
 за КОПФГ: 240  
 за КВЕД: 10.71

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ"  
 м. Київ, вулиця МЕТАЛУРГІВ, буд. 27, м. БРОВАРИ, КИЇВСЬКА обл., 07400  
 Ідентифікаційний код ЄДРПОУ: 433000000

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	6
Нематеріальні активи	1001	-	7
Вартість амортизації	1002	-	1
Матеріальні активи	1005	1 259	155 340
Земельні ділянки	1010	124 054	95 916
Будівництва	1011	228 924	239 233
Оборудування	1012	104 870	143 317
Недвижимість	1015	-	-
Вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Вартість нерухомості	1017	-	-
Культурні та біологічні активи	1020	-	-
Вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Вартість амортизації довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Фінансові активи:			
Акції/частки за методом участі в капіталі	1030	9 000	-
Фінансові інвестиції	1035	-	-
Внески до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Державна дебіторська заборгованість	1040	-	-
Податкові активи	1045	-	-
Інші	1050	-	-
Витрати на придбання	1060	-	-
Кошти у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Необоротні активи	1090	-	-
Всього за розділом I	1095	134 313	251 262
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	28 970	33 121
Вироблені запаси	1101	28 313	32 330
Вироблене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	565	541
Інші	1104	92	250
Біологічні активи	1110	-	-
Витрати на страхування	1115	-	-
Відшкодування	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	42 200	25 181
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з виданими авансами	1130	9 129	26 844
Бюджетом	1135	-	3 095
з тому числі з податку на прибуток	1136	-	3 095
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 167	6 792
Фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	608	3 160
Касовка	1166	213	83
Рахунки в банках	1167	365	3 051
Витрати майбутніх періодів	1170	35	102
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
з тому числі в:			

## Продовження додатку В

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 194	8 106
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>85 303</b>	<b>106 401</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>219 616</b>	<b>357 663</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	2 840	2 145
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	121 818	123 476
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>124 758</b>	<b>125 721</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	54 480
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	<b>54 480</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1615	67 521	153 250
товари, роботи, послуги	1620	12 572	4 017
розрахунками з бюджетом	1621	5 270	-
у тому числі з податку на прибуток	1625	1 576	1 897
розрахунками зі страхування	1630	5 746	6 899
розрахунками з оплати праці	1635	1 461	2 575
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1650	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1660	4 764	5 889
Поточні забезпечення	1665	-	-
Доходи майбутніх періодів	1670	-	-
Відстрочені комісійні доходи від переселення страховиків	1690	1 218	2 935
Інші поточні зобов'язання	1695	94 858	177 462
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>219 616</b>	<b>357 663</b>

Керівник

Головний бухгалтер

ХОРЬКОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

СПИДОРЕНКО ВІКТОРІЯ АНАТОЛІВНА

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць територіальних громад

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## ТОВ «Київський пекарний дім» за 2024 рік



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2024 р.

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРП/ОМ

КОДИ		
2025	01	01

ДОКУМЕНТ П.З. ПІНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	810 335	833 792
Зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 563 962 )	( 518 903 )
Витрати понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Воловий:</b>			
прибуток	2090	246 373	314 889
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
інші операційні доходи	2120	5 750	6 490
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 65 456 )	( 25 436 )
Витрати на збут	2150	( 179 761 )	( 158 547 )
інші операційні витрати	2180	( 7 201 )	( 15 933 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	121 463
збиток	2195	( 295 )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
інші фінансові доходи	2220	5 496	177
інші доходи	2240	15 506	2 911
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 1 861 )	( 1 722 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
інші витрати	2270	( 16 815 )	( 3 762 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	2 031	119 067
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(373)	(21 459)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 658	97 608
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	3 477
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>3 477</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>3 477</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 658</b>	<b>101 085</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	282 523	307 401
Витрати на оплату праці	2505	171 365	114 599
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 329	22 177
Амортизація	2515	41 419	40 981
Інші операційні витрати	2520	140 356	137 568
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>662 992</b>	<b>622 726</b>

## IV. РІЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВ ЄСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник  
Головний бухгалтер

Олександр Хорьков  
Олександр Хорьков  
ЕП СБ  
Вікторія Сидоренко  
Анатолій Сидоренко

ХОРЬКОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

СИДОРЕНКО ВІКТОРІЯ АНАТОЛІВНА

**Шкала значень інтегрального балансу оцінки впливу факторів  
макросередовища підприємства на стратегію розвитку за модифікованим  
методом Дельфі**

Діапазон балів	Характеристика макросередовища	Рівень сприятливості	Стратегічні переваги та заходи розвитку
від +100 до +125	Сприятливе середовище	Максимально сприятливе	Стратегія агресивного зростання: масштабна експансія (нові регіони, експорт), максимальні інвестиції в розширення виробництва, запуск нових виробничих ліній, поглинання конкурентів, диверсифікація бізнесу.
від +63 до +99	Додатково сприятливе середовище	Високо сприятливе	Стратегія активного розвитку: розширення частки ринку, інвестиції в модернізацію, розробка інноваційних продуктів, вихід на нові сегменти, посилення маркетингу та брендингу.
від +21 до +62	Помірно сприятливе середовище	Помірно сприятливе	Стратегія обережного зростання: фокус на прибуткових сегментах, оптимізація асортименту, поступова модернізація, зміцнення конкурентних позицій, підвищення ефективності.
0	Нейтральне середовище	Збалансування	Стратегія стабілізації: утримання поточних позицій, підтримка якості продукції, контроль витрат, моніторинг ринкових змін, план модернізації обладнання, управління оборотним капіталом.
від 0 до -20	Мінімально нейтральне середовище	Збалансування з елементами ризику	Стратегія стабілізації з превентивною адаптацією: утримання поточних ринкових позицій, моніторинг ключових загроз макросередовища, вибіркова модернізація критичних бізнес-процесів, підготовка до можливої трансформації продуктового портфелю, контроль операційних витрат та сибвартості, створення фінансових резервів та страхування ключових ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів, збереження фінансової стійкості, активний пошук державної підтримки та альтернативних джерел фінансування, підготовка до розширення ринків збуту.
від -21 до -62	Помірно несприятливе середовище	Помірно несприятливе	Стратегія адаптації та трансформації: реструктуризація бізнес-процесів, скорочення збиткових напрямків, інвестиції в енергоефективність, автоматизація для зниження витрат, диверсифікація асортименту і пошук нових ринків збуту.
від -63 до -99	Достатньо несприятливе середовище	Високо несприятливе	Антикризова стратегія: радикальне скорочення витрат, мінімізація ризиків, продаж непрофільних активів і частини потужностей, фокус на критичних напрямках або пошук стратегічних партнерів чи інвесторів.
від -100 до -125	Критично несприятливе середовище	Кризове	Стратегія виживання: екстремне скорочення операцій, збереження тільки ключових активів, максимальна економія ресурсів, пошук державної підтримки, реорганізація або банкрутство, можливий вихід з бізнесу.

Джерело: складено автором на основі джерел [12-17, 82-87]