

**Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Головний керівник – к. е. н., доцент Юлія ДЬЯЧЕНКО

**на тему: Стратегічний розвиток підприємства в умовах
реалізації принципів сталого розвитку**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.4

Здобувач: Дмитрій ЗАВАДСЬКИЙ

Керівники: д. е. н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Старший викладач Євгенія КОРЕНМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол №14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D (073) Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувача вищої освіти

Дмитра ЗАВАДСЬКОГО

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: « Стратегічний розвиток підприємства в умовах реалізації принципів сталого розвитку» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра.
Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємством з інтеграцією принципів сталого розвитку.
1.1. Сутність, роль та перспективи розвитку стратегічного управління на підприємствах України. 1.2. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління як основа забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Стратегічний аналіз хлібопекарської галузі та підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4».
2.1. Аналіз тенденцій розвитку хлібопекарської галузі України. 2.2. Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод №4» 2.3. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод №4».
Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями розвитку стратегічного управління підприємством ТОВ «Одеський хлібозавод №4» на основі принципів сталого розвитку. 3.1. Формування стратегії підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у контексті системи сталого розвитку. 3.2. Оцінка ефективності впровадження стратегічних заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 22 таблиці, 10 рисунків.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____ Євгенія КОРЕНМАН
(підпис)

Завдання прийняла до виконання _____ Дмитрій ЗАВАДСЬКИЙ
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02- 15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03- 18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03- 30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03- 15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04 - 26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 - 30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 - 05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 - 11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05- 15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 - 20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05 - 26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 - 10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 - 15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 - 24.06.26	виконано

Здобувач _____ Дмитрій ЗАВАДСЬКИЙ
(підпис)

Керівник роботи _____ Євгенія КОРЕНМАН
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Дмитрій ЗАВАДСЬКИЙ

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю впровадження принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління підприємствами, зокрема у хлібопекарській галузі, яка тісно пов'язана з використанням природних ресурсів і потребує екологічної та соціальної відповідальності.

У першому розділі «**Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємством з інтеграцією принципів сталого розвитку**» проаналізовано сутність стратегічного управління, розглянуто підходи до його поєднання з принципами сталого розвитку.

У другому розділі «**Стратегічний аналіз сучасного стану хлібопекарської галузі та підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»**» проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, визначено проблеми та рівень реалізації сталих практик.

У третьому розділі «**Напрями удосконалення стратегічного управління підприємством ТОВ «Одеський хлібозавод №4» на основі принципів сталого розвитку**» запропоновано стратегічні заходи, здійснено їх економічне обґрунтування та визначено доцільність впровадження інновацій і ресурсоефективних рішень.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 78 сторінок, 22 таблиці, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 65 найменувань.

Ключові слова: стратегічне управління, сталий розвиток, хлібопекарська галузь, екологічна безпека, соціальна відповідальність, ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

SUMMARY

The relevance of this topic stems from the need to integrate the principles of sustainable development into the strategic management of enterprises, particularly in the baking industry, which is closely linked to the use of natural resources and requires environmental and social responsibility.

The first chapter, **“Theoretical and Methodological Aspects of Strategic Enterprise Management with the Integration of Sustainable Development Principles,”** analyzes the essence of strategic management and examines approaches to integrating it with sustainable development principles.

The second chapter, **“Strategic Analysis of the Current State of the Bakery Industry and Odesa Bakery No. 4 LLC,”** analyzes the enterprise’s external and internal environments, identifies problems, and assesses the level of implementation of sustainable practices.

The third chapter, **“Directions for Improving Strategic Management at Odesa Bakery No. 4 LLC Based on the Principles of Sustainable Development,”** proposes strategic measures, provides their economic justification, and determines the feasibility of implementing innovations and resource-efficient solutions.

The bachelor’s thesis contains 78

pages, 22 tables, 10 figures. The list of references includes 65 items.

Keywords: strategic management, sustainable development, baking industry, environmental safety, social responsibility, Odesa Bakery No. 4 LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	10
1.1. Сутність, роль та перспективи розвитку стратегічного управління на підприємствах України	10
1.2. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління як основа забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ТА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4».	27
2.1. Аналіз тенденцій розвитку хлібопекарської галузі України.	27
2.2. Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод №4».	37
2.3. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод №4	47
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	57
3.1. Формування стратегії підприємства тов «одеський хлібозавод №4» у контексті системи сталого розвитку.	57
3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження стратегічних заходів.	63
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільної економічної ситуації, глобальних трансформацій ринкового середовища та зростання кліматичних викликів стратегічне управління підприємством вимагає нового підходу, що виходить за межі традиційної орієнтації на прибутковість. Нині особливої ваги набувають питання екологічної безпеки, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Зростаюча увага до сталих практик є відповіддю на виклики часу та інструментом формування довгострокових конкурентних переваг. Актуальність теми зумовлена також необхідністю адаптації вітчизняного бізнесу до європейських вимог, зокрема в контексті «зеленого курсу» ЄС, що визначає нові орієнтири розвитку агропромислових підприємств, зокрема у харчовій та хлібопекарській галузях.

Ступінь дослідження проблеми. Питання стратегічного управління підприємствами в контексті сталого розвитку досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значну увагу приділено розробці концепцій корпоративної соціальної відповідальності, циркулярної економіки, екологізації виробництва. Проте інтеграція цих концепцій у практику управління українськими підприємствами, особливо у харчовій галузі, залишається недостатньо опрацьованою, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління підприємством хлібопекарської галузі шляхом інтеграції принципів сталого розвитку – економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити сучасні виклики та тенденції розвитку стратегічного управління в контексті сталого розвитку;

- дослідити теоретичні засади концепції сталого розвитку та її вплив на бізнес-процеси;
- проаналізувати діяльність підприємства хлібопекарської галузі з позицій ефективності, екологічності та соціальної відповідальності;
- провести оцінку стратегічного потенціалу підприємства у впровадженні сталих практик;
- обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного управління з урахуванням принципів сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади впровадження принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, PESTEL-аналіз, методи стратегічного планування та експертних оцінок.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, міжнародні директиви щодо сталого розвитку, статистичні дані, звітність підприємства, аналітичні матеріали профільних організацій, а також наукові публікації з тематики дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю їх використання для формування та реалізації стратегій сталого розвитку на підприємствах харчової та хлібопекарської галузей, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, зміцненню репутації, покращенню екологічних показників та зміцненню взаємодії із зацікавленими сторонами.

Апробація: Основні положення роботи були представлені на конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України:

погляд молоді» та докладені у темі «Удосконалення стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку».

Публікації: основні положення опубліковані у збірнику тез: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2026/Conference_abstract-16-17-04-26.pdf
Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, роль та перспективи розвитку стратегічного управління на підприємствах України

У сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємств. Поняття стратегічного управління передбачає системний підхід до формування довгострокових цілей підприємства, аналізу середовища його функціонування та розробки заходів, що дозволяють адаптуватися до змін, використовуючи власні конкурентні переваги [1].

Згідно з сучасними науковими підходами, стратегічне управління є безперервним процесом, який охоплює: визначення місії та візії підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, розробку стратегій та механізмів їх реалізації, а також моніторинг результатів з можливістю коригування обраного курсу [2]. У контексті економічної нестабільності стратегічне управління забезпечує гнучкість та проактивність бізнесу в умовах постійних змін.

Одним із ключових понять, тісно пов'язаних зі стратегічним управлінням, є довгострокова конкурентоспроможність. Вона визначається як здатність підприємства не лише витримувати конкуренцію у короткотерміновій перспективі, а й зберігати та посилювати свої ринкові позиції в умовах структурних змін та нових викликів [3]. Ефективна стратегія дозволяє підприємству досягати цієї мети через інновації, підвищення ефективності управління ресурсами, формування ціннісної

пропозиції для споживачів.

Особливої актуальності стратегічне управління набуває в умовах невизначеності та ризиків, притаманних сучасному економічному простору. Пандемія COVID-19, війна в Україні, енергетична криза та інфляційні процеси висвітлили необхідність посилення стратегічної орієнтації підприємств, диверсифікації джерел постачання, цифровізації процесів та розвитку адаптивних бізнес-моделей [4].

Стратегічне управління, як галузь знань, пов'язана з практичною діяльністю та має реалізувати досягнення інших наук. Водночас рівень розвитку цієї науки визначається досягненнями інших галузей знань, а також вимогами практики. Існує і зворотний зв'язок: стратегічне управління може сприяти розвитку інших наук, появі нових методів та інструментарію дослідження. Зміст стратегічного управління криється в основі своїй в методології, що застосовується для реалізації останнього.

Методологія стратегічного управління – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу організації раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей. Методологія стратегічного управління базується як на загальних принципах менеджменту, так і на принципах, що притаманні лише стратегічному управлінню [1].

Принципи стратегічного управління:

- принцип пріоритетності визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій;
- принцип спадковості характеризує закономірний перехід від домінантних (головних) ознак існуючого потенціалу (функціонування організації) до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації;
- принцип коригування характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними

умовами діяльності організації; стратегії необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху;

- принцип балансу ризиків висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву, як альтернативного способу діяльності організації;

- принцип співставлення визначає технологію проведення перспективного аналізу;

- принцип синергізму визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації.

Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності. Стратегічне управління у практичній площині спирається на відомі методи та підходи. Це – системний, ситуаційний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, процесний, нормативний, кількісний [1].

Ключовим завданням стратегічного управління є забезпечення гармонійної взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем та внутрішніми ресурсами з метою досягнення сталого успіху. У цьому контексті важливу роль відіграє стратегічне мислення керівництва, здатного передбачати тренди, ризики та можливості, а також формувати відповідну адаптивну стратегію [5], що враховує як короткострокові, так і довгострокові цілі. Саме в цьому полягає принципова відмінність стратегічного управління від оперативного – воно спрямоване на майбутнє, передбачає варіативність сценаріїв розвитку та створення основи для конкурентних переваг у перспективі.

Сучасні концепції стратегічного управління акцентують увагу на важливості стратегічного аналізу – як вихідної точки усього управлінського процесу. Він включає SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера та інші інструменти, що дозволяють виявити сильні й слабкі сторони

підприємства, а також оцінити зовнішні загрози та можливості. Це дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення, що базуються не лише на інтуїції, а й на фактичних даних [6].

Не менш важливою є роль стратегічного планування, яке в умовах нестабільності повинно бути гнучким та здатним до швидкого оновлення. У зв'язку з цим, у теорії стратегічного управління все частіше використовується підхід «dynamic capabilities» – динамічні здібності організації до зміни своїх ресурсів та компетенцій відповідно до вимог середовища. Цей підхід особливо ефективний у турбулентних умовах, коли традиційні стратегії втрачають свою актуальність, а здатність до інновацій та трансформацій стає вирішальним чинником конкурентоспроможності [7].

У контексті економічної нестабільності стратегічне управління повинно також враховувати соціальні, екологічні та інституційні фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Сучасне бачення стратегії охоплює не лише фінансові та операційні аспекти, але й корпоративну соціальну відповідальність, репутаційні ризики, відповідність принципам сталого розвитку [8].

Підприємства, що успішно впроваджують стратегічне управління, демонструють вищий рівень адаптивності, інноваційності та ефективності, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. До таких належать компанії, що активно використовують сучасні інструменти стратегічного менеджменту: збалансовану систему показників (BSC), управління ризиками, стратегічні карти, а також методи сценарного планування [9].

Отже, стратегічне управління в умовах економічної нестабільності виконує подвійну функцію: з одного боку, забезпечує стійке функціонування підприємства в поточному моменті, з іншого – створює умови для довгострокового зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку [10]. Його результативність визначається не лише якістю обраної стратегії, а й здатністю підприємства гнучко реалізовувати цю стратегію в

умовах постійної невизначеності.

Стратегічне управління визначено як фундаментальний механізм забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Його орієнтація на довгострокові цілі, гнучкість та адаптивність дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати конкурентні переваги. Максимізація прибутку поступається місцем системі взаємопов'язаних цілей, що враховують техніко-економічні, соціальні та екологічні чинники.

Стратегічне управління – це складна система, що інтегрує цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи. Його сутність полягає в тому, щоб в умовах постійних змін зовнішнього середовища своєчасно формувати місію, цілі, оцінювати можливості та розробляти відповідні стратегії, які забезпечуватимуть досягнення довгострокових результатів. На відміну від традиційного планування, яке здебільшого має аналітичний і статичний характер, стратегічне управління охоплює всі функції управління, є динамічним, гнучким і зорієнтованим на постійну адаптацію. Воно базується на системності, врахуванні впливу середовища, залученні стратегічної інформації, прогнозуванні наслідків рішень і розвитку стратегічного мислення на всіх рівнях персоналу [2, 8].

Процес стратегічного управління передбачає кілька основних етапів: визначення місії, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання цілей, розробку стратегії, її реалізацію, моніторинг і коригування. Однак у реальній практиці ці етапи часто не мають чітких меж – вони взаємопов'язані, багато завдань виконуються паралельно, можливе повернення до попередніх етапів у разі потреби уточнень. Це зумовлено динамікою сучасного бізнес-середовища, яке вимагає оперативності та адаптивності. Стратегічне управління є не разовим актом, а постійним процесом, що охоплює всю організацію і потребує залучення персоналу на різних рівнях [2, 8].

Водночас стратегічне управління має низку обмежень, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Серед них – відсутність системного підходу до стратегічного управління, конкуренція між поточними й стратегічними завданнями, нестача стратегічної інформації, недостатня кваліфікація персоналу у сфері стратегічного мислення, опір змінам. Способи подолання цих проблем передбачають запровадження системи подвійного управління (поєднання стратегічного та оперативного рівнів), розробку стратегічних бюджетів, створення аналітичних служб, підготовку кадрів та формування стратегічної культури на підприємстві [2, 8].

Таким чином, стратегічне управління виступає як основа довгострокового розвитку підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність і стійкість у динамічному середовищі. Воно дозволяє своєчасно адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей. За умов глобальної конкуренції, інноваційних викликів та соціально-економічної нестабільності стратегічне управління стає не просто функцією, а способом мислення, що пронизує всю систему менеджменту підприємства.

Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи, воно, як і будь-який інструмент впливу на об'єкт управління, має свої обмеження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Обмеження щодо використання стратегічного управління

Обмеження	Шляхи подолання
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Упровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки.
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів.

Продовження табл. 1.1

Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: — зовнішнього середовища; — внутрішнього середовища.
Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз» ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, у технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами доводять, що ми живемо у світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирісними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації в середовищі та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання [2].

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакові підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристик виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо [2].

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного управління [2].

Аналіз наукових досліджень та практики функціонування вітчизняних підприємств дозволяє виокремити низку ключових напрямів, які визначатимуть подальший розвиток стратегічного управління в Україні:

1. Поглиблення інтеграції з європейським економічним простором. У контексті євроінтеграції українські компанії вимушені адаптувати свої стратегії до стандартів і вимог ринків ЄС, посилювати прозорість корпоративного управління, екологічну та соціальну відповідальність, впроваджувати принципи ESG, що стимулює розвиток більш зрілих систем стратегічного менеджменту [14].

2. Стратегічна участь у післявоєнній відбудові та модернізації економіки. За оцінками міжнародних організацій, потреби у відновленні та модернізації економіки України обчислюються сотнями мільярдів доларів. Це формує значний потенціал для реалізації довгострокових інвестиційних стратегій у сферах інфраструктури, енергетики, житлового будівництва, логістики, агропромислового комплексу, що потребує якісного стратегічного планування й управління ризиками [15].

3. Поглиблення цифрової трансформації та індустрії 4.0. Подальший розвиток стратегічного управління буде пов'язаний із впровадженням технологій штучного інтелекту, Інтернету речей,

автоматизації виробничих процесів та цифрових платформ управління ланцюгами створення цінності. Підприємства, які зможуть інтегрувати ці елементи у свої стратегії, отримають значні конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішніх ринках [10].

4. Посилення орієнтації на стійкість та антикризову готовність. Війна, енергетичні кризи та глобальні потрясіння сформували запит на стратегії, орієнтовані не лише на зростання, а й на резильєнтність (стійкість) підприємств. Зростатиме роль сценарного планування, системи раннього попередження ризиків, диверсифікації постачальників і ринків, розвитку гнучких організаційних структур [8].

5. Розвиток галузевих і регіональних кластерів та екосистем. Перспективним напрямом є створення інноваційних екосистем, в яких підприємства, наукові установи, стартапи, фінансові структури та органи влади взаємодіють у межах спільних стратегій розвитку територій чи галузей (аграрні, промислові, ІТ-кластери тощо). Це сприяє формуванню спільних стратегічних пріоритетів, концентрації ресурсів і підвищенню інноваційної активності [14].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що стратегічне управління на підприємствах України перебуває на етапі активної трансформації. Попри наявні проблеми – недостатній рівень стратегічної культури, обмеженість фінансових та аналітичних ресурсів, високу макроекономічну невизначеність – простежується стійка тенденція до інституціоналізації та поглиблення стратегічних підходів. Визначальними чинниками подальшого розвитку виступатимуть євроінтеграційний курс держави, потреби післявоєнної відбудови, прискорена цифровізація та формування інноваційних екосистем, що зумовлює необхідність удосконалення систем стратегічного управління на всіх рівнях бізнесу.

1.2. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління як основа забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства

Концепція сталого розвитку інтегрується у стратегічне управління як важлива складова сучасної бізнес-моделі. Її впровадження сприяє зростанню вартості підприємства, зміцненню репутації, підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін та забезпеченню стабільності на перспективу. Поєднання стратегічного підходу з принципами сталого розвитку створює основу для довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства [3].

Посилення соціально-економічних і політичних проблем у поєднанні з критичним станом довкілля у світі вимагає перегляду сучасних напрямів суспільного розвитку. Однією з ключових суперечностей є конфлікт між прагненням до економічного зростання та необхідністю обмеження використання природних ресурсів. Розв'язання цієї проблеми передбачає терміновий перехід до концепції збалансованого сталого розвитку, яка гармонізує економічний, екологічний та соціальний аспекти суспільного прогресу.

Ідеї сталого розвитку мають глибоке історичне підґрунтя, пов'язане з управлінням природними ресурсами, зокрема лісами. Сучасне розуміння терміну сформувалося у 1987 році у доповіді «Наше спільне майбутнє» (WCED), а подальші кроки були закріплені на глобальному рівні в документах ООН, зокрема «Порядку денному на XXI століття» (1992), самітах 2002 і 2012 років. У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт зі сталого розвитку, під час якого було прийнято Порядок денний розвитку після 2015 року. У підсумковому документі під назвою «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 відповідних завдань. До них належать

зменшення бідності, покращення освіти, охорони здоров'я, екології, безпеки міст, боротьба зі зміною клімату тощо. Україна, як держава-член ООН, приєдналася до цього глобального процесу, розпочавши адаптацію ЦСР відповідно до національних умов розвитку на основі принципу «Нікого не залишити осторонь» [29].

Для визначення стратегічних пріоритетів національного розвитку України до 2030 року було проведено інклюзивний процес адаптації ЦСР, що включав урахування особливостей національного контексту для кожної глобальної цілі. У 2016 році організовано серію консультацій: 4 на національному рівні та 10 на регіональному. Їхні результати свідчать про те, що адаптовані національні ЦСР стануть базисом для координації зусиль, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального використання природних ресурсів.

На сьогодні концепція сталого розвитку визнана усіма державами-членами ООН як один із ключових пріоритетів глобального розвитку, який повинен реалізовуватися як на національному, так і на міжнародному рівнях. Термін "сталий розвиток" набув значного поширення у бізнес-середовищі, активно використовується у корпоративних публікаціях і згадується в офіційних політичних та економічних документах різних рівнів. Протягом останніх десятиліть провідні міжнародні організації розглядають досягнення сталого розвитку як одне з основних завдань сучасності. Концепція сталого розвитку базується на трьох ключових компонентах: економічному, соціальному та екологічному [28]. Їхня значущість визначається не лише самостійною важливістю кожного аспекту, але й тісним взаємозв'язком і взаємозалежністю між ними. Недооцінка або ігнорування хоча б одного з цих підходів може призвести до порушення загальної стійкості системи. Цілі сталого розвитку спрямовані на вирішення глобальних викликів, таких як подолання бідності, збереження природних ресурсів, сприяння гендерній рівності, зниження нерівності та підтримка економічного зростання. Серед ключових напрямів ЦСР можна виокремити подолання бідності та голоду,

забезпечення доступу до якісної освіти та медичної допомоги, підтримку екологічної стійкості, збереження екосистем суші та морів, розвиток інноваційної інфраструктури, а також зміцнення глобального партнерства. Ці цілі тісно переплітаються та утворюють комплексний підхід до створення сталого майбутнього (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика 17 цілей сталого розвитку

№	Ціль сталого розвитку	Характеристика
1	Подолання бідності	Усунення крайніх форм бідності у світі, впровадження програм соціального захисту для найбільш уразливих верств населення
2	Подолання голоду	Забезпечення всіх людей доступом до якісного харчування, розвиток сталого сільського господарства
3	Міцне здоров'я і благополуччя	Створення умов для здорового життя і благополуччя населення незалежно від віку чи соціального статусу
4	Якісна освіта	Гарантування доступу до інклюзивної освіти високої якості та можливостей для навчання протягом усього життя
5	Гендерна рівність	Забезпечення рівних прав і можливостей для жінок та чоловіків, усунення гендерної дискримінації та насильства
6	Чиста вода та належні санітарні умови	Надання доступу до чистої питної води та сучасних санітарних умов, ефективне управління водними ресурсами
7	Доступна та чиста енергія	Сприяння доступу до надійних, доступних та екологічно чистих джерел енергії для всіх
8	Гідна праця та економічне зростання	Стабільний економічний розвиток, створення продуктивних робочих місць та забезпечення гідних умов праці
9	Промисловість, інновації та інфраструктура	Розвиток сучасної промисловості, інноваційних технологій і стійкої інфраструктури
10	Скорочення нерівності	Зниження соціальних, економічних та регіональних відмінностей як всередині країн, так і між ними
11	Сталий розвиток міст і громад	Створення комфортних, інклюзивних і безпечних населених пунктів із дотриманням екологічних стандартів
12	Відповідальне споживання та виробництво	Впровадження відповідальних підходів до використання ресурсів, скорочення відходів та мінімізація шкоди навколишньому середовищу
13	Пом'якшення наслідків зміни клімату	Реалізація невідкладних заходів щодо зниження впливу зміни клімату та адаптації до її наслідків
14	Збереження морських ресурсів	Охорона та відновлення морських і океанічних ресурсів для сталого розвитку
15	Захист екосистем суші	Захист лісів, зупинка опустелювання, охорона біорізноманіття та відновлення деградованих екосистем
16	Мир, справедливість та сильні інститути	Забезпечення справедливості, миру та правосуддя через створення ефективних і прозорих інституцій
17	Партнерство заради сталого розвитку	Створення глобального партнерства через співпрацю держав, бізнесу та громадських організацій

Джерело: сформовано автором на основі [28, 29]

Сталий розвиток – це не лише охорона довкілля, як часто вважають, а комплексна стратегія, що охоплює три взаємопов'язані компоненти: економічний, соціальний і екологічний. Відповідно до загальновизнаного визначення, сталий розвиток означає використання природних і суспільних ресурсів таким чином, щоб забезпечити потреби сучасного покоління без загрози для майбутніх. Цей підхід спрямований не на обмеження, а на раціональне управління ресурсами та довгострокову ефективність [4].

Ідеї сталого розвитку мають глибоке історичне підґрунтя, пов'язане з управлінням природними ресурсами, зокрема лісами. Сучасне розуміння терміну сформувалося у 1987 році у доповіді «Наше спільне майбутнє» (WCED), а подальші кроки були закріплені на глобальному рівні в документах ООН, зокрема «Порядку денному на XXI століття» (1992), самітах 2002 і 2012 років, а також у «Порядку денному до 2030 року», який передбачає 17 Цілей сталого розвитку. До них належать зменшення бідності, покращення освіти, охорони здоров'я, екології, безпеки міст, боротьба зі зміною клімату тощо.

Реалізація сталого розвитку вимагає міжнародної координації, фінансової підтримки, технологічного обміну та відкритості торгівлі. Це забезпечує не лише досягнення глобальних цілей, але й створює додаткові можливості для бізнесу.

Зокрема у хлібопекарній галузі стратегічне управління, що базується на принципах сталого розвитку, є критично важливим. Підприємства змушені реагувати на зміну клімату, вимоги до якості продукції, конкуренцію на міжнародному ринку, експортні бар'єри. Це обумовлює потребу у стратегічному аналізі зовнішнього середовища, розвитку бренду, впровадженні екологічних технологій, логістичній оптимізації, просуванні через цифровий маркетинг [4].

Економічний вимір сталого розвитку включає впровадження енергоефективних технологій, зниження витрат на енергію, зменшення ризиків від ринкових коливань та забезпечення довгострокової вартості для

бізнесу. Соціальний аспект передбачає турботу про працівників, підтримку громад, етичну поведінку на ринку та формування позитивного іміджу. Екологічна складова фокусується на зменшенні викидів, збереженні природних ресурсів, інноваціях у сфері чистих технологій та зниженні шкідливого впливу на довкілля [4].

Сукупність цих підходів дозволяє бізнесу не лише дотримуватись нормативів, але й покращувати конкурентоспроможність, залучати інвестиції, уникати санкцій та формувати лояльність споживачів. Реалізація сталого розвитку вимагає чіткої стратегії, що включає аудит процесів, залучення персоналу, встановлення цілей, моніторинг ефективності, співпрацю з партнерами та інвестування в інновації.

Для ефективної імплементації принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію необхідно здійснити низку послідовних заходів, які сприятимуть екологічній, економічній та соціальній стійкості підприємства. Такі заходи представлені на рис.1.1:



Рис. 1.1. Заходи, що сприяють стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5]

1. Аналіз поточного стану. Першочерговим етапом є проведення комплексного аудиту ресурсів і виробничих процесів з метою виявлення

основних джерел витрат та потенційних напрямів удосконалення. Це дозволяє ідентифікувати можливості для оптимізації використання ресурсів, підвищення енергоефективності та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

2. Розробка стратегії. Наступним кроком є формулювання чітких цілей та завдань у сфері сталого розвитку, а також розробка стратегічного плану їх реалізації. Він має містити як короткострокові, так і довгострокові завдання, з чітким визначенням відповідальних осіб та механізмів їхнього виконання [5].

3. Залучення персоналу. Ефективність впровадження принципів сталого розвитку значною мірою залежить від рівня обізнаності та залученості працівників. Проведення навчальних тренінгів і семінарів сприятиме підвищенню їхньої мотивації та активній участі у процесах екологічної та соціальної відповідальності компанії.

4. Система моніторингу та оцінки ефективності. Регулярний аналіз отриманих результатів дозволяє коригувати стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для збору та аналізу даних забезпечує ефективний контроль за динамікою ключових показників сталого розвитку [5].

5. Взаємодія із зацікавленими сторонами. Сталий розвиток компанії передбачає активну співпрацю з партнерами, постачальниками та споживачами. Відкрита комунікація щодо екологічних та соціальних ініціатив сприяє зміцненню довіри, формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

6. Інвестування в інноваційні технології. Інноваційний підхід є ключовим чинником забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Впровадження новітніх енергоефективних рішень, використання відновлюваних джерел енергії, удосконалення системи управління відходами сприяє зменшенню екологічного сліду компанії та підвищенню її ефективності [5].

Системне впровадження вищезазначених заходів сприяє підвищенню стійкості компанії та її успішному розвитку у довгостроковій перспективі. Сталий розвиток є не лише сучасним трендом, а й необхідною умовою для адаптації бізнесу до глобальних викликів та забезпечення його конкурентоспроможності в майбутньому.

Концепція сталого розвитку, хоча й загально визнана як необхідна, не позбавлена критики. Основні зауваження стосуються її недостатньої привабливості, надмірної узагальненості та запізнілості. Деякі дослідники вважають, що ідея раціонального використання ресурсів та мінімізації забруднення не викликає достатньої зацікавленості у суспільства. Альтернативні підходи, такі як «екологічна революція» або «процвітаючий розвиток», на їхню думку, мали б значно більший вплив і змогли б залучити ширші маси [5].

Крім того, сталий розвиток часто критикують за відсутність чітко окреслених механізмів реалізації. Його визначення залишається надто загальним, що ускладнює розуміння для пересічної людини. У зв'язку з цим деякі експерти вважають за доцільне зосередитися виключно на питаннях охорони довкілля, замість спроб збалансувати економічні, соціальні та екологічні аспекти одночасно.

Ще один вагомий аргумент критиків полягає у тому, що впровадження сталого розвитку може бути запізним. Незворотні зміни вже відбулися: значна частина екосистем зазнала руйнування, тисячі видів вимерли, а кліматичні зміни набули загрозливого масштабу. У такій ситуації постає питання, чи не варто зосередитися не на сталому розвитку, а на стратегіях адаптації та виживання у нових екологічних умовах [5].

Попри всі ці зауваження, концепція сталого розвитку залишається ключовою стратегією для мінімізації негативного впливу людської діяльності на довкілля та збереження ресурсів для майбутніх поколінь. Водночас критика цієї ідеї свідчить про необхідність її вдосконалення, уточнення цілей та розробки ефективних механізмів реалізації.

Висновки до розділу 1

Було розкрито теоретичні основи стратегічного управління підприємством у поєднанні з концепцією сталого розвитку. Визначено, що стратегічне управління є багаторівневою, динамічною системою, яка дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробляти гнучкі плани розвитку та забезпечувати досягнення довгострокових цілей. З'ясовано, що сучасні концепції стратегічного управління тісно інтегрують екологічні та соціальні аспекти, утворюючи основу для реалізації сталого розвитку.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що стратегічне управління сьогодні є не просто інструментом планування, а комплексною системою, яка поєднує аналіз зовнішнього середовища, розвиток внутрішнього потенціалу, управління ризиками та формування стійких конкурентних переваг. Це створює підґрунтя для подальшого поглибленого аналізу стратегічних аспектів розвитку хлібопекарської галузі, що розглядається у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ТА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

2.1. Основні тенденції розвитку хлібопекарської галузі

Хлібопекарська промисловість є ключовим стратегічним сектором національної економіки, що покликаний забезпечувати населення основними продуктами харчування та сприяти гарантуванню продовольчої безпеки країни.

Повномасштабна військова агресія російської федерації на території України стала причиною негативних явищ, які суттєво впливають на загальні тенденції діяльності підприємств хлібопекарської галузі.

Сучасні ринкові умови трансформації економіки України та сьогоденні виклики висувають необхідність детального аналізу кожного пріоритетного напрямку діяльності вітчизняних підприємств, зокрема хлібопекарської промисловості, з метою оцінки їх ефективності.

Хлібопекарська промисловість України займає одне з ключових місць у структурі агропромислового комплексу, оскільки забезпечує виробництво традиційно важливої продукції першої необхідності для населення. Продукція цього сектору виділяється широким асортиментом, що відповідає різноманітним потребам споживачів. Діяльність хлібопекарських підприємств має значний соціальний, економічний та політичний вплив, тому вкрай важливо оперативно ідентифікувати проблеми, з якими стикаються українські виробники, а також окреслювати перспективи розвитку і шукати шляхи інноваційного підвищення ефективності їхньої роботи. Національні компанії забезпечують майже весь обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні, досягаючи показника у 99%.

За підсумками статистичного аналізу розвитку хлібопекарної галузі встановлено, що близько 10% загального обсягу хлібної продукції нині

виготовляють мініпекарні та пекарні, розташовані при торговельних мережах. Саме цей сегмент демонструє найдинамічніше зростання в останні роки. Основну частку виробництва – приблизно 35% – формують понад сто діючих хлібо заводів країни. Водночас понад половину всього промислового випуску хліба та хлібо булочних виробів (понад 55%) зосереджено в діяльності шести провідних підприємств галузі:

1. ПАТ «Київхліб» – одна з провідних компаній українського ринку хліба та хлібо булочних виробів. Підприємство щоденно забезпечує постачання понад 300 тонн продукції. Станом на кінець 2023 року під його торговою маркою представлено близько 500 різновидів виробів, що виготовляються як на столичних виробничих майданчиках, так і на підприємствах в інших областях країни [16].

2. ТОВ «Хлібний холдинг “Хлібні інвестиції”» – одна з провідних та технологічно розвинених компаній України у сфері виробництва хлібної продукції. Підприємство охоплює близько 8% національного ринку хлібо булочних виробів і посідає третє місце серед найбільших виробників галузі [17].

3. ПАТ «Концерн “Хлібпром”» – один із провідних виробників на українському ринку хлібо булочної продукції. Підприємство щоденно випускає близько 160 тонн різних видів продукції, включно з хлібом, булочними виробами, кондитерською лінійкою та тістовими напівфабрикатами. У структурі компанії функціонує п'ять виробничих майданчиків, розташованих у Львівській та Вінницькій областях [18].

4. ТОВ «Хлібокомбінат “Кулиничі”» – велике українське підприємство, до структури якого входить 10 сучасних хлібопекарських комплексів, розміщених у Харківській, Київській та Полтавській областях. Загальна потужність компанії становить близько 650 тонн хлібо булочної продукції на добу. Для ефективного розподілу виробів працюють інноваційні логістичні центри та розгалужений автопарк: понад 1000 спеціалізованих транспортних засобів щоденно забезпечують доставку свіжої продукції споживачам [19].

5.ГК «Формула смаку» – зареєстрований бренд, що об’єднує низку виробників хлібобулочної та кондитерської продукції, розташованих у Дніпропетровській, Миколаївській, Черкаській та Чернігівській областях. Сукупні виробничі можливості цих підприємств становлять приблизно 120 тис. тонн хлібобулочних виробів на рік [20].

6. ГК «Хлібодар» – об’єднання виробничих підприємств, під торговою маркою якого виготовляється продукція на шести хлібо заводах, що розташовані в різних районах Запорізької області. Асортимент компанії налічує понад 300 видів хлібобулочних виробів [21].

Слід підкреслити, що кількість населення України має стійку тенденцію до зниження, що, у свою чергу, призводить і до поступового скорочення споживчого попиту на хлібобулочні вироби (див. рис. 2.1).

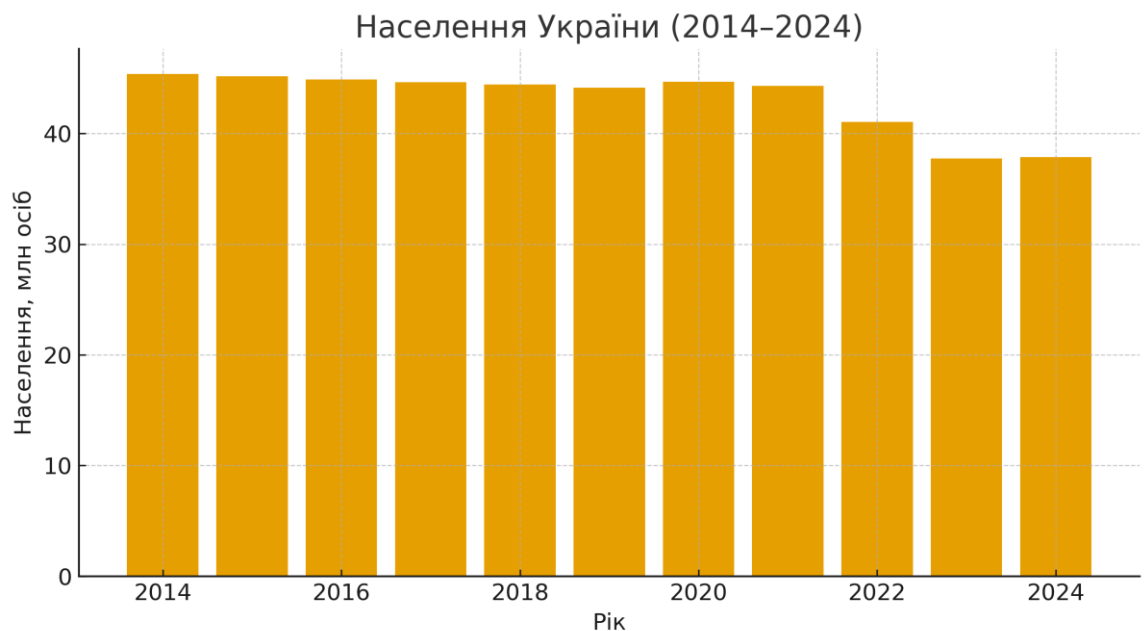


Рис. 2.1 Зміни населення України.

Джерело: побудовано автором за даними Держстату України [22]

Варто підкреслити, що після 24 лютого 2022 року за межі України виїхало приблизно 8,6 млн громадян, і більшість з них, за прогнозами, не планують повертатися до завершення війни. Це суттєво вплинуло на загальну чисельність населення країни. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2000 р. № 656 «Про затвердження наборів продуктів

харчування, непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення», встановлені такі раціональні річні норми споживання хліба та хлібобулочних виробів: для дітей до 6 років – 43,8 кг на особу, для дітей віком 6–18 років – 79,1 кг, для осіб працездатного віку – 101 кг, а для непрацездатних громадян – 100 кг на одну людину.

За інформацією Державної служби статистики України, середньодобове фактичне споживання хліба становить близько 250 г на особу. Крім того, за підрахунками за 2022 рік, у структурі споживчого кошика частка хлібних виробів становила 9%, що відповідає приблизно 92,7 кг хлібної продукції на людину в розрахунку за рік.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 році обсяги виробництва хлібопекарських виробів суттєво скоротилися – спад становив близько 22% порівняно з довоєнними показниками. На рис. 2.2 подано зміну індексів виробництва у 2021–2024 рр. [22].

Після різкого падіння сектор поступово почав відновлюватися: у 2023 році виробництво продемонструвало приріст 3,2%, а у 2024 році – ще 5,1%, що стало можливим переважно завдяки відновленню діяльності підприємств, які тимчасово не працювали. Станом на березень 2025 року зафіксовано подальше зростання – індекс виробництва перевищив показник попереднього місяця на 10,2%, що свідчить про поступову нормалізацію роботи галузі (рис 2.2).

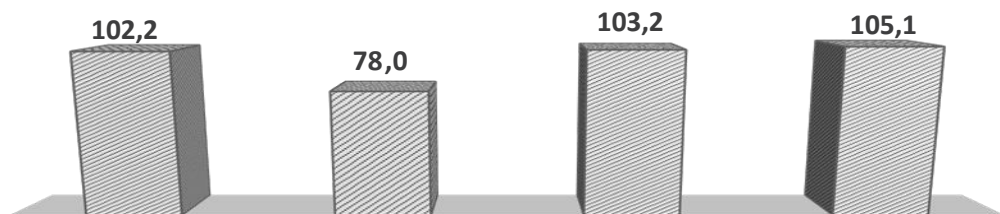


Рис. 2.2 Індекси виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, %

Джерело: побудовано автором за даними Держстату України [22]

Згідно з офіційними коментарями директора компанії «Київхліб» Юрія Дученка, у червні–липні 2024 року більшість великих хлібопекарських підприємств України працювали або з мінімальною рентабельністю, або взагалі у збиток. За його словами, за останні місяці вартість борошна зросла приблизно на 50%, і тенденція до подальшого подорожчання зберігається. Якщо у квітні тонна борошна коштувала близько 10 тис. грн, то влітку ціна сягнула 15 тис. грн, а до листопада прогнозується підвищення до 16–16,2 тис. грн [23].

Борошно формує близько 40% собівартості хліба, тому його стрімке подорожчання суттєво впливає на рентабельність виробництва. Інші види сировини – зокрема цукор, соняшникова олія та інші компоненти – з початку року також зросли в ціні більш ніж на 20%. Паралельно збільшуються витрати на електроенергію, логістику, пакування та інші необхідні ресурси.

За таких умов, зауважує Дученко, виробники змушені підвищувати роздрібну ціну на хліб щонайменше на 15–20%, інакше частина підприємств може зупинити роботу. Уже сьогодні деякі заводи працюють на межі стабільності, а окремі – вимушені переходити на однозмінний режим, щоб утриматися на ринку [23].

Відчутне підвищення вартості борошна пов'язане передусім з обмеженою пропозицією зерна 2-го класу на внутрішньому ринку – саме це зерно є основною сировиною для виробництва борошна хлібопекарського призначення. Значна частина постачальників утримує запаси, очікуючи подальшого зростання цін, що штучно зменшує доступність сировини.

Додатковим чинником здорожчання є високі витрати борошномельних підприємств, пов'язані з перебоями електропостачання. На відміну від них, більшість хлібо заводів, які віднесені до об'єктів критичної інфраструктури, у липні мали мінімальні відключення, що дозволяло підтримувати стабільний виробничий процес.

Водночас пекарські підприємства не мають можливості пропорційно піднімати роздрібні ціни на хліб відповідно до зростання витрат на сировину

та енергоносії. Це призводить до значних касових розривів, унаслідок чого виробники часто не здатні своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання за укладеними контрактами.

Наразі значна частина підприємств, що спеціалізуються на виробництві традиційного хліба та класичних хлібобулочних виробів, фактично перебуває у стані тимчасового згортання діяльності. Основною причиною цього є активне зростання вітчизняного ринку хлібобулочних напівфабрикатів, який демонструє значно вищі темпи розвитку порівняно з сегментом свіжої продукції.

У цих умовах багато хлібозаводів потребують модернізації: підприємства проводять реконструкцію виробничих ліній, оновлюють технологічне обладнання та поступово переходять на сучасні, енергоефективні системи, що відповідають вимогам нинішнього стану ринку.

Хлібопекарська галузь традиційно посідає провідне місце серед секторів харчової промисловості України, що пояснюється значною кількістю підприємств, обсягами виробництва та високою часткою її продукції у загальній продовольчій структурі. Хліб і хлібобулочні вироби залишаються базовими продуктами харчування для населення незалежно від віку, соціального становища чи рівня доходів, що визначає їх стабільний попит.

Сучасний стан галузі характеризується широким впровадженням автоматизованих і механізованих виробничих процесів, розширенням асортименту та використанням сировини з різними технологічними властивостями. Пекарські підприємства активно освоюють інноваційні технології, удосконалюють підходи до контролю якості та безпечності продукції відповідно до сучасних стандартів. Для більш наочного представлення особливостей ринку в роботі подано структуру асортименту хліба та хлібобулочних виробів за 2021 р. (рис. 2.3).

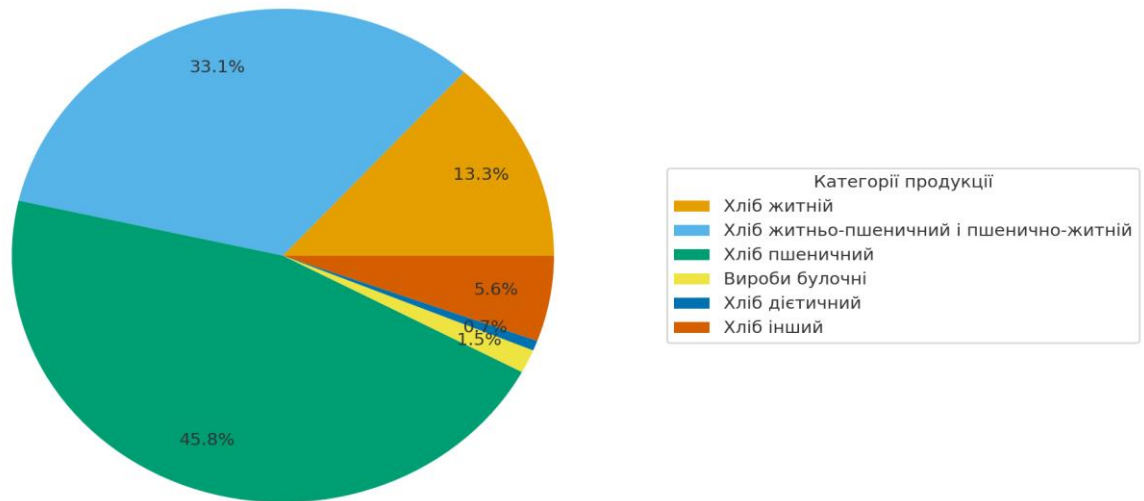


Рис. 2.3 Структура асортименту хліба та хлібобулочних виробів

Джерело: складено автором на основі [31]

Подана діаграма чітко ілюструє, що основну частину структури асортименту хлібобулочної продукції становить пшеничний хліб – його частка сягає 41,5%. Значною є й частка житньо-пшеничного хліба, яка становить 30%. Булочні вироби формують ще 26,4% загального обсягу. Такий розподіл свідчить про те, що споживачі переважно обирають традиційні види хліба, які зберігають стабільно високий попит.

У хлібопекарській галузі спостерігається тенденція до розширення асортименту та вдосконалення його структури, що зумовлено збільшенням виробництва виробів із борошна покращеного помелу, а також хліба й булочної продукції, до рецептури яких включено молочні інгредієнти та різноманітні збагачувальні компоненти. Все більшої популярності набувають дієтичні види хліба та продукція, призначена для дитячого харчування.

Разом із тим, позитивний розвиток ринку стримується падінням купівельної спроможності населення. Враховуючи, що хлібопечення є складовою переробної промисловості, основні витрати виробників припадають саме на сировину. Якість кінцевої продукції безпосередньо визначається характеристиками використаної сировини, а результативність

діяльності підприємств значною мірою залежить від ефективної взаємодії з постачальниками та стабільності їхньої роботи [24].

Варто підкреслити, що хлібопекарська промисловість відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, а тому зміцнення вже існуючих торговельних зв'язків та розвиток присутності на зовнішніх ринках є одним із пріоритетних напрямів її подальшого функціонування.

У 2023 році Україна експортувала хлібобулочні та кондитерські вироби на суму 213 млн доларів США, що означає зростання на 40% порівняно з 2022 роком. У фізичному вимірі обсяги експорту також збільшилися – на 29%, досягнувши 89 тис. тонн продукції. Такі дані оприлюднила Українська асоціація аграрного експорту з посиланням на статистику Державної митної служби [25].

Опрацювання аналітичних джерел свідчить, що упродовж перших місяців 2024 року спостерігається подальше зростання експорту хлібобулочних кондитерських виробів як у фізичному, так і у вартісному вимірі. У період січень–березень обсяг поставок за кордон становив близько 25 тис. тонн, що перевищує аналогічний показник 2023 року майже на третину. Вартість експорту за цей період досягла майже 62 млн дол. США, демонструючи приріст на 43%.

Ключовими зовнішніми ринками для цієї продукції залишаються Румунія, Польща та Молдова, які разом формують понад третину валютних надходжень українських виробників у даному сегменті [26].

На основі результатів дослідження, проведеного компанією Pro-Consulting, можна охарактеризувати особливості розвитку українського ринку заморожених хлібобулочних виробів. До цієї категорії належать як продукти у вигляді сирого тіста та формованих сирих напівфабрикатів (наприклад, заготовки для круасанів, булочок тощо), так і напівготові вироби, що піддаються заморожуванню на стадії 80–100% готовності – серед них хліб, батони та інші види продукції.

Подібні товари активно використовуються у сфері HoReCa, у мережах міні-пекарень та супермаркетах, а також пропонуються кінцевим споживачам у роздрібному сегменті [27].

Дослідження інституційного середовища хлібопекарської галузі засвідчує, що ефективне функціонування хлібо заводів – їх здатність забезпечувати конкурентоспроможність, оновлювати виробничі фонди та виконувати соціальні зобов'язання – безпосередньо залежить від належних умов регулювання. Відповідно до Конституції та чинного законодавства України, державні органи повинні утримуватися від надмірного втручання у господарську діяльність підприємств, забезпечуючи при цьому можливість працювати в межах економічно обґрунтованого рівня рентабельності, підтвердженого практикою.

Для підтримання добросовісної конкуренції важливо, щоб усі виробники діяли за однаковими правилами: застосовували аналогічні технологічні підходи, дотримувалися єдиних санітарних норм, виконували встановлені вимоги до виробничих процесів та сплачували рівнозначні податки. Тільки за таких умов ринок може розвиватися стабільно та прозоро [28].

Підсумовуючи результати аналізу сучасного стану та основних тенденцій розвитку підприємств хлібопекарської галузі України, можна зробити висновок, що перед сектором стоїть низка першочергових завдань. До найважливіших із них належать: оновлення та удосконалення нормативно-технічної документації щодо хлібопекарської сировини; створення стабільної системи забезпечення виробників достатніми обсягами високоякісного борошна; покращення системи статистичного обліку виробництва хліба й хлібопродуктів; а також посилення контролю за якістю продукції з метою захисту споживачів.

Стан національного ринку хлібопекарської продукції загалом можна охарактеризувати як депресивний, про що свідчать тривале скорочення як виробництва, так і обсягів споживання. Саме тому, на основі проведеного

комплексного аналізу ринку, було визначено ключові тренди та напрями перспективного розвитку хлібопекарської промисловості України:

1. Розвиток асортименту хлібобулочних виробів дедалі більше орієнтується на продукцію оздоровчого спрямування, а також на розширення пропозиції дрібноштучних, крафтових і високоякісних виробів. Особлива увага приділяється випуску хліба з підвищеною доданою вартістю, створеного з урахуванням рекомендацій нутріціологів та актуальних потреб споживачів.

2. Створення вертикально інтегрованих виробничих об'єднань, що включають сільськогосподарських виробників, підприємства зі зберігання зерна та його переробки, дає змогу забезпечити хлібопекарську галузь якісною сировиною за заздалегідь узгодженими цінами та у визначені строки. Такий підхід формує стабільну систему постачання і підвищує економічну передбачуваність для всіх учасників виробничого ланцюга.

3. Застосування технологій, що забезпечують інтенсивний перебіг фізико-хімічних, колоїдних, біохімічних та мікробіологічних процесів у процесі приготування тіста, дозволяє підвищити якість готових виробів і оптимізувати технологічні параметри виробництва.

4. Впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій.

5. Забезпечення контролю за якістю, харчовою цінністю та безпечністю сировини, напівфабрикатів і готової продукції, а також запобігання їх псуванню на мікробіологічному рівні є ключовими умовами стабільності та ефективності виробничих процесів у хлібопекарській галузі.

6. Розширення присутності на нових ринках збуту продукції тривалого зберігання та нарощення виробництва високоякісних заморожених напівфабрикатів є важливими напрямками забезпечення потреб як внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

2.2. Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Хлібопекарна галузь залишається однією з ключових сфер харчової промисловості України. Її підприємства функціонують в умовах унікальних конкурентних відносин на ринку, що обумовлено особливістю процесів реалізації й споживання продукції, яка належить до товарів повсякденного попиту. Протягом останнього часу спостерігається негативна тенденція скорочення обсягів внутрішнього ринку хліба та хлібобулочних виробів, що супроводжується посиленням конкурентного тиску. До цього додаються такі чинники, як зменшення кількості й платоспроможності споживачів, зростання залежності підприємств від зовнішніх факторів та загострення боротьби за ринки збуту. Усе це призводить до суттєвого посилення конкуренції серед виробників у хлібопекарній сфері.

За даними Всеукраїнська асоціація пекарів, обсяги промислового виробництва хлібобулочних виробів (серед їх членів) в першій половині 2025 року знизились на ~10 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року. [1].

Виробництвом хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів з коротким терміном зберігання займалося понад 700 промислових підприємств. Основну частку серед них становили малі підприємства – 79 %, з яких 57 % припадало на мікропідприємства. Однак обсяг реалізації продукції малих підприємств склав менше 6 % від загальної реалізації хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів. Лідерами хлібопекарської галузі в Україні є ПрАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПрАТ "Концерн Хлібпром", ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», група компаній «Формула смаку», а також холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group. Найбільшим виробником на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів є ПрАТ «Київхліб», чия частка займає 15,0 %.

Останніми роками на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання спостерігалися важливі тенденції, які суттєво впливали на формування конкурентних переваг, а також визначення стратегій конкурентної боротьби для хлібопекарських підприємств. До них належить скорочення сегменту традиційних масових продуктів та водночас зростання попиту на окремі прибуткові сегменти, зокрема здорову та екологічно чисту продукцію. Ця ситуація знижувала ефективність підходів, орієнтованих на мінімізацію витрат, натомість підсилювала значення стратегії диференціації продукції.

Негативна динаміка розвитку хлібопекарської галузі, постійне скорочення числа кінцевих споживачів, підвищені вимоги з боку покупців і зниження їх реальної платоспроможності ведуть до загострення конкуренції на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів. Це також зумовлює посилення суперництва між існуючими підприємствами. Крім того, аналіз показав тенденцію до зростання залежності хлібопекарських компаній від зовнішнього середовища, яке стає все менш сприятливим для їх діяльності. Найзначніший вплив на функціонування таких підприємств чинять економічні фактори, серед яких основними є загальногосподарські умови, рівень доходів населення та платоспроможність споживачів.

Аналіз фінансового потенціалу хлібопекарських підприємств за показниками прибутковості у 2018-2024 роках показав, що, хоча загалом у галузі помітна тенденція до покращення фінансового стану, понад половина підприємств залишаються збитковими згідно з офіційною фінансовою звітністю. Крім того, рівень прибутковості виробництва хліба та хлібобулочних виробів суттєво поступається іншим секторам харчової промисловості. До стабільно прибуткових віднесено лише 23,7 % досліджених хлібозаводів, серед яких ПрАТ «Поліссяхліб», ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», ПрАТ «Черкаський хлібокомбінат», ПрАТ «Смільчинський хлібозавод», ПрАТ «Миколаївхліб», ПрАТ

«Яворівський хлібо завод», ПрАТ «Полонський хлібо завод», ПрАТ «Конотопський хлібокомбінат» та ПрАТ «Славутський хлібо завод».

Лідером хлібопекарської галузі в Україні виступає ПрАТ «Київхліб», який охоплює близько 14-15% ринку хліба та хлібопекарської продукції. До складу цієї компанії входять 9 виробничих майданчиків, розташованих у Києві та Київській області. Її сукупна виробнича потужність перевищує 500 тонн хлібобулочних виробів і 10 тонн продукції категорії «хлібна смакота», а асортимент включає до 250 найменувань продукції. Корпорація «Кулиничі», співпрацюючи з провідними європейськими виробниками хлібопекарського обладнання, з 1999 року стала однією з перших компаній в Україні, яка запровадила сучасні технології у виробництво хлібобулочних виробів. Компанія ввела в експлуатацію унікальний для країни роботизований комплекс, здатний виробляти до 250 тонн хліба та хлібобулочної продукції щодня. Оновлений виробничо-збутовий центр компанії інтегрує автоматизовані процеси виробництва, сучасний логістичний центр і розгалужену мережу розподілу продукції через власні булочні-кондитерські.

Холдинг «Хлібні інвестиції» посідає третє місце серед найбільших хлібопекарських підприємств України. За різними підрахунками, він охоплює близько 7% ринку хлібобулочних виробів країни. До складу холдингу входять такі компанії, як ТОВ «CHANTA MOUNT», ТОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПрАТ «Теремно Хліб», ТОВ «Бердичівський хлібо завод» і ТОВ «Перший столичний хлібо завод». Серед лідерів у виробництві хлібобулочної продукції у своїх регіонах також знаходяться ТМ «Формула Смаку» та Lauffer Group. Хлібозаводи Lauffer Group виготовляють продукцію виключно з екологічно чистої сировини, без використання шкідливих добавок і консервантів. Їхні вироби реалізуються під торговою маркою «Урожай».

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із найпотужніших підприємств на українському ринку хлібобулочних виробів, виробляючи до 200 тонн продукції щодоби. Асортимент включає хліб, хлібобулочні вироби,

кондитерські продукти та тістові напівфабрикати. До структури компанії входять п'ять виробничих підприємств, розташованих у Львівській та Вінницькій областях, зокрема ТОВ «Хлібозавод № 1». «Концерн Хлібпром» входить до п'ятірки найбільших хлібопекарських компаній України за часткою ринку та обсягом чистого доходу. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів покриває майже всі районні центри країни. Через це ринок не має явного національного лідера. Водночас конкуренція на локальних ринках залишається високою.

На основі експертних оцінок проведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» з основними виробниками хлібопекарської галузі України, результати аналізу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

№	Фактор	Експертна оцінка				Коефіцієнт
		ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	ПрАТ «Київхліб»	«Хлібні інвестиції»	ПрАТ «Концерн Хлібпром»	
1	Якість продукції	4	5	4	4	0,3
	Ціна	4	4	4	4	0,2
3	Асортимент	3	5	4	4	0,1
4	Упаковка	4	5	4	3	0,08
5	Інновації та стан обладнання	3	4	3	3	0,15
6	Реклама	3	4	4	4	0,02
7	Дотримання договорів	5	5	5	5	0,15
8	Усього	3,43	4,05	3,55	3,47	1

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.1

Виходячи з проведеного аналізу конкурентного середовища найбільших українських виробників ПрАТ «Київхліб» має найвищу експертну оцінку, ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» відстає по критеріям інновацій, реклами, упаковки (рис 2.4).

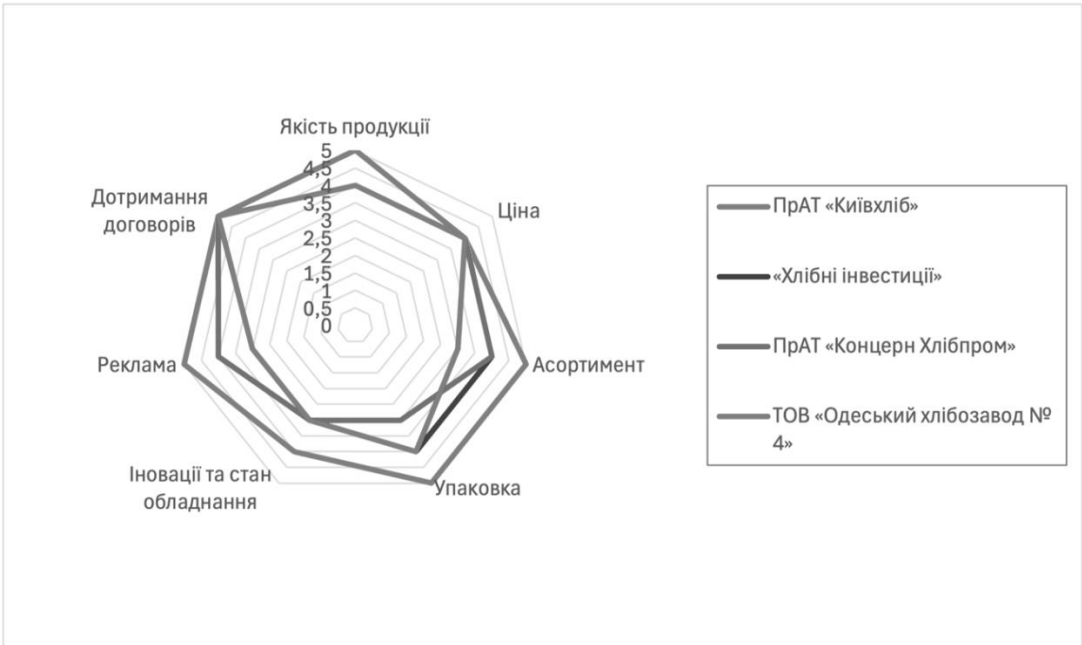


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.1

На основі дослідження ключових тенденцій макросередовища хлібопекарської галузі України, які впливають на реалізацію проєкту щодо створення виробництва, запуску на ринок та продажу заморожених хлібобулочних виробів, було проведено аналіз найважливіших факторів зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за допомогою методології PEST. Результати застосування цього методу наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Можливості	Загрози
Політичні фактори	
1.Тенденції перенесення промисловості в регіони України з меншою інтенсивністю бойових дій проти РФ.	1. Подовження війни з Росією на невизначено тривалий час та зростання масштабу руйнувань промислових і цивільних об'єктів внаслідок ракетно-бомбових ударів з боку РФ.
2. Подальша дерегуляція економічних відносин державою та збереження сприятливих умов для розвитку бізнесу як у період війни, так і після її завершення та перемоги України.	2. Нестабільність грошово-кредитної політики, зокрема різке зниження курсу гривні.

Продовження табл. 2.2

3. Посилена увага до питань світової продовольчої безпеки зумовлена насамперед обмеженням експортних можливостей зернових Росії та України, а також формуванням стабільної позитивної динаміки на глобальних ринках продовольства.	3. Пасивна роль Антимонопольного комітету України сприяє збереженню та поглибленню проблем, пов'язаних із продовженням тенденції до збільшення обсягів «тіньової» економіки на ринках продовольства.
4. Зростання потреби в міжрегіональних логістичних центрах	4. Невисока інвестиційна привабливість України для іноземних інвесторів зумовлена війною
Економічні фактори	
1. Зниження цін на сировину і товари в Україні, які до війни були призначені для експорту	1. Збільшення витрат на енергоносії та паливо в країні, а також їх обмежена доступність через війну
2. Запровадження плану Маршалла II після перемоги України у війні	2. Посилення інфляційних процесів
3. Збільшення попиту на продукти харчування в Україні зумовлене обмеженням можливостей імпорту з-за кордону.	3. Падіння купівельної спроможності населення
4. Збільшення попиту на харчові продукти в регіонах Близького Сходу та Центральної Африки.	4. Державне регулювання цін на хліб шляхом встановлення вартості, нижчої за собівартість виробництва
Соціальні фактори	
1. Розширення доступу до ринку праці та залучення кваліфікованих спеціалістів серед внутрішньо переміщених осіб у регіонах із незначною активністю бойових дій.	1. Слабкий контроль якості хліба та хлібопродуктів, що створює загрозу для споживачів через використання борошна низької якості
2. Розвиток і вдосконалення системи інститутів підтримки вразливих верств населення на державному рівні після здобуття перемоги України	2. Недостатня кількість соціальних сортів хліба призводить до загального дефіциту хлібобулочних виробів.
Технологічні фактори	
1. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	1. Недостатнє стимулювання впровадження інноваційних технологій.
2. Світові тенденції все більше орієнтуються на екологізацію	2. Обмежений доступ і поступове застарівання технологій у

Джерело: розроблено автором

Асортимент хлібобулочних виробів в Україні включає понад 1000 найменувань і постійно зростає щороку на 1,5-2%. Така динаміка обумовлена конкуренцією за споживача, особливо за рахунок збільшення пропозиції у середньому та преміальному сегментах. Споживчі переваги в категорії продукції «Хліб та вироби хлібобулочні нетривалого зберігання» проаналізовані та відображені у схемі на рис. 2.5

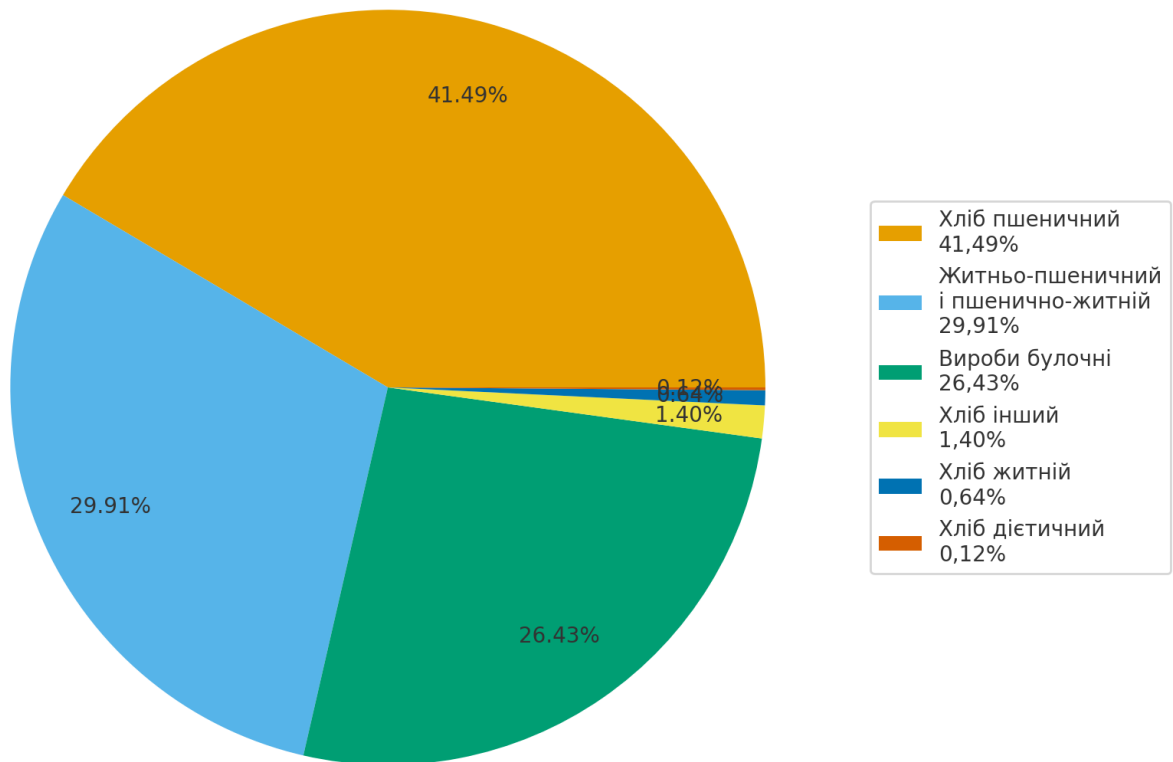


Рис. 2.5 Структура виробництва групи НПП 10.71.11 «Хліб та вироби хлібобулочні нетривалого зберігання».

Джерело: складено автором на основі [31]

У сучасному вітчизняному хлібопекарському виробництві найбільшу частку займають пшеничний хліб (41,49%) та хліби змішаного типу, такі як житньо-пшеничні та пшенично-житні (29,91%). Булочні вироби з коротким терміном зберігання становлять 26,43% ринку хлібопродуктів. Залишкові 2,16% припадають на житній хліб, дієтичні варіанти та інші види хліба. Аналіз споживчих вподобань у категорії продукції «Торти і кондитерські вироби; інша хлібобулочна продукція з додаванням підсолоджувальних речовин» показаний на рис. 2.6. Тут домінують здобні вироби, які складають 64,42%, за ними слідують торти з часткою 20,81%, а тістечка займають 11,41% від загального обсягу.

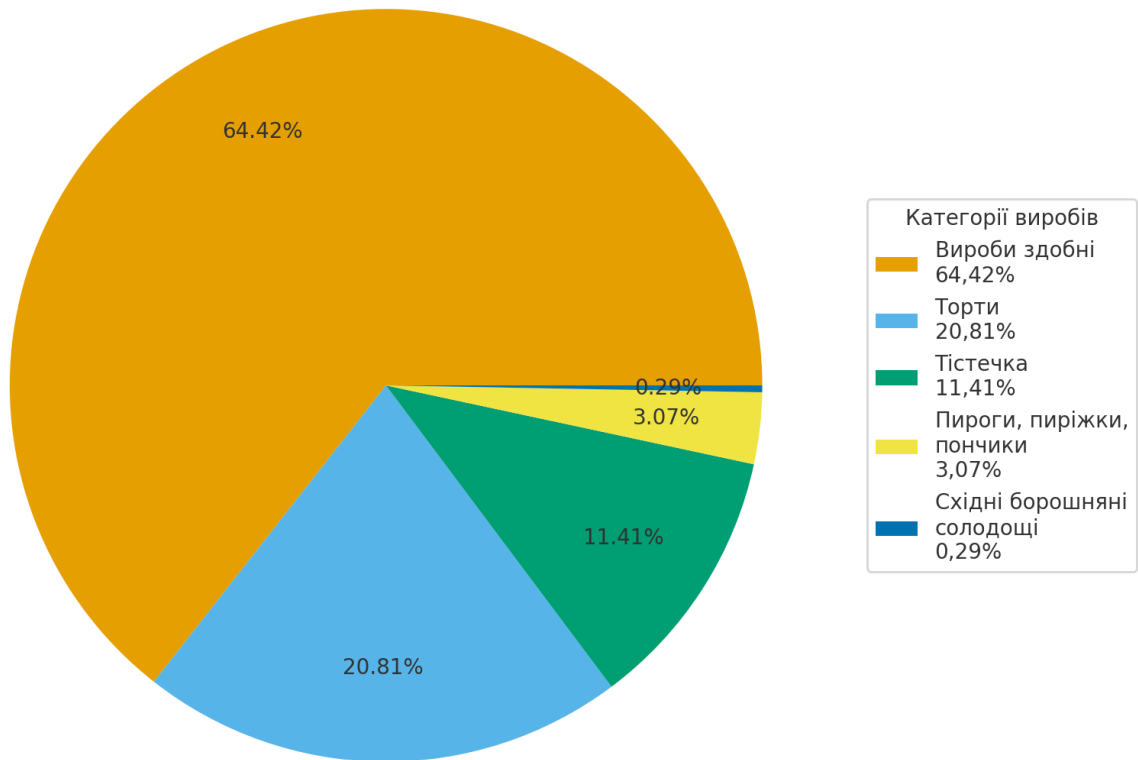


Рис. 2.6 Структура виробництва групи НПП 10.71.12 «Торти і вироби кондитерські; вироби хлібобулочні інші з додаванням підсолоджувальних речовин»

Джерело: складено автором на основі [31]

Виробники хлібобулочних виробів, як правило, пропонують близько п'яти основних ліній продукції: хліб із пшеничного борошна, хліб із житнього борошна, житньо-пшеничні заварні хліби, булочні вироби та здобні продукти. Середній асортимент включає приблизно 60 товарних позицій, а середня глибина – близько 10 позицій. На хлібному ринку України успіх здебільшого досягається тими виробниками, які орієнтовані на задоволення потреб споживачів у продукції високої якості. Вона повинна відповідати міжнародним стандартам ISO 22000 щодо якості та безпеки, виготовлятися на сучасному, ресурсозберігаючому обладнанні з чітким дотриманням усіх технологічних етапів. Дотримання технологій виробництва безпосередньо визначає харчову цінність та корисні властивості продукції для здоров'я, а також впливає на термін її придатності без втрати свіжості.

Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів у Одеській області показує, що загальний обсяг виробництва в регіоні за 2020 рік становив 19 505 тонн. Значну частину продукції, а саме 16 190 тонн, виготовили хлібозаводи таких підприємств, як ТОВ «Одеський хлібозавод №4», ТОВ «Нове діло» та ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця». Це підтверджує, що зазначене підприємство входить до числа лідерів галузі на рівні Одеського регіону. Основними конкурентами компанії є такі виробники: ТОВ "Котовський хлібозавод", "Білгород-Дністровський хлібозавод", ТОВ "Нове діло", ТОВ "Одеса-хліб", а також мережеві пекарні, серед яких «Здобушка», «Хлебушкин», «Домашня випічка», «Одеська паляниця», «Сільський хліб», «Ватрушка» і «Перша пекарня». Конкуренцію складають також супермаркети, які пропонують власну випічку, зокрема такі мережі, як «Сільпо», «Обжора», «Таврія-В», «АТБ» тощо.

Пропонуємо провести аналіз п'яти основних видів продукції які викликають найбільшу цікавість при розробці стратегічних рішень. Оцінку привабливості ринку наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Привабливість ринку

Показники	Вага	Результати оцінки за п'ятибальною шкалою конкурентоспроможності			
		Формові хліби	Батони	Кондитерка	Преміальні хліби
Темпи зростання ринку	0,2	2	2	3	4
Рентабельність	0,2	2	2	4	4
Рівень конкуренції на ринку	0,25	5	5	4	2
Циклічність попиту	0,25	3	3	3	4
Державне	0,1	4	4	2	2
Усього	1	3,2	3,2	3,35	3,3

Джерело: сформовано автором

Після визначення середніх оцінок продуктів по привабливості ринку, далі проведемо аналогічне дослідження для ринку конкуренції. Оцінку конкурентної позиції наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Конкурентна позиція підприємства

Показники	Вага	Результати оцінки за п'ятибальною шкалою конкурентоспроможності			
		Формові хліби	Батони	Кондитерка	Преміальні хліби
Якість товару	0,25	3	2	3	4
Темпи зростання ринкової частки	0,15	3	2	3	4
Широта асортименту	0,25	2	2	3	2
Рівень фінансової стійкості асортименту	0,15	3	3	3	3
Виробничі можливості	0,2	4	4	3	3
Усього	1	2,85	2,45	3	3,15

Джерело: сформовано автором

Використовуючи оцінку сегментів ринку зроблену в табл. 2.3 та табл. 2.4 можемо сформуванати графічну матрицю GE/McKinsey рис. 2.7. Всі розглянуті сегменти ринку мають середню привабливість ринку та середню конкуренцію, тому по цих сегментах можемо розглядати обмеженні інвестиції для утримання досягнутого становища.

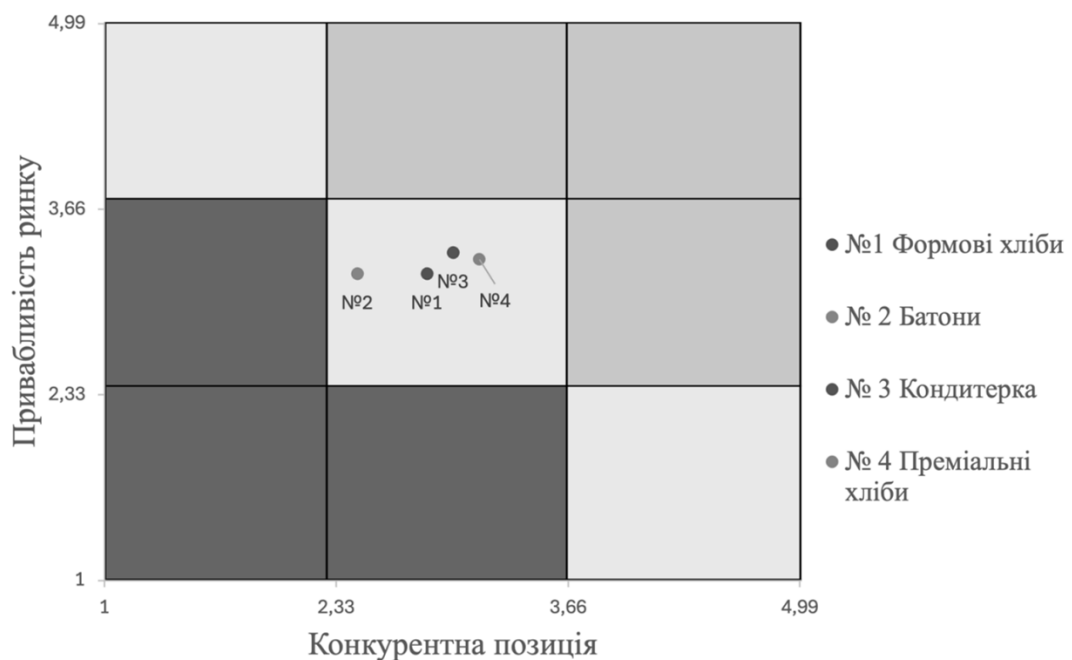


Рис. 2.7 Графічна матриця GE/McKinsey

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.3 та табл. 2.4

2.3. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Одеська хлібопекарська галузь бере початок у 1899 році, коли в місті запрацював перший хлібозавод. Під час героїчної оборони Одеси в 1930-х роках хлібозавод №2 став основним постачальником хліба. У 1971 році відбулася важлива подія для місцевого хлібопечення – запуск хлібозаводу №4, збудованого за проектом київського інституту «Гіпропрод». Вже у 1984 році на заводі впровадили перші модернізації: запустили нові ємності для бродіння, а тістомісильне обладнання розмістили на спеціальній естакаді. У 1986 році було оновлено виробництво бубликів і здійснено перехід на безопарний метод замісу тіста. У 1988-му запустили лінію для випікання «Дарницького» хліба із продуктивністю 36 тонн на добу. Того ж року на підприємстві запровадили автоматизовану систему диспетчерського управління (АСОДУ) та систему управління технологічними процесами (АСУТП) – це стало першопроходженням у хлібопекарській галузі. У 1989 році модернізували технологічну лінію №1 для виробництва білого хліба з пшеничного борошна вищого та першого сорту, встановивши сучасну лінію ЗТЦ-303. У 1992-1993 роках проведено капітальні ремонти й модернізацію кількох виробничих ліній, що дозволило не лише розширити асортимент, але й підвищити якість продукції. Наразі завод функціонує з шістьма технологічними лініями.

У період незалежності України на базі заводу було створено ВАТ «Одеський коровай». У 1997 році монопольне об'єднання «Одеса-хліб» було замінено відкритими акціонерними товариствами, серед яких і ВАТ «Одеський коровай». У серпні 2019 року на основі Одеського об'єднання хлібопекарних підприємств зареєстровано ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Його керівником, представником та кінцевим бенефіціаром наразі є Добровольський Віталій Володимирович. Підприємство посідає провідні позиції у хлібопекарській галузі Одеської області. Завдяки значним

виробничим потужностям компанія забезпечує 54% всього обсягу хліба, що споживається в Одесі та регіоні, виробляючи близько 200 тонн продукції щоденно. Вироби хлібозаводу №4 здобули популярність як у межах Одеси, так і за її межами – бублики, батони та інші продукти неодноразово відзначалися серед найкращих. Асортимент компанії виходить на ринок під брендами «Одеський коровай» і «Одеський хлібозавод №4».

Компанія володіє чотирма виробничими майданчиками: «Одеський хлібозавод №4», «Одеський хлібозавод №2», «Білгород-Дністровський хлібозавод» та «Подільський хлібозавод». Загальна кількість працівників на цих підприємствах становить 1055 осіб. Завдяки цьому щоденно виробляється понад 150 тонн продукції, що включає 165 найменувань у 15 товарних категоріях. Продукція компанії представлена у 3970 торгових точках і 16 мережах супермаркетів, з яких 5 є національними. Крім того, компанія має 174 власні магазини.

Основна діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за КВЕД спрямована на виробництво хліба, хлібобулочних виробів, кондитерської продукції з коротким терміном зберігання (КВЕД 10.71). Додатково підприємство займається: виробництвом сухарів, сухого печива та кондитерських виробів тривалого зберігання (10.72); оптовою торгівлею зерновими, необробленим тютюном, насінням і тваринними кормами (46.21); оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами (46.33); неспеціалізованою оптовою торгівлею продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (46.39); орендою устаткування, машин і товарів іншого призначення (77.39); загальною неспеціалізованою оптовою торгівлею (46.90); роздрібною торгівлею продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах (47.11); вантажним автомобільним транспортом (49.41); орендою та експлуатацією нерухомості (68.20); орендою легкових і вантажних транспортних засобів (77.11, 77.12); постачанням пари, гарячої води та кондиціонованого повітря (35.30).

Маркетингова діяльність підприємства націлена на збереження займаного сегменту ринку та залучення нових покупців. Задля досягнення цієї мети виконується аналіз споживчих вподобань та відслідковуються новітні тренди такі як тренд на здорове харчування чи акції пов'язані з допомогою військовим.

Підприємство дотримується стратегії доступних цін, орієнтованих на масового споживача з урахуванням собівартості сировини.

Одеський хлібозавод №4 випускає широкий асортимент хлібобулочної продукції рис. 2.8 [2]:

- Хліба та батони – 24 найменування;
- Здобні та булочні вироби – 18 найменувань;
- Листкові вироби – 6 найменувань;
- Лаваші (національні вироби) – 7 найменувань;
- Пряники та печиво – 9 найменувань;
- Сухарі, сушки – 6 найменувань;
- Кондитерські вироби та кекси – 21 найменування;
- Святкові вироби – 19 найменувань.



Рис. 2.8 Структура асортименту хлібобулочних виробів ТОВ «Одеський хлібозавод №4»,

Джерело: узагальнення автора на основі [29]

Продаж продукції відбувається через мережі супермаркетів (АТБ, Таврія В, Копійка), через власні фірмові точки, а також локальні магазини та кафе.

Просування продукції відбувається з використанням таких методів як:

- Використання пакування з логотипом і фірмовим стилем.
- Участь у ярмарках, виставках, дегустаціях.
- Реклама у місцевих ЗМІ, соціальних мережах (Facebook, Instagram).
- Співпраця з торговими мережами через промоакції і знижки.

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» піклується за свою репутацію тому є активним учасником соціального життя регіону. Тому при виробництві дотримуються стандарти якості та безпеки (НАССР, ISO). Також за можливості використовується сировина місцевих фермерів. Регулярно виділяється продукція на донати дитячим садкам, лікарням та військовим.

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є підприємством першої категорії. Виробництво хліба здійснюється на сучасних автоматизованих лініях, що забезпечують високу продуктивність. Завод оснащений передовим обладнанням від провідних світових виробників, зокрема FRITSCH (Німеччина), KONIG (Австрія), HARTMANN (Німеччина), GOSTOL (Словенія), GLIMEK (Швеція) та DIOSNA (Німеччина). Щоденна потужність підприємства становить 192,3 тонни формованого хліба або 167,1 тонни різноманітних хлібобулочних виробів, що в середньому досягає близько 70 тисяч тонн на рік. Основними перевагами виробничого процесу на підприємстві є точне дотримання рецептур і технологічних стандартів, використання високоякісної сировини від надійних постачальників, дотримання санітарних норм і багатоетапний контроль якості продукції. Завдяки цьому Одеський хлібозавод №4 пропонує широкий вибір смачного, ароматного й якісного хліба, який високо цінується серед жителів Одеси та області.

На підприємстві створено, впроваджено та успішно функціонує система управління якістю продукції, яка інтегрована в загальну систему

управління виробництвом. Її ефективне застосування є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності продукції. Система охоплює весь життєвий цикл продукції – від закупівлі сировини до контролю якості готової продукції, а також регламентує управління персоналом, документообіг, експлуатацію обладнання та виробничі процеси. Операції з контролю якості, проведення інспекцій і складання звітності реалізуються відповідно до Планів якості. Усі етапи виготовлення та розробки продукції організовані та структуровано управляються. На заводі функціонує багаторівнева система контролю якості, яка включає контроль технологічного процесу, дотримання санітарних стандартів і правил техніки безпеки. Управління підприємством здійснюється за принципами лінійнофункціональної організаційної структури (рис. 2.9).

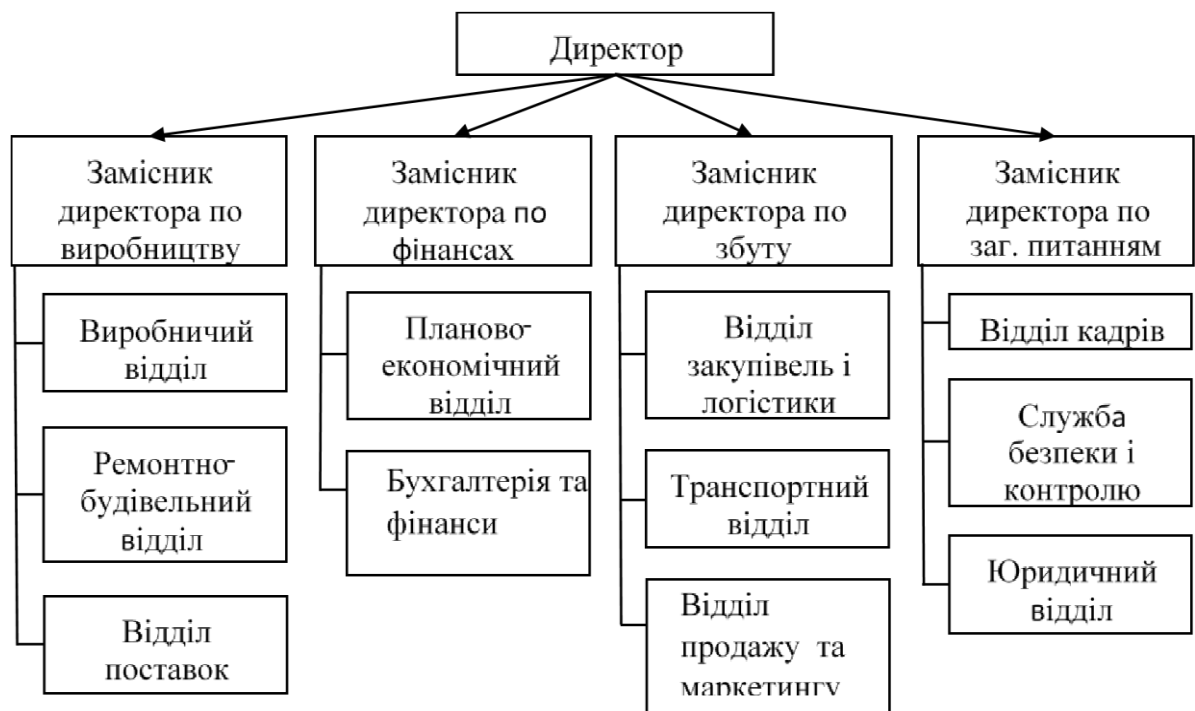


Рис. 2.9 «Організаційна структура ТОВ «Одеський хлібозавод №4»»

Джерело: розроблено автором

Наступним етапом є аналіз фінансового стану підприємства, зокрема ключових показників ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та рентабельності. Показники ліквідності наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності

Показники	Алгоритм розрахунку за кодом рядка	Норматив	2023	2024	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(1160+1165) / 1695$	0,20-0,35	0,011	0,003	-0,008
2. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	$(1195+1200-1100-1110) / 1695$	0,7-1	0,553	0,695	0,14
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$(1195+1200) / 1695$	1-2	0,789	0,823	0,034

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [30]

Результати розрахунків демонструють, що коефіцієнт абсолютної ліквідності є значно нижчим за нормативний рівень. Це свідчить про обмежену здатність компанії своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання у разі наближення строків платежів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також незначно відстає від нормативного значення. На завершення звітного періоду на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 0,69 гривні високоліквідних оборотних активів, що вказує на недостатнє покриття короткострокових зобов'язань ліквідними ресурсами. Коефіцієнт поточної ліквідності перебуває нижче рекомендованого рівня, що може свідчити про потенційні ризики із платоспроможністю. Детальний аналіз фінансової стійкості підприємства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	Алгоритм розрахунку за кодом рядка	Норматив	2023 рік	2024 рік
1. Коефіцієнт автономії	$1495/1900$	Більше 0,5	0,031	0,023
2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	$(1595+1695+1700) / 1495$	Менше 1	31,72	41,89
3. Наявність власних оборотних коштів	$1495-1095$	Збільшення	- 37 945	-54609
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(1495-1095)/1495$	0,4...0,6	- 6,74	-7,39
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	$(1495-1095)/1195$	Більше 0,1	-0,27	-0,21

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [30]

Аналіз фінансової стійкості підприємства свідчить про неефективне управління фінансовими ресурсами та його нестабільне положення на ринку. Усі ключові показники відхиляються від нормативних величин, що підкреслює стан фінансової нестабільності та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зокрема, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів перевищує встановлені межі, вказуючи на домінування позикових засобів над власними. Аналізуючи показники рентабельності у табл. 2.7, видно, що рентабельність реалізованої продукції, продажів і виробництва у 2023 році залишається на низькому рівні, а у 2024 році демонструє подальше зниження.

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	Код рядка Ф №2	2023	2024
1.Рентабельність реалізованої продукції, %	2350(2355)/2050	0,14	0,36
2. Рентабельність продаж, %	2350(2355)/2000	0,12	0.30
3. Рентабельність виробництва, %	2350(2355)	0,43	0,89

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [30]

Далі проведемо аналіз прибутку ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за допомогою табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Формування прибутку ТОВ «Одеський хлібозавод №4», тис. грн

Показники	Код рядка Ф №2	2023 р.	2024 р.
1.Прибуток від основної операційної діяльності	2000-2050-2130-2150	-5 089	-50 420
2.Прибуток від іншої операційної діяльності	2120-2180	10 983	69165
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	p.1+p.2	5 894	18745
4.Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	2200-2255	0	0
5.Фінансовий результат від фінансової діяльності	2220-2250	-5 192	-15 895
6.Фінансовий результат від іншої діяльності	2240-2270	471	443
7.Фінансовий результат до оподаткування	2290	1 173	3 293
8.Податок на прибуток	2300	-120	-1 094
9.Чистий фінансовий результат	2350	784	2 199

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [30]

Згідно з даними таблиці, у 2024 році підприємство досягло чистого прибутку в розмірі 2 199 тис. грн, що демонструє зростання показника на значні 280%.

Виходячи з проведених досліджень та розрахунків можемо провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити його сильні сторони, існуючі недоліки, можливі загрози та перспективи розвитку. Результати такого аналізу для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

OT	О- можливості	Т- загрози
SW	1. Стабільний попит на хліб сформований культурою та доступністю. 2. Сформувався сегмент дорого крафтового хліба. 3. Забезпеченість сировиною. 4. Інновації в технології виробництва. 5. Зростання споживання хліба лікувально-профілактичного призначення. 6. Зростання попиту в сегменті замороженого хліба.	1. Військовий стан. 2. Скорочення масштабів виробництва індустріального хліба через бойові дії та зменшення попиту. 3. Високий рівень інфляції. 4. Посилення конкуренції. 5. Зменшення купівельної спроможності населення. 6. Зростання вартості сировини та енергоресурсів. 7. Міграція населення. 8. Підвищення цін на технологічне обладнання. 9. Нестабільна політична та економічна ситуація. 10. Посилення конкуренції з боку міні-пекарень.
S- сильні сторони	SO	ST
1. Різноманітність продукції. 2. Кваліфікований та досвідчений персонал. 3. Ефективна управлінська стратегія у сфері кадрів. 4. Продукція високої якості. 5. Доступна та конкурентна ціна. 6. Стабільне збільшення чистого прибутку. 7. Впізнана торгова марка та позитивний імідж на ринку. 8. Лідерство в Одеському регіоні. 9. Постійне зростання фінансових показників.	1. Вихід на ринки ЄС за рахунок впровадження заморожених виробів Польши та Румунії. 2. Розширення асортименту продукції за рахунок сезонних кондитерських виробів. 3. Збільшення обсягів виробництва за рахунок виробництва експорту замороженої продукції на ринки Азії та США. 4. Розширення асортименту випуску сезонних виробів (для новорічних свят, хеловіну, весняних свят)	1. Зміцнення позицій на ринку за рахунок нової преміальної продукції. 2. Підвищення ефективності маркетингової діяльності з залученням технологій ІІІ. 3. Проведення ребрендингу упаковки. 4. Зміцнення позицій на ринку за рахунок зменшення витрат на газ. 5. Випуск оздоровчої продукції. 6. Розширення асортименту заморожених кондитерських виробів для навчальних закладів.

Продовження табл. 2.9

W- слабкі сторони	WO	WT
1. Зростання витрат на виробництво продукції. 2. Деяка частина обладнання є морально застарілою. 3. Втрата висококваліфікованих фахівців через їхній виїзд за кордон унаслідок воєнної ситуації в країні. 4. Показники ліквідності та фінансової стійкості не відповідають встановленим нормативам.	1. Розширення каналів збуту в тому числі за рахунок ЄС. 2. Фінансування навчальних програм в спеціалізованих вузах для залучення працівників. 3. Фінансування перспективних технологічних досліджень з умовою отримання патентів. 4. Розширення відділу маркетингу для дослідження та просування продукції на міжнародні ринки.	1. Використання енерго та ресурсозберігаючих технологій виробництва. 2. Оновлення основних виробничих фондів. 3. Укладання довгострокових договорів з постачальниками.

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз сучасних тенденцій, зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку хлібопекарської галузі України, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про актуальний стан ринку та стратегічні виклики для підприємств, зокрема для ТОВ «Одеський хлібо завод №4». Отримані результати засвідчили, що галузь перебуває в умовах глибокої трансформації, спричиненої макроекономічними, демографічними, логістичними та технологічними змінами.

Проаналізовані тенденції виробництва та споживання вказують на тривале зниження обсягів внутрішнього ринку хліба, що зумовлено депопуляцією, міграцією населення за кордон, падінням купівельної спроможності та зміною харчових звичок споживачів. Значний вплив мають і воєнні чинники: руйнування інфраструктури, перебої з енергопостачанням, зростання логістичних витрат та нестабільність цін на сировину. Особливо гостро проблематика виявляється через подорожчання борошна і компонентів рецептури, що створює критичний тиск на собівартість виробництва й рентабельність підприємств.

У результаті дослідження галузевої структури встановлено, що ринок характеризується високою концентрацією: понад 55% випуску продукції зосереджено у шести найбільших виробників. Паралельно відбувається швидке зростання сегмента мініпекарень, супермаркетних пекарень та операторів HoReCa, які формують гнучкі локальні моделі виробництва і демонструють високу адаптивність до змін попиту. Це посилює конкуренцію та змінює стратегічні орієнтири традиційних хлібозаводів.

Здійснений PEST- та ринковий аналіз показав, що ключовими зовнішніми факторами впливу є державна регуляторна політика, нестійкі ціни на зерно та енергоносії, розширення міжнародної торгівлі, зміна пріоритетів споживачів, а також високий рівень технологічних викликів. Український ринок дедалі більше орієнтується на продукцію з підвищеною доданою вартістю – крафтову, дієтичну, заморожену, швидкого приготування, що свідчить про модернізацію структури споживчого попиту.

Аналіз інституційного середовища підкреслив важливість належного державного регулювання, єдиних стандартів якості, прозорих правил конкуренції та розвитку галузевих кластерів. Разом з тим, значний потенціал має сегмент експорту, який демонструє стале зростання, особливо на ринках ЄС, Польщі, Румунії, Молдови. Це відкриває перспективи для стратегічної диверсифікації збуту.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що для підприємств хлібопекарської галузі стає необхідним впровадження стратегічного підходу до управління розвитком, який передбачає модернізацію виробництва, розширення асортименту у напрямі високорентабельних продуктів, використання сучасних логістичних моделей, зміцнення сировинної бази та активний вихід на зовнішні ринки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Формування стратегії підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у контексті системи сталого розвитку

Сталий розвиток у харчовій промисловості означає орієнтацію не лише на економічну ефективність, але й на соціальну відповідальність, ресурсну ефективність та екологічну безпеку виробництва, що відповідає міжнародним стандартам та рекомендаціям FAO й ЄС [34, 35]. Для хлібопекарських підприємств це означає інтеграцію сталих технологій на всіх етапах виробництва – від закупівлі сировини до логістики готової продукції.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на триєдиному підході, визначеному глобальними екологічними й соціально-економічними рамками (UNEP, FAO) [33, 34]:

- Економічна складова – підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності та інноваційності.
- Екологічна складова – мінімізація впливу виробництва на довкілля, раціональне використання енергії та ресурсів.
- Соціальна складова – забезпечення продовольчої безпеки, доступності продукції та відповідальності перед споживачами.

Для хлібопекарської галузі такі підходи є визначальними, оскільки виробництво хліба є енергоємним та залежним від сировинної та агрокліматичної стабільності [32, 36].

Хлібопекарське виробництво традиційно належить до найбільш енергоємних у харчовій промисловості: значні обсяги енергоресурсів використовуються для роботи печей, парових котлів, тістомісильного

обладнання, систем вентиляції та охолодження. У період зростання вартості газу та електроенергії собівартість продукції може збільшуватися на 15–30%, що суттєво впливає на цінову конкурентоспроможність підприємств [38].

У відповідь на ці виклики хлібопекарські підприємства все активніше орієнтуються на енергоефективні технології, включаючи рекуперацію тепла, оптимізацію режимів випікання, впровадження систем енергомоніторингу, заміну морально застарілого обладнання. Особливо перспективними є когенераційні системи, які дозволяють одночасно отримувати теплову та електричну енергію, підвищуючи загальний коефіцієнт корисної дії виробництва до 70–85%. За оцінками галузевих експертів, впровадження когенерації здатне знизити енергоспоживання хлібопекарського підприємства на 20–40% та значно зменшити залежність від зовнішніх енергопостачальників [39].

Таким чином, енергетичні виклики диктують потребу в довгостроковій модернізації виробничої інфраструктури, формуванні інвестиційних програм, впровадженні енерготехнологічних інновацій та розвитку альтернативних джерел енергії.

Сучасний ринок споживання хлібобулочних виробів в Україні характеризується суттєвими структурними змінами, обумовленими соціально-економічними трансформаціями, європеїзацією харчової культури та зростанням вимог до якості продуктів. Споживачі все частіше орієнтуються на здорове харчування, уникають надмірно оброблених виробів та шукають продукти з підвищеною харчовою цінністю: цільнозернові хліби, бездріжджові технології, вироби з високим вмістом клітковини, продуктами пророщування тощо.

Зростає також попит на функціональні та спеціалізовані хлібобулочні вироби: безглютенові, низьковуглеводні, збагачені вітамінами та мікроелементами, з додаванням рослинних екстрактів. Окремий сегмент формує інтерес до міжнародних кондитерських виробів, таких як панетоне, круасани, бріюш та інші вироби італійської та французької школи випічки.

Такі продукти характеризуються вищою рентабельністю й дозволяють підприємствам розширити преміальний асортимент.

Крім того, помітно збільшується попит на заморожені напівфабрикати та вироби тривалого зберігання, що пов'язано зі зміною стилю життя, активним впровадженням моделі «bake-off» у ритейлі, а також розвитком малого та середнього бізнесу у сфері HoReCa [40]. Заморожені тістові заготовки дозволяють розширити географію збуту, підвищити стабільність якості та оптимізувати виробничі процеси.

Отже, зміна споживчих пріоритетів формує необхідність диверсифікації асортименту, оновлення рецептур, впровадження нових технологічних підходів та зміцнення маркетингової стратегії підприємства.

Розвиток цифрових технологій істотно трансформує хлібопекарську галузь, створюючи нові можливості для підвищення продуктивності, оптимізації виробництва та мінімізації втрат. В умовах глобальної конкуренції підприємства поступово впроваджують автоматизовані системи управління виробничими процесами, що забезпечують контроль кожного етапу – від підготовки сировини до пакування готової продукції.

Система ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати фінансові, логістичні та виробничі процеси в єдину платформу, забезпечуючи прозорість операцій, чітке планування потреб у сировині та оптимізацію використання матеріальних ресурсів. Системи енергоменеджменту дають змогу контролювати споживання енергії в режимі реального часу, виявляти аномалії та формувати ефективні режими роботи обладнання.

Тренд цифровізації також відповідає вимогам європейської програми Farm to Fork, яка передбачає підвищення стійкості харчових систем за рахунок прозорості, трасованості сировини, низького рівня викидів та раціонального використання ресурсів [35]. Відповідність цим вимогам дозволяє підприємствам орієнтуватися на експортні ринки, а також

проходити сертифікацію за міжнародними стандартами (IFS, BRC, ISO 22000).

Отже, технологічна модернізація та цифровізація не лише підвищують ефективність виробництва, а й стають обов'язковими умовами конкурентоспроможності в сучасній ринковій економіці.

Виходячи з дослідження поняття стратегії сталого розвитку та принципів та напрямів які визначенні цім поняттям можна запропонувати такі стратегічні напрями розвитку для підприємств хлібопекарської галузі:

- Енергоефективність та впровадження когенераційних систем.
- Виробництво заморожених виробів і напівфабрикатів.
- Інноваційний розвиток асортименту та преміум-продукції.
- Формування вертикально інтегрованих структур.
- Цифровізація та управління виробництвом.
- Екологічна модернізація та зменшення відходів.

Пропонуємо розглянути кожен напрям більш детально. Енергетична трансформація у хлібопекарській галузі є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності та сталості виробництва. Сучасні когенераційні системи (Combined Heat and Power, CHP) дають змогу одночасно отримувати теплову та електричну енергію на базі одного енергоносія, що забезпечує підвищення коефіцієнта використання палива до 85–92% [38]. З огляду на те, що хлібопекарські печі генерують значні обсяги відпрацьованого тепла, впровадження когенерації та теплової рекуперації дозволяє не лише зменшити викиди та енергетичні витрати, але й стабілізувати енергетичну безпеку підприємств у контексті зростання тарифів на газ та електрику.

Наукові дослідження свідчать, що підприємства, які інтегрували когенераційні установки, знижують витрати на енергоресурси на 20–35%, а також значно скорочують залежність від зовнішніх енергетичних ринків [39]. Для хлібозаводів з високим рівнем теплового навантаження когенерація є одним із найбільш ефективних напрямів модернізації.

Глобальний ринок замороженої випічки демонструє стійку тенденцію до зростання, що зумовлено зміною поведінкових моделей споживачів, розвитком технологій шокового заморожування та логістичними інноваціями. Виробництво швидкозаморожених хлібобулочних виробів створює низку стратегічних переваг:

- мінімізацію харчових втрат завдяки подовженню терміну придатності продукції;
- розширення географії збуту без втрати якості;
- оптимізацію виробничих циклів, що дозволяє рівномірно завантажувати потужності;
- можливість виходу на експортні ринки, зокрема до країн ЄС, де сегмент frozen bakery зростає найшвидшими темпами.

Аналітика міжнародної консалтингової компанії *Grand View Research* прогнозує збільшення обсягів ринку заморожених хлібобулочних виробів до 2032 року зі щорічним середнім темпом зростання (CAGR) понад 5% [40]. Це підтверджує стратегічну доцільність інвестування у лінії шокової заморозки та створення власних напівфабрикатів на базі українських підприємств.

Зміни у харчових пріоритетах споживачів стимулюють хлібопекарські підприємства до активного розширення асортименту та переходу від масового продукту до інноваційних і преміальних категорій. До найбільш перспективних напрямів належать:

- натуральні закваски як основа для крафтової та ремісничої продукції;
- цільнозернові вироби з підвищеною харчовою цінністю;
- функціональні продукти (збагачені білком, клітковиною, мікроелементами);
- безглютенові вироби, що формують окремий сегмент ринку здорового харчування;
- міжнародні кондитерські продукти, зокрема панетоне, які демонструють стабільно високий попит у ЄС та на преміальному ринку.

ФАО та ВООЗ відзначають зростання глобального інтересу до здорового харчування, натуральності та функціональності продуктів, що формує довгостроковий тренд на диверсифікацію асортименту у харчовій промисловості [34, 41].

Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання хлібопекарських підприємств із ключовими учасниками ланцюга постачання – борошномельними комбінатами, елеваторами, агровиробниками та логістичними операторами. Такий підхід:

- мінімізує ризики, пов'язані з нестабільністю цін на зерно та борошно,
- забезпечує контроль за якістю сировини,
- оптимізує витрати на закупівлю та транспортування,
- підвищує стійкість підприємства в умовах ринкової волатильності.

За аналітикою OECD-FAO Agricultural Outlook, вертикальна інтеграція є одним з найбільш ефективних механізмів підвищення економічної стабільності та управління ризиками для харчових підприємств у періоди нестабільності аграрних ринків [37].

Цифрова трансформація виробництва є ключовою умовою підвищення ефективності хлібопекарських підприємств. Використання SCADA-систем, MES-рішень та систем відстежуваності сприяє:

- підвищенню контролю якості та зменшенню кількості відхилень від технологічних параметрів;
- зменшенню енергоспоживання за рахунок оптимізації режимів випічки;
- поліпшенню логістичного планування, включаючи маршрутизацію та прогнозування попиту;
- забезпеченню прозорості виробничого ланцюга відповідно до вимог ISO 22000 щодо безпеки харчових продуктів [42].

Досвід провідних пекарських компаній ЄС демонструє, що впровадження цифрових технологій може знизити операційні витрати на 10–18% та скоротити втрати продукції на 5–12%.

Сталий розвиток у хлібопекарській галузі неможливий без систематичної екологічної модернізації. На сучасному етапі пріоритетними напрямками є:

- застосування відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, біогаз),
- рекуперація тепла пічних газів,
- впровадження систем очищення технічних вод,
- повторне використання тепла та води,
- мінімізація харчових та пакувальних відходів завдяки сучасним технологіям виробництва.

Міжнародні екологічні організації наголошують, що ресурсоефективні технології дозволяють скоротити викиди CO₂ на 8–15% та значно підвищити економічну ефективність виробництва [33]. Виходячи з дослідження, пропонуємо стратегічний набір для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» (дод. А).

3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження стратегічних заходів

Для визначення доцільності впровадження комплексної стратегії розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4» пропонуємо розрахувати ефективність впровадження виробництва заморожених хлібопродуктів. В даних розрахунках передбачається виділити 5% виробничих потужностей під випікання продукції яка в подальшому буде використовуватись для замороження.

Продуктивність існуючих печей підприємства становить:

- 4 печі по 1500 кг/год,
- 2 печі по 500 кг/год,

- 1 піч 400 кг/год,
- 8 печей по 130 кг/год,
- 5 печей по 200 кг/год.

Загальна потужність наявних печей 9440 кг/год

Для проекту заплановано виділити 5% потужностей наявних печей, тобто $9440 \cdot 0,05 = 472$ кг/год.

Для обробки 450–500 кг/год необхідні:

- спірал-морозильна камера [66],
- холодильна компресорна установка [66],
- морозильний склад $-18 \dots -25$ °C,
- пакувальна лінія,
- монтажні роботи, реконструкція цеху.

Консервативний розрахунок капітальних витрат:

$$I = 18.5 \text{ млн грн}$$

що охоплює обладнання, установку, будівельно-монтажні роботи, підведення електрики та системи холодопостачання.

Запланований об'єм випуску хлібу при двох змінах виробництва та 330 робочих днів під заморозку становить $472 \cdot 16 \cdot 330 = 2492,160$ т/рік. Виходячи з рецептури хліба розрахуємо вартість сировини та матеріалів для виготовлення 1 т продукції в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок вартості сировина та матеріалів на виробництво 1 т хлібу

Вид сировини	Од.	Норма на 1 т	Ціна, грн	Сума, грн
Борошно пшеничне	кг	700	28,0	19 600
Вода	л	450	3,9	1 755
Дріжджі	кг	8	55	440
Сіль	кг	18	6,85	123
Цукор	л	12	35	420
Олія	л	8	32,25	258
Разом сировина				22 596
Пакування, миючі, дезінфекція				380
Транспортні витрати (5%)				1149
Всього				24125

Джерело: складено та розраховано автором

Далі розрахуємо витрати на електроенергію при ціні для промисловості 6.4 грн/кВт для виробництва заплановало обсягу на виробництва на одній лінії протягом року в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на електроенергію

Обладнання	Потужність, кВт	К-сть од.	Тариф, грн/кВт·год	Загальна потужність, кВт	Річний фонд часу, год	Витрати, грн/рік
Лінія з виробництва хліба	6,01	1	6,4	6,0	2 208	84 787,20

Джерело: складено та розраховано автором

Далі проведемо розрахунок витрат на заробітну плату робітників. Для обслуговування виробничої лінії необхідні інженертехнолог, інженер, а також контролер. Тарифна ставка інженера технолога становить 60 грн./год., для інженера зміни тарифна ставка на рівні 47 грн./год., а у контролера – 40 грн./год. Результати розрахунку основної заробітної плати наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на оплату праці

Професія	Тарифна ставка, грн/год	Річний фонд робочого часу, год	Основна заробітна плата, грн	Додаткова заробітна плата (10%), грн	Фонд основної та додаткової ЗП, грн	Нарахування на ЗП (22%), грн
Інженер-технолог	60	2 208	132 480	13 248	145 728	32 060,16
Інженер зміни	47	2 208	103 776	10 377,60	114 153,60	25 113,79
Контролер	40	2 208	88 320	8 832	97 152	21 373,44
Разом			324 576	32 457,60	357 033,60	78 547,39

Джерело: складено та розраховано автором

Загальний фонд оплати праці становить 435580,99 грн. Далі проведемо розрахунки адміністративних витрат в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Адміністративні витрати

Види витрат	Сума за рік, грн
Витрати на оплату праці АУП	125 000,00
Відрахування на соціальні заходи	27 500,00
Загальні корпоративні витрати	110 000,00
Амортизація основних засобів	130 000,00
Консультаційні та інформаційні послуги	115 000,00
Послуги зв'язку	12 500,00
Всього	520 000,00

Джерело: складено та розраховано автором

Адміністративні витрати складають 520 000, 00 грн. Далі проведемо розрахунки витрат на утримання та експлуатацію обладнання в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання

Види витрат	Сума за рік, грн
Амортизація виробничого обладнання	150 000,00
Витрати на ремонт	270 000,00
Всього	420 000,00

Джерело: складено та розраховано автором

Витрати на утримання та експлуатацію складають 420 000, 00 грн. Далі проведемо розрахунки витрат на збут в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на збут

Види витрат	Сума за рік, грн
Транспортування і страхування	135 000,00
Оплата праці відділу збуту	195 000,00
Відрахування на соціальні заходи	42 900,00
Інші витрати (охорона складу тощо)	105 000,00
Амортизація складського приміщення	304 000,00
Реклама	128 100,00
Всього	910 000,00

Джерело: складено та розраховано автором

Витрати на збут складають 910 000, 00 грн. Далі проведемо розрахунки витрат за статтями протягом року в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати за статтями калькуляції (річні)

Стаття калькуляції	Сума за рік, грн
Витрати на сировину та матеріали	60 129 324,00
Витрати електроенергії	84 787,20
Витрати на заробітну плату з нарахуваннями	435 580,99
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	420 000,00
Виробнича собівартість	61 069 692,19
Адміністративні витрати	520 000,00
Витрати на збут	910 000,00
Повна собівартість	62 499 692,19

Джерело: складено та розраховано автором

Витрати за статтями склали 62499692,19 грн. Далі проведемо розрахунки собівартості заморозки тони хлібу в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Собівартість заморозки тони хліба

Стаття витрат	Сума, грн/рік
Витрати електроенергії	353 280
Амортизація обладнання	1 850 00
Змінні витрати	920 000
Заробітна плата контролера з нарахуваннями	118 525,44
Заробітна плата інженера з нарахуваннями	139 267,39
Разом витрати на заморозку	3 381 072,83

Джерело: складено та розраховано автором

Таблиця 3.9

Витрати за статтями

Стаття калькуляції	Сума за рік, грн
Витрати на сировину та матеріали	60 129 324,00
Витрати електроенергії (виробництво)	84 787,20
Витрати на заробітну плату з нарахуваннями	435 580,99
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	420 000,00
Витрати на заморозку продукції	3 381 072,83
Виробнича собівартість	64 450 765,02
Адміністративні витрати	520 000,00
Витрати на збут	910 000,00
Повна собівартість	65 880 765,02

Джерело: складено та розраховано автором

Наступним кроком розрахуємо відпускну ціну підприємства в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Відпускна ціна замороженого хлібу

Показник	Сума, грн
Повні витрати на виробництво і реалізацію	65 880 765,02
Прибуток	6 588 076,5
Відпускна ціна без ПДВ	72 468 841,52
ПДВ 20 %	14 493 768,30
Відпускна ціна з ПДВ (річна)	86 962 609,82

Джерело: складено та розраховано автором

З урахуванням витрат на заморозку продукції повна собівартість виробництва та реалізації звичайного хліба зросла до 65,88 млн грн на рік, що зумовило збільшення відпускної ціни 1 упаковки масою 500 г до 17,45 грн з ПДВ.

Визначивши вартість виробництва та реалізації одної упаковки замороженого хлібу проведемо розрахунки інвестиційної привабливості, почнемо з розрахунків грошових потоків в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Таблиця грошових потоків

Показники	2026	2027	2028
Виручка від реалізації	86 962,61	86 962,61	86 962,61
Експлуатаційні витрати	64 030,77	64 030,77	64 030,77
Амортизаційні відрахування	1 850,00	1 850,00	1 850,00
Оподаткований прибуток	21 081,84	21 081,84	21 081,84
Податок на прибуток (18 %)	3 794,73	3 794,73	3 794,73
Чистий прибуток	17 287,11	17 287,11	17 287,11
Чисті грошові надходження	19 137,11	19 137,11	19 137,11
Коефіцієнт дисконтування (30 %)	0,769	0,592	0,455
Дисконтований ЧГН	14 714,1	11 330,4	8 707,4
Накопичений дисконтований ЧГН	14 714,1	26 044,5	34 751,9

Джерело: складено та розраховано автором

Знайдемо чистий приведений дохід (NPV) по проекту. Для цього необхідно від сумарних грошових надходжень по проекту відняти суму капітальних вкладень:

$$NPV = \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$$

де P_k – грошові надходження;

r – дисконтна ставка;

k – порядковий номер року;

n – тривалість життєвого циклу проекту;

IC – капітальні вкладення

$$NPV = 34751,9 - 18500,0 = 16251,9 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$TOI = \frac{IC}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}},$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}$ – середня сума чистого грошового потоку за період часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 18500/11584,0 = 1,6 \text{ року}$$

Реалізація проекту доцільна, бо строк окупності інвестицій в межах прийнятого строку оцінки проекту.

Індекс дохідності розраховується за формулою:

$$ID = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC$$

$$ID = 34751,9/18,5 = 1,88$$

Отже, NPV позитивний, тому в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства буде підвищуватись; термін окупності проекту складає 1,6 року при строку реалізації проекту 3 роки; індекс дохідності становить 1.88 - з однієї вкладеної гривні ми отримуємо 1.88 грн чистих

грошових надходжень. Все це свідчить про ефективність впровадження інноваційного продукту.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було сформовано систему взаємодоповнюючих стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4», спрямованих на підвищення енергоефективності, диверсифікацію асортименту, зростання рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. На основі проведених техніко-економічних розрахунків обґрунтовано фінансову доцільність кожної із запропонованих стратегій.

Стратегічним напрямом визначено створення виробництва заморожених хлібобулочних напівфабрикатів, яке відповідає тенденціям зростання попиту в сегментах HoReCa, торговельних мереж і експорту. Розрахунки свідчать, що організація цеху продуктивністю 1–2 т/добу потребує інвестицій у розмірі 18,5 млн грн (обладнання шокової заморозки, конвеєрні лінії, форми, холодильні камери, реконструкція приміщень). При розрахованій прибутковості в 10% рентабельність виробництва дозволяє отримати індекс дохідності 1,88 що означає отримання 1,88 грн на кожен вкладений гривню. Термін окупності проекту складає 1,6 року. Додатковою перевагою є можливість масштабування виробництва, а також зниження залежності заводу від сезонних коливань попиту на свіжий хліб. Заморожена продукція формує стійке довгострокове зростання та вихід на нові ринки.

Таким чином, запропонована система стратегічних рішень дозволяє сформувати для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» оптимальну модель розвитку, у якій поєднуються швидкі енергозберігальні ефекти, середньострокова інвестиційна окупність, асортиментне оновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємства на національному та потенційно міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було всебічно розглянуто теоретичні засади стратегічного управління, проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку хлібопекарської галузі України, а також сформовано та економічно обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Здійснений комплексний аналіз дозволив отримати ґрунтовні наукові та практичні результати, що підтвердили актуальність теми роботи та її важливість для розвитку підприємств харчової промисловості в умовах сучасних економічних викликів.

У першому розділі було визначено теоретико-методичні основи стратегічного управління, досліджено ключові концепції та моделі формування стратегії підприємства. Установлено, що в умовах нестабільності стратегічне управління набуває функції антикризового інструменту, що забезпечує стійкість бізнесу.

Другий розділ присвячений стратегічному аналізу хлібопекарської галузі, який показав, що галузь зазнає значного впливу зовнішніх факторів: подорожчання сировини та енергоносіїв, демографічне скорочення населення, внутрішня міграція, посилення конкуренції з боку малих пекарень і супермаркетних виробництв. Разом із тим, виявлено перспективні тенденції: зростання попиту на продукцію із доданою вартістю, активний розвиток сегмента заморожених виробів, модернізацію обладнання та зацікавленість ринку у високоякісній преміальній продукції. Галузевий аналіз довів необхідність енергоефективності, інновацій та диверсифікації для забезпечення стабільності діяльності хлібопекарських підприємств.

Третій розділ містить пропозиції щодо формування комплексної стратегії росту та економічне обґрунтування напрямів розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Виробництво заморожених продуктів має значний ринковий потенціал і високі перспективи довгострокового розвитку. Інвестиції на рівні 18,5 млн

грн забезпечують формування нового сегмента продукції, який користується стабільним попитом у HoReCa, торговельних мережах та на експортних ринках. Окупність інвестиційної програми становить 1,6 роки, а рентабельність – 1,88. Цей напрям має стратегічно важливе значення, оскільки дозволяє підприємству вийти за межі ринку традиційного хліба та конкурувати у сегменті з високою доданою вартістю.

Практичне значення дипломної роботи полягає в можливості використання запропонованих стратегічних рекомендацій для прийняття управлінських рішень, планування інвестиційних програм та модернізації виробництва.

Стратегічний підхід, орієнтований на енергоефективність, інноваційність та диверсифікацію, є ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств України в умовах сучасної економічної нестабільності. Запропонована стратегія розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є комплексною, економічно обґрунтованою та здатною забезпечити довгострокове зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – Київ : НАДУ, 2011. – 692 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004.
3. Стратегічне планування : навч. посібник / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : ХарPI НАДУ «Магістр», 2013. – 248 с.
4. Economy and Society : електронний науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3248/3171>
5. Strategic Management in Ukrainian Entrepreneurship [Electronic resource]. – Available at: https://www.researchgate.net/publication/352434432_STRATEGIC_MANAGEMENT_IN_UKRAINIAN_ENTREPRENEURSHIP
6. Kyiv National Economic University. News [Electronic resource]. – Available at: https://mci.kneu.edu.ua/en/news_mci/News61
7. Вплив першого року повномасштабної війни на український бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-23-1-2024/vpliv-pershogo-roku-povnomasshtabnoyi-viyni-na-ukrayinsky-biznes>
8. Інвестиції: практика та досвід : науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/224/213/364>
9. Challenges and Needs of SMEs in War Time : аналітичний звіт [Електронний ресурс]. – Київ, 2024. – Режим доступу:

<https://www.merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time-en.pdf>

10. Academy Vision : scientific journal [Electronic resource]. – Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/315/277>

11. Economy and Society : електронний науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>

12. City Development : науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/download/84/83>

13. Економіка України : науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2022-01-4>

14. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4596/4302>

15. Reuters. Ukraine needs \$524 billion to recover after three years of war [Electronic resource]. – Available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25>

16. ПАТ «Київхліб» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivkhlib.ua/about/>

17. ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hlibinvest.com.ua/komanda/>

18. ПАТ «Концерн «Хлібпром» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hlibprom.com.ua/>

19. ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kulinichi.com/#manufacture>

20. ГК «Формула смаку» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/1288-formula-smaku>

21. ГК «Хлібодар» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hlibodar.com.ua/contacts/>
22. Державна служба статистики України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Українські національні новини. Імовірне подорожчання хліба: що кажуть учасники ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unn.ua/news/imovirne-podorozhchannia-khliba-shcho-kazhut-uchasnykuryнку>
24. Костецька Н. І. Розвиток хлібопекарських підприємств в Україні: проблеми та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23915/1/Tezy_2013.pdf
25. Агро 24. Україна експортувала на третину більше кондитерських виробів: хто головні покупці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://agro.24tv.ua/konditerskih-hlibobulochnih-virobiv-ukrayina-eksportovala29_n2583853
26. Бізнес Цензор. Експорт українських хлібобулочних кондитерських виробів зріс на 40 % [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.censor.net/n3496521>
27. Pro-Consulting. Аналіз ринку заморожених хлібобулочних виробів в Україні. 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zamorozhennyh-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-god>
28. Ставицький О. В. Державне управління підприємствами хлібопекарської галузі України та напрями підвищення ефективності їх діяльності // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2011. – № 9. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=328>.
29. «Одеський коровай» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://korovay.od.ua/#about-company>

30. Фінансова звітність ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/
31. Номенклатура продукції промисловості (НПП) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/NPP_2022.pdf
32. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Вплив зміни клімату в Україні. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Vplyv-zminy-klimatu-v-Ukrayini .pdf](https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Vplyv-zminy-klimatu-v-Ukrayini.pdf)
33. UNEP. Global Environmental Outlook 6: Healthy Planet, Healthy People. – Nairobi : United Nations Environment Programme, 2021. – 708 p.
34. FAO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. – Rome : FAO, 2023. – 244 p.
35. European Commission. Farm to Fork Strategy: For a fair, healthy and environmentally-friendly food system. – Brussels : European Union, 2020. – 25 p.
36. Економічна правда. Аграрії фіксують падіння врожайності зерна: випадковість чи тренд? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/agrariji-fiksuyut-padinnya-vrozhaynosti-zerna-vipadkovist-chi-trend-811125/>
37. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024–2033. – Paris : OECD Publishing, 2024.
38. International Energy Agency. Energy Efficiency 2022: Analysis and outlooks to 2030. – Paris : IEA Publications, 2022. – 182 p.
39. Zheng L., Li H. Energy-efficient technologies in the baking industry: A review // Journal of Cleaner Production. – 2022. – Vol. 335. – 130293.
40. Grand View Research. Frozen Bakery Products Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2024–2032. – San Francisco : GVR, 2024.
41. Codex Alimentarius. Guidelines for the application of general principles of food hygiene to the control of foodborne pathogens. – Rome : FAO/WHO, 2021. – 96 p.

42. ISO 22000:2018. Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. – Geneva : International Organization for Standardization, 2018.

43. International Energy Agency. Energy Efficiency 2023. – Paris : IEA Publications, 2023. – 190 p.

44. European Commission. Energy Efficiency Directive (recast) 2023/1791. – Brussels : EU Publications, 2023. – 67 p.

45. Мартинюк О. В. Енергоефективність підприємств харчової промисловості: аналітичний огляд // Економіка харчової промисловості. – 2022. – № 4. – С. 45–53.

46. Боярчук Т. І. Рекуперація тепла у технологічних процесах харчових виробництв // Технологія та енергоефективність. – 2021. – Т. 3, № 2. – С. 67–76.

47. Eurostat. Food and Beverage Industry Statistics 2024 [Electronic resource]. – Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat>

48. OECD-FAO Agricultural Outlook 2023–2032. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 360 p.

49. Редько Г. М. Технологія хлібопекарського виробництва. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.

50. European Food Safety Authority (EFSA). Trends in consumer preferences for bakery products 2023. – Brussels : EFSA Publications, 2023. – 55 p.

51. Italian Trade Agency. Panettone and International Confectionery Market Overview 2022. – Rome : ITA Press, 2022. – 28 p.

52. Кузнецова Н. С. Стратегічне управління підприємствами харчової промисловості. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 280 с.

53. Хравченко В. В. Розвиток інновацій у харчовій промисловості України // Економічний простір. – 2022. – № 187. – С. 119–129.

54. Паламарчук І. Ю. Європейські тенденції у виробництві хлібобулочних виробів // Продовольчі технології. – 2021. – № 3. – С. 21–29.

55. WHO. Healthy Diet Factsheet. – Geneva : World Health Organization, 2023. – 12 p.
56. Хорольська Л. В. Преміальні кондитерські вироби: світові тенденції та можливості для українських виробників // Харчова промисловість. – 2023. – № 2. – С. 55–63.
57. Баженов В. А. Енергоменеджмент у харчовій промисловості. – Київ : НАУ, 2020. – 214 с.
58. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту. – Київ : УкрНДНЦ, 2020.
59. Пічні агрегати харчової промисловості: сучасні технології та ефективність. – Львів : ЛТЕУ, 2020.
60. ДСТУ 7097:2022. Енергоефективність. Вимірювання теплових втрат у промисловому обладнанні. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022.
61. Ільїна О. Енергоощадні технології у харчовому виробництві. – Харків : ХТУ, 2019. – 180 с.
62. Практичні аспекти використання рекуператорів у промисловості // Техніка і технології. – 2023.
63. Кравченко М. Енергоаудит підприємств харчової промисловості: методичні рекомендації. – 2021.
64. Інформація про отримання екологічного дозволу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ecology.od.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/1obosn-hlebzavod-24obshh.pdf>
65. Українська асоціація енергетичної ефективності. Щорічний звіт. – 2023.

ДОДАТКИ