

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Стратегія розвитку підприємства та її ефективність у сучасних умовах
господарювання

Спеціальність 051 - Економіка
Освітньо-професійна програма – Економіка

Кваліфікаційна робота

Виконала : студент групи
ЕЕПмвн-21

Яворський Микола Володимирович

Науковий керівник
к.е..н.,доц. Л.Г. Дончак

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.
Завідувач кафедри
_____ **В.М. Пилявець**

ВІННИЦЯ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	6
1.1 Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2 Механізм формування стратегії розвитку підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»	20
2.2 Аналіз ефективності стратегічного розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	30
3 РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	36
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

В умовах турбулентності зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції підприємства стикаються з постійними викликами, що стосуються їхньої здатності підтримувати стабільний розвиток. Зміни в економічній, технологічній, соціальній та політичній сферах формують нові вимоги до стратегічного управління. У таких умовах розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку підприємства є важливою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності та фінансової стабільності.

Дослідження цієї теми є актуальним через зростаючу роль стратегічного планування у процесі адаптації підприємств до сучасних викликів, зокрема в умовах глобальної економічної нестабільності, війни, зростання попиту на інноваційні та екологічно орієнтовані рішення. Крім того, ускладнення ринкових умов потребує глибокого аналізу ефективності впроваджених стратегій, що дозволить виявити оптимальні підходи до їхнього вдосконалення.

Таким чином, дослідження стратегій розвитку підприємств є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє пошуку шляхів підвищення ефективності їхньої діяльності та формуванню основ сталого зростання.

Проблематика стратегічного планування та його практичної реалізації широко досліджується в наукових роботах українських і зарубіжних учених, серед яких: Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Хаєцька О.П., Дончак Л.Г., Томашук І.В., Кизим М.О., Віханський В.С., Пилипенко А.А., Зінченко В.А., Чикуркова А.Д., Белко І.А., Отенко І.П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А., Осовська Г.В., Фіщук А.Л., Шершньова З.Є та інші.

Водночас залишаються недостатньо вирішеними окремі аспекти теоретико-методологічного забезпечення процесів управління стратегічним розвитком підприємств. Подальша розробка цих питань є необхідною для підвищення ефективності стратегічного управління, що обумовлює важливість і актуальність теми дослідження.

Завдання і мета дослідження. Основною метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних підходів до стратегічного управління, оцінка ефективності стратегій розвитку підприємств та розробка рекомендації щодо їх удосконалення в умовах змінного зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети в роботі визначені такі завдання:

- дослідити економічну сутність стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати механізм формування стратегії розвитку підприємства;
- здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності

ПрАТ «Концерн Хлібпром»;

- проаналізувати ефективність стратегічного розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром»;

- розробити заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємств.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством. Предметом дослідження є стратегія розвитку підприємства та її ефективність у сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження базуються на використанні системного підходу, що дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему з взаємопов'язаними елементами, а також аналізу та синтезу, спрямованих на деталізацію процесів стратегічного управління та інтеграцію їхніх результатів у комплексні рішення. Економіко-статистичні методи застосовуються для аналізу динаміки фінансово-економічних показників, оцінки рентабельності, прибутковості та прогнозування впливу запропонованих стратегій. Аналітичні методи використовуються для дослідження поточного стану підприємства, виявлення проблем та обґрунтування шляхів їх вирішення.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, результати аналізу діяльності конкретних підприємств, їхня фінансова звітність, статистичні дані, а також наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних економістів. Важливим джерелом стали матеріали спеціалізованих періодичних видань, присвячених питанням стратегічного управління та розвитку підприємств у сучасних умовах

господарювання.

Практична цінність отриманих результатів полягає у формуванні обґрунтованих стратегічних підходів до розвитку підприємства та створенні комплексу практичних заходів, спрямованих на реалізацію його стратегічних цілей. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані для впровадження у діяльність українських підприємств, сприяючи підвищенню їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 54 сторінок (без додатків). Робота містить 7 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 46 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства

У контексті глобалізації підприємства, з одного боку, підтримують вигоди від відкритих ринків та зростаючих можливостей збуту своїх товарів і послуг, а з іншого – єдність і відкритість економічного простору призводять до зростання конкуренції між підприємствами. Для того щоб досягти успіху в розробці стратегії своєї діяльності, компаніям необхідно забезпечити реалії, що їх оточують.

Явища глобалізації та інформатизації, влади постіндустріального суспільства, сприяють і стимулюють підприємства до постійних змін у напрямку сталого розвитку, однак невідповідність новим вимогам може призвести до стагнації та втрати ринкових позицій. Зміни вимагають від підприємств здійснення збалансованої інвестиційної діяльності, дослідження ринків, конкурентів, постачальників, проведення ефективної маркетингової політики, а отже, підприємствам необхідно впроваджувати дієву та ефективну стратегію [1-3].

Варто зазначити, що загальноприйнято розглядати стратегію розвитку підприємства як довгостроковий план дій, який визначає основні напрями його діяльності, здатні досягти поставлених цілей та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Він виступає інструментом, що дозволяє узгоджувати поточні та майбутні дії підприємства для досягнення конкурентних переваг [4].

Стратегія розвитку підприємства є комплексною концепцією, яка визначає основні напрями і способи досягнення довгострокових цілей організації. Вона забезпечує адаптацію підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, орієнтуючись на підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування [5].

Стратегія розвитку включає набір рішень і дій, спрямованих на забезпечення стійкого зростання підприємства. Вона базується на аналізі внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища та спрямована на досягнення збалансованого розвитку у виробничій, фінансовій, маркетинговій та інших сферах діяльності [6; 7]. Визначення стратегії передбачає також формування довгострокових планів, які дозволяють ефективно використовувати можливості підприємства, створюючи додаткову вартість [8].

Засновник теорії стратегічного управління І. Ансофф розглядає стратегію як систему правил, що спрямовують процес ухвалення рішень, забезпечуючи ефективну діяльність підприємства відповідно до його цілей та інтересів. Він описує стратегію як комплексний процес, який включає визначення основних цілей на корпоративному та функціональному рівнях, а також використання аналітичних інструментів для комплексного виконання завдань [9-10].

Варто звернути увагу, що українські науковці Золотаревський А.В. і Кузьмак О.І. розглядають стратегію розвитку як детально продуману програму, що спрямована на досягнення основних стратегічних цілей суб'єктів господарювання [11-12].

Разом з цим, вчений Бутинець Ф.Ф. підкреслює, що стратегія є набором рекомендацій, які забезпечують виконання поставлених завдань підприємства у його повсякденній діяльності [13]. Довгань Л.Є. додає, що стратегія не обмежується досягненням цілей і реалізації місії. Вона виступає комплексною програмою функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, включаючи взаємодію з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, забезпечення інтересів співробітників і власників, а також зміцнення позицій на ринку [14].

Науковці Шершньова З.Є. та Оборська С.В. зазначають, що сучасне розуміння стратегії охоплює дві основні концепції: як філософський підхід і як інструмент організаційного управління [15]. Крім того, у Методичних рекомендаціях зі складання стратегічних планів для підприємств державного сектору, розроблених Міністерством економіки України, стратегія трактується

як базовий документ для управління підприємством, що визначає напрями його довгострокового розвитку [16].

Отже, у науковій літературі поняття «стратегія розвитку підприємства» розглядається з різним точком зору, що обумовлює значну кількість підходів до її визначення. Кожен підхід акцентує увагу на певному аспекті стратегії, відображаючи її багатогранність та важливість для забезпечення ефективного функціонування підприємства. У таблиці 1.1 представлені основні підходи до визначення стратегії розвитку підприємства, їх сутність та автори, які зробили значний внесок у дослідження.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»

<i>№ n/n</i>	<i>Підхід</i>	<i>Сутність</i>	<i>Автори</i>
1	Стратегія як план, програма дій	Стратегія розглядає довгостроковий план, який включає визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення	Золотаревський А.В., Кузьмак О.І
2	Стратегія як вибір рішень	Включає формування комплексу взаємопов'язаних рішень, спрямованих на досягнення цілей і забезпечення ефективного функціонування підприємства	Ансофф І., Тридід О.М.
3	Стратегія як напрям розвитку	Визначає стратегічні напрями діяльності підприємства, зокрема вибір векторів розвитку залежно від змін у зовнішньому середовищі	Лігоненко Л.О., Раєвнева О.В.
4	Стратегія як набір правил	Стратегія інтерпретується як сукупність правил і механізмів, що забезпечують виконання рішень в умовах обмеженості ресурсів	Ансофф І., Чандлер А.
5	Інтегративний підхід	Поеднує всі аспекти стратегічного планування: визначення цілей, аналіз навколишнього середовища, вибір напрямків та управління ресурсами для досягнення конкурентних переваг	Гудзь О.І., Лепа М.М.

Складено автором за даними [6-12]

Таким чином, стратегія розвитку підприємства це інтегрований, довгостроковий план дій, який створює вектор зростання та трансформації організації, обґрунтовуючи глибокий аналіз зовнішнього середовища,

внутрішнього потенціалу та ключових інтересів цікавих сторінок. Вона включає комплекс цілей, завдань і заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Стратегія розвитку передбачає не лише адаптацію до змін, але й проактивне формування майбутніх можливостей через впровадження інновацій, оптимізацію ресурсів та розвиток людського капіталу.

Якщо говорити про характерні риси стратегії розвитку підприємства, то на рис. 1.1 зображено основні з них, які формують її концептуальну основу.



Рис. 1.1. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства

Складено автором за даними [8]

Отже, як бачимо, стратегія враховує вплив внутрішнього і зовнішнього середовища, акцентує увагу на довгостроковій перспективі та інноваційному спрямуванні, що є важливими факторами для досягнення конкурентних переваг. Разом з цим, вона забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни, інвестиційну підтримку, врахування людського фактора та управління ризиками. Основною стратегією призначення є підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства, що досягається за рахунок інноваційного спрямування.

Важливим аспектом є орієнтація на довгострокову перспективу, яка дозволяє забезпечити стабільний розвиток, уникаючи короткострокових рішень, які можуть погіршити ефективність у майбутньому. Реалізація стратегії спрямована на досягнення ефективних результатів, зокрема у фінансовій та

операційній діяльності, та забезпечення врахування людського фактора, оскільки успішне впровадження залежить від професійності, мотивації та залученості персоналу.

Стратегія розвитку підприємства також потребує інвестицій, які є базою для досягнення поставлених цілей, та гнучкості, яка дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Однак необхідно отримати ризики, пов'язані з невизначеністю, і розробити механізми їх мінімізації, що сприятиме стабільності та ефективності впровадження стратегічних планів.

У дослідженні наукових джерел було ідентифіковано кілька підходів до визначення особливостей стратегії розвитку підприємства. Так, Костін Ю.Д. та Левицький Ю.А. зазначають, що стратегія розвитку підприємства характеризується спрямованістю на досягнення встановлених цілей, можливістю реалізації лише за певних умов, а також забезпеченням наявності високого науково-технічного потенціалу [17]. Ці положення мають важливе значення, проте перші дві характеристики є універсальними й можуть бути застосовані до будь-яких типів стратегій, тоді як третя особливість чітко підкреслює залежність стратегії розвитку від наявності достатньої технічної та інтелектуальної бази.

Виходячи з аналізу наукових підходів, сформовано основні особливості стратегії розвитку підприємства (рис. 1.2). По-перше, стратегія розвитку забезпечує наявність достатнього рівня потенціалу підприємства, що зумовлюється забезпеченням накопичення досвіду, вивчення ринкових умов і розвитку матеріально-технічної та інтелектуальної бази. По-друге, результатом реалізації стратегії розвитку має бути стратегічна карта, яка дозволяє реалізовувати перспективні напрями діяльності та встановити цілі, що спрямовані на забезпечення сталого розвитку. По-третє, стратегія розвитку має неперервний характер, оскільки досягнення одних цілей породжує нові, що ініціює постійні зміни як на рівні окремих підсистем підприємства, так і на рівнях організації в цілому. Нарешті, напрями стратегії розвитку мають визначальне значення, оскільки управління вони не забезпечують тільки її відмінність від інших стратегій, але її пропонують місце в ієрархії стратегій.

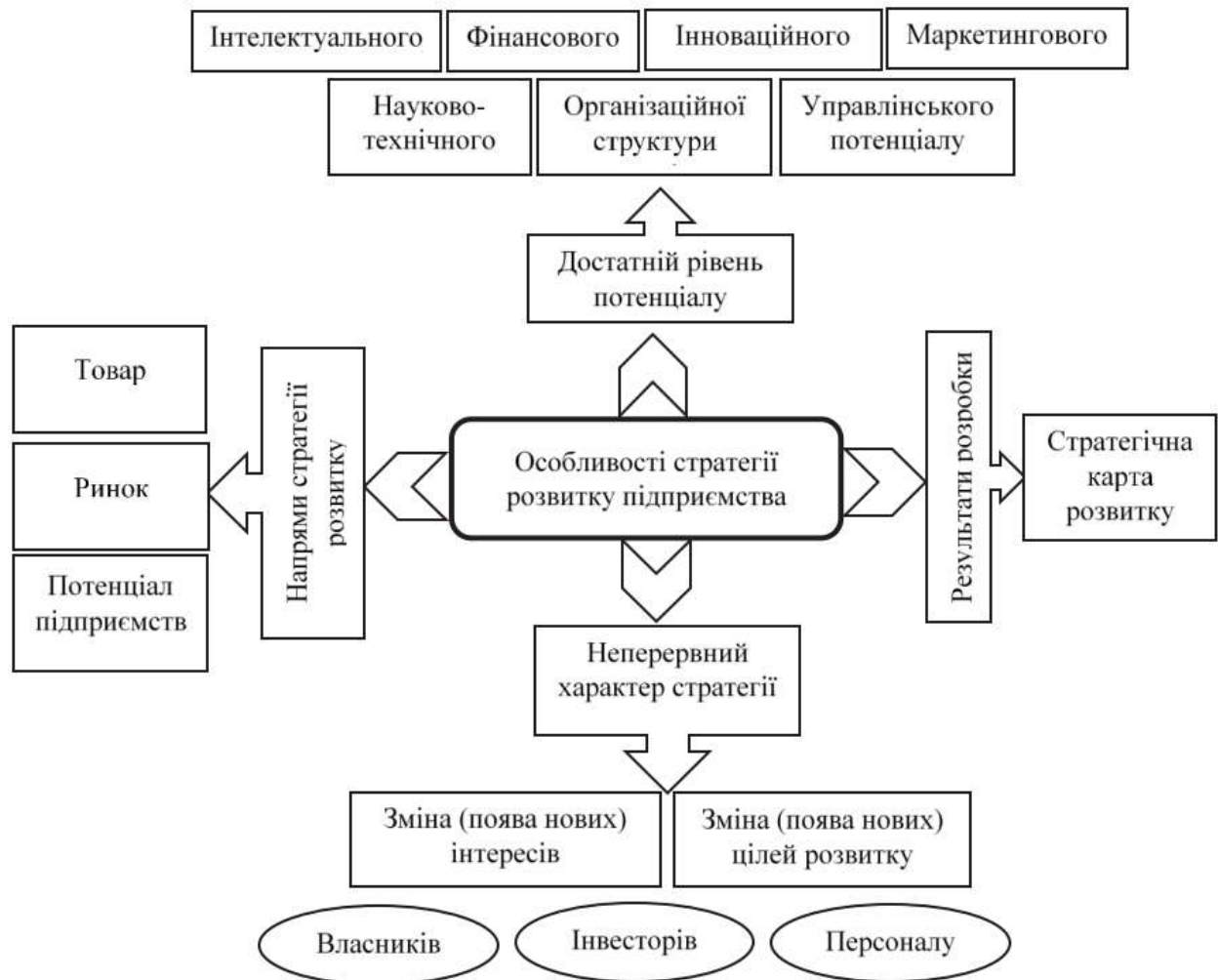


Рис. 1.2. Особливості стратегії розвитку підприємства

Складено автором за даними [6]

Таким чином, стратегія розвитку підприємства є інтегрованим, довгостроковим планом дій, спрямованим на адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечення конкурентоспроможності, сталого зростання та ефективного використання ресурсів. Вона сприяє аналізу наявного потенціалу, формуванню стратегічних цілей та їх реалізації через інноваційні підходи, розвитку людського капіталу та оптимізації діяльності. Стратегія має неперервний характер, оскільки в процесі її виконання постійно повертаються нові цілі, що стимулює динамічний розвиток як окремі підсистеми, так і підприємства загалом, забезпечуючи основу для довгострокового розвитку.

1.2. Механізм формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства є складним і багатоетапним процесом, який забезпечує систематичний підхід до аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, зовнішнього середовища, визначення цілей та розробки планів для їх досягнення. Основою цього механізму є інтеграція стратегічного аналізу, планування, вибору альтернативних варіантів розвитку та їх подальшої реалізації. В сучасних умовах глобалізації та динамічних змін на ринках механізм формування стратегії має такі аспекти, як вплив конкурентного середовища, можливості інноваційного розвитку, управління ризиками тощо.

Складність і особливості розробки стратегії розвитку підприємства зумовлюються низькою важливих факторів, які впливають на процес її формування та реалізації. По-перше, стратегія потребує врахування великої кількості аспектів, які вимагають комплексного аналізу та узгодження, що ускладнює її розробку. По-друге, стратегічне планування підприємства часто залежить від галузевих і державних нормативних документів, що можуть обмежувати свободу прийняття рішень.

Крім того, множинність рівнів управління та необхідність координації рішень між декількома підрозділами підприємства створюють додаткові труднощі в процесі розробки стратегії. Важливою є також потреба у запровадженні двоетапного підходу до формування стратегії, коли на початковому етапі збираються ідеї та пропозиції «знизу», які потім узагальнюються на рівні керівництва підприємства. У процесі стратегічного планування можуть проявитися випадки корпоративного егоїзму, коли окремі підрозділи підприємства зосереджуються на своїх інтересах.

Ще одним фактором є нерівномірний рівень розвитку різних підрозділів підприємства, що ускладнює визначення пріоритетів і збалансованого розвитку. Крім того, на процес формування стратегії можуть суттєво впливати політичні чи корпоративні інтереси, які часом домінують над економічною доцільністю. Важливим викликом є також невизначеність щодо відповідальності за реалізацію стратегії, особливо в умовах розподілених функцій управління.

Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства передбачає аналіз

комплексу принципів, характеристик, ключових складових і методів її формування (рис. 1.3).

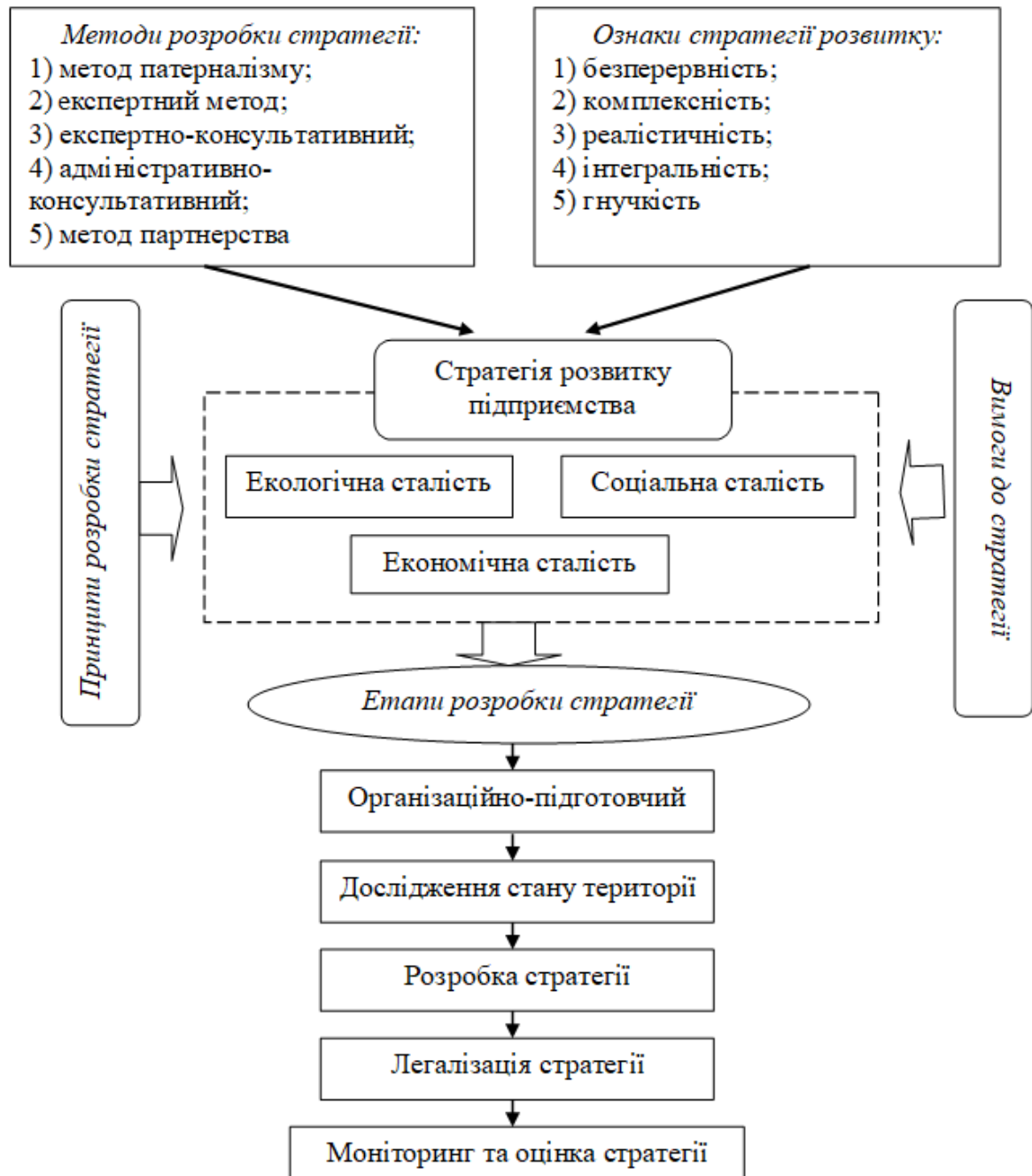


Рис. 1.3. Механізм формування стратегії розвитку підприємства

Складено самостійно автором за результатами досліджень

Забезпечення сталого розвитку підприємства є важливим елементом його стійкості та конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку. Формування стратегії розвитку, яка базується на інтеграції екологічних, економічних і

соціальних складових, є основою для досягнення збалансованого зростання та створення комфортних умов для всіх зацікавлених сторін підприємства [18].

Екологічна складова стратегії передбачає не лише виконання нормативних вимог, але й впровадження екологічно безпечних технологій, раціональне використання ресурсів і заходи з енергозбереження. Це дозволяє підприємству зменшити вплив на довкілля, водночас забезпечуючи його стійкість у майбутньому. Економічна стійкість досягається через формування сприятливих умов для інвестицій, підвищення продуктивності, перепідготовку кадрів відповідно до змін ринкових умов та створення нових робочих місць. Такий підхід сприяє зміцненню фінансової бази підприємства та запобіганню внутрішнього потенціалу. Соціальна стійкість орієнтована на створення безпечних умов праці, інвестування у професійний розвиток співробітників, підтримку корпоративної культури та забезпечення інтересів усіх сторін [19].

Процес формування стратегії розвитку підприємства включає п'ять основних етапів. Перший етап – підготовчий, передбачає визначення команди, що відповідає за створення стратегії та залучення зацікавлених сторін. Другий етап – діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що включає проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз [20]. На третьому етапі розробка стратегії, що базується на аналізі зібраної інформації, з формулювання, місії, цілей і завдань розвитку. Четвертий етап – легалізація, забезпечення затвердження стратегії на всіх рівнях управління підприємством та її презентація основним зацікавленим сторонам [21]. П'ятий етап – моніторинг та оцінка, які дозволяють оцінювати ефективність реалізації стратегії та вносити корективи в залежності від досягнутих результатів [22].

Таким чином, реалізація стратегії розвитку підприємства, яка інтегрує економічну, соціальну та екологічну складові, дозволяє забезпечити не лише поточну ефективність, але й довгострокову стійкість та адаптивність організації в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Варто зазначити, що стратегічне планування є важливою складовою

забезпечення сталого розвитку підприємства, яке базується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів та адаптації до зовнішніх викликів. Формування стратегії розвитку дозволяє підприємству не тільки вирішувати поточні проблеми, а й визначати довгострокові пріоритети соціально-економічного зростання. Залучення широкого кола зацікавлених сторін, включаючи співробітників, керівників і партнерів, сприяє створенню адаптивного стратегічного документа, що підлягає постійному оновленню для відповідальних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [23].

Методи формування стратегії розвитку підприємства значно відрізняються залежно від ступеня участі зацікавлених сторін, обсягу аналітичної роботи та інтеграції зовнішніх експертів. Так, метод патерналізму є централізованим підходом, коли стратегія формується вищим керівництвом без залучення інших сторін, що може обмежувати врахування всіх аспектів діяльності підприємства.

Експертний метод передбачає залучення висококваліфікованих спеціалістів, які здійснюють глибокий аналіз підприємства, використовуючи статистичні дані, прогностичні моделі та математичні методи. Такий підхід базується на об'єктивних даних і може забезпечити високу якість формулювання стратегічних рішень.

Експертно-консультативний метод інтегрує аналітичну роботу експертів з консультаціями представників підприємства, таких як працівники, партнери та клієнти. Цей підхід дозволяє отримати не лише об'єктивні дані, а й спеціальні інтереси та потреби працівників, залучаючи їх до процесу формування стратегії.

Адміністративно-консультативний метод, орієнтований на участь керівництва підприємства у розробці стратегії з одночасним проведенням консультацій із залученням зовнішніх експертів, а також використанням інструментів громадського обговорення, таких як опитування, круглі столи та слухання. Цей метод дозволяє поєднувати управлінський досвід із залученням додаткових ідей.

Метод «співучасті» базується на інтеграції всіх ключових груп: керівництва, співробітників, партнерів і зовнішніх експертів. Такий підхід

спрямований на колективне обговорення стратегічних напрямів, формування професійних команд із представників різних рівнів управління, а також на створення стратегії, яка відповідає довгостроковим цілям підприємства [24].

Отже, вибір методологічного підходу до розробки стратегії розвитку підприємства розроблено його організаційною структурою, внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами. Поєднання кількох методів дозволяє забезпечити збалансованість процесу стратегічного планування та підвищити ефективність впровадження розроблених рішень [32].

Розробка стратегії розвитку підприємства є складним і багатоаспектним процесом, що потребує врахування певних принципів, які забезпечують системний підхід до стратегічного управління та дозволяють підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Нижче наведені основні принципи, які мають бути враховані при формуванні стратегії розвитку, а саме:

1) принцип системності – вимагає розглядати підприємство як єдину систему, що складається із взаємопов'язаних підсистем, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, людські ресурси тощо. Усі елементи стратегії мають узгоджуватися між собою та сприяти досягненню спільних цілей підприємства;

2) принцип наукової обґрунтованості – розробка стратегії повинна базуватися на результатах аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як конкурентне середовище, ринкові тенденції, ресурсний потенціал і технологічний рівень підприємства;

3) принцип довгострокової орієнтації – стратегія має бути спрямована на досягнення довгострокових цілей, які забезпечують сталий розвиток підприємства, зміцнення його ринкових позицій та адаптацію до глобальних змін у галузі чи економіці;

4) принцип адаптивності – умови зовнішнього середовища постійно змінюються, тому стратегія повинна бути гнучкою та здатною до оперативного реагування на зміни. Це забезпечує постійний моніторинг середовища та періодичний перегляд стратегічних рішень;

5) принцип інноваційності – стратегія розвитку повинна включати заходи щодо впровадження нових технологій, розвитку продукту, оптимізації процесів і використання сучасних підходів до управління;

6) принцип участі – у процесі розробки стратегії важливо підтримувати думку всіх зацікавлених сторін: керівництва, працівників, партнерів і клієнтів;

7) принцип соціальної відповідальності – стратегія повинна отримати соціальні аспекти, такі як задоволення потреб працівників, підтримку громади, екологічну безпеку та відповідне використання ресурсів;

8) принцип інтегрованості – стратегія розвитку має бути пов'язана з іншими рівнями та напрямками стратегічного управління, такими як корпоративна стратегія, функціональні стратегії та операційні плани.

Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити комплексний і ефективний підхід до розробки стратегії розвитку підприємства, що сприяє не тільки досягненню поточних цілей, але й створеній основі для сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Підсумовуючи, можна виділити п'ять основних характеристик стратегії розвитку підприємства:

1) безперервність – стратегія передбачає розробку програми і заходів, які реалізуються протягом тривалого часу, логічно та функціонально пов'язаних між собою. Вони можуть проявитися не тільки в короткостроковій перспективі, але й через багато років після впровадження;

2) комплексність – стратегія охоплює всі основні аспекти діяльності підприємства, зокрема виробничі, фінансові, маркетингові, інноваційні та соціальні сфери. Водночас вона має отримати реалістичність поставлених цілей та обмеження ресурсів, виходячи з наявних можливостей підприємства;

3) реалістичність – стратегія повинна базуватися на аналізі поточних і прогнозованих умов у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, що включає врахування ринкових тенденцій, ресурсного потенціалу, конкурентного середовища та інших факторів;

4) інтегрованість – стратегія має бути узгодженою між усіма структурними підрозділами підприємства, а також послідовною у реалізації цілей у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі;

5) гнучкість – стратегія має бути адаптивною до змін у внутрішніх і зовнішніх умовах, що дозволяє підприємству змінювати темпи, методи та напрямки реалізації заходів залежно від ситуації [31].

Для того, щоб стратегія стала дієвим інструментом довгострокового розвитку підприємства, необхідно постійно проводити моніторинг її впровадження, аналізувати отримані результати, вносити корективи та забезпечувати ефективність реалізації. Моніторинг повинен базуватися на системі чітко визначених якісних та кількісних індикаторів, які мають бути конкретними, зрозумілими, доступними та вимірювальними, що дозволяє негайно реагувати на виклики, підвищуючи ефективність управління та забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

Щодо методичного підходу до обґрунтування стратегії розвитку підприємства, то доцільно зазначити, що спрямований на розробку довгострокових напрямів діяльності підприємства, які враховують його внутрішні можливості та виклики зовнішнього середовища. Основою такого підходу є всебічний аналіз, який дозволяє ідентифікувати основні фактори, які впливають на стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

На першому етапі методичного підходу створюється діагностика підприємства, яка охоплює аналіз його ресурсного потенціалу, фінансового стану, організаційної структури та конкурентного середовища. Цей етап передбачає використання таких методів, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель «п'яти сил Портера» та інших інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі [24-25].

Другий етап зосереджений на формулюванні стратегічного бачення місії підприємства, що передбачає визначення загальних цілей, які мають бути досягнуті в довгостроковій перспективі, та конкретизацію основних напрямків

розвитку, які сприяють досягненню цих цілей. Процес формулювання стратегічного бачення базується на результатах попереднього аналізу та враховує тенденції ринку, галузеві особливості та можливості підприємства.

На наступному етапі здійснюється розробка конкретних стратегічних напрямів, цілей і завдань, які спрямовані на досягнення визначених пріоритетів. У цьому процесі важливе значення має врахування ресурсних обмежень, оцінку ризиків і визначення основних індикаторів ефективності. Стратегія розвитку має бути реалістичною, збалансованою та узгодженою між різними функціональними підрозділами підприємства.

Додатковим етапом є розробка механізмів реалізації стратегій, що враховує визначення ресурсів, додаткових для реалізації стратегічних заходів, створення організаційних структур для їх виконання та розробку системи контролю за виконанням стратегій. Цей етап передбачає деталізацію дій і визначення часових рамок їх реалізації.

Завершальним етапом методичного підходу є моніторинг та оцінка реалізації стратегії, що передбачає регулярний збір і аналіз інформації про досягнуті результати, оцінку їх відповідності поставленим цілям, а також внесення коректив до стратегії за потреби. Використання кількох і якісних показників ефективності дозволяє забезпечити об'єктивність оцінки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства є комплексним процесом, що забезпечує систематизацію інформації, її аналіз та інтеграцію в управлінські рішення. Він дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики середовища, забезпечуючи його стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» – одне із провідних суб'єктів господарювання української харчової індустрії, яке щоденно забезпечує споживачів до 160 тонн продукції, серед якої хліб, хлібобулочні вироби, кондитерська продукція ринку та заморожені напівфабрикати. Його діяльність обґрунтовується на положеннях, визначених статутом, який виступає основним установчим документом, регламентом організації, правовими та економічними аспектами функціонування товариства. Характеристика підприємства за статутом відображає його інституційну структуру, стратегічні цілі, управлінську модель та економічні особливості.

Підприємство створене у 2003 році, з центральним офісом у місті Львів та є частиною холдингу. Місцезнаходження товариства: 79035, Львівська область, м. Львів, вул. Хлібна, буд. 2 [26].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» функціонує у формі приватного акціонерного товариства, що забезпечує обмежене коло акціонерів із закритим доступом до ринку акцій. Дана організаційно-правова форма дозволяє підприємству ефективно захищати свої комерційні інтереси, охороняти контроль над власністю та забезпечувати стабільність корпоративного управління. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, що досягається через виробництво конкурентоспроможної продукції харчової промисловості. Поряд із цим, статут може визначити соціальні та екологічні цілі, які спрямовані на інтеграцію сталого розвитку в бізнес-модель підприємства.

Статут ПрАТ визначає структуру та розмір статутного капіталу (163545780,54 грн), який формується за рахунок вкладників акціонерів у

грошовій чи іншій формі, що забезпечує фінансову стабільність підприємства та служить основою для інвестицій у виробничу та інноваційну діяльність. Розподіл доходів між акціонерами, фактично, виробляється у формі дивідендів, однак частина прибутку спрямовується на створення резервних фондів, модернізацію виробництва та впровадження інновацій.

Щодо організаційної структури управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» (рис. 2.1), то вона складається із загальних зборів акціонерів, наглядової ради та ревізійної комісії. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління, що визначає стратегічний вектор розвитку підприємства. Наглядова рада контролює за діяльністю виконавчих органів, а правління виконує оперативне управління. Така система забезпечує баланс між стратегічними та оперативними рішеннями, завдяки збільшенню інтересів акціонерів та ефективному використанню ресурсів.

Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» базується на лінійно-функціональному підході, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Лінійні підрозділи відповідають за забезпечення основних завдань підприємства, таких як виробництво, маркетинг і збут, забезпечуючи безпосередню діяльність компанії. У своїй перспективі функціональні підрозділи спеціалізуються на підтримці основних процесів, зокрема фінансовому управлінні, логістиці, кадровому забезпеченні та впровадженню нових технологій.

Така модель забезпечує прозорість управління, чітку підзвітність і високий рівень технічної експертизи, водночас зводячи до мінімального дублювання функцій. Однак вона має певні недоліки, такі як обмежена гнучкість, уповноважена координація між окремими напрямками діяльності та концентрація відповідальності на керівниках вищої ланки, що може стримувати інновації й розвиток персоналу. Попри це, структура відповідає вимогам ефективного управління сучасним великим підприємством.

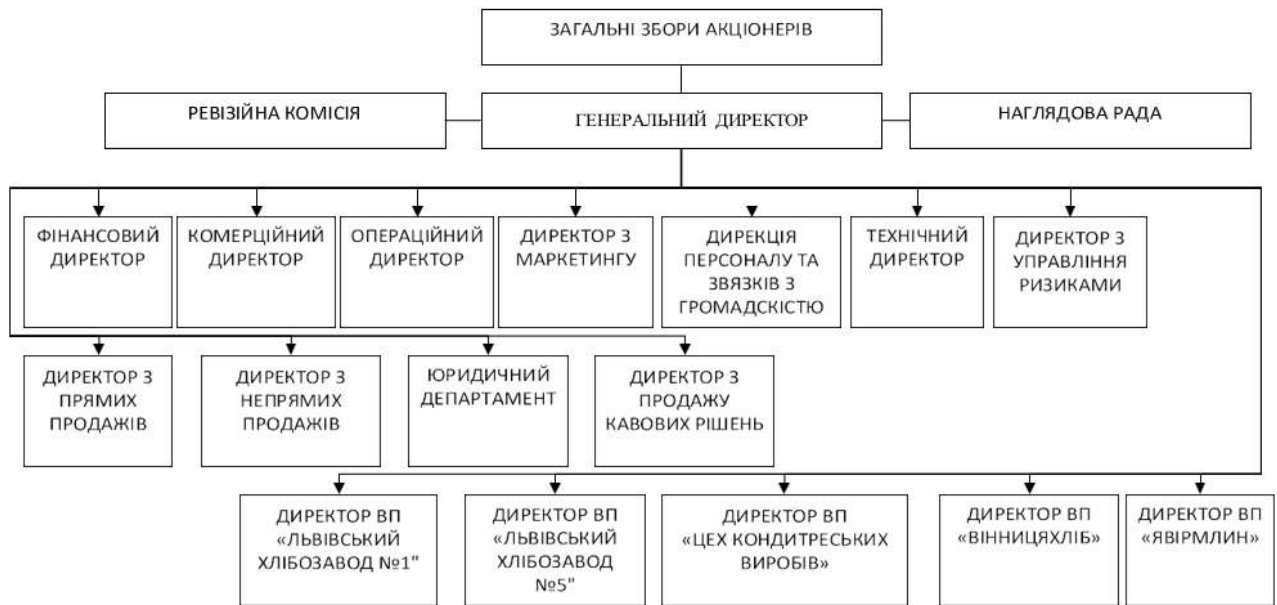


Рис. 1.1. Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Складено за даними ПрАТ «Концерн Хлібпром»

До складу товариства входять п'ять виробничих підприємств, розташованих Львівській та Вінницькій області, а саме:

1. Цех кондитерських виробів.
2. Львівський хлібозавод №1.
3. Львівський хлібозавод №5.
4. Явірмлин.
5. Вінницяхліб.

Підприємства, що входять до складу «Хлібпрому», продовжують використовувати перевірені час рецепти й виробництва продукції з натуральної сировини. Завдяки впровадженню технології шокового заморожування виробничі компанії вийшли на міжнародні ринки, включаючи США, країни СНД та ЄС. За 18 років роботи «Хлібпром» рекомендував себе як надійний партнер, інноваційний оператор галузі та відповідний роботодавець та інвестор у регіонах своєї діяльності.

Діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» охоплює виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів, розвиток торговельної мережі та логістичної інфраструктури. Статут також може включати положення про

дотримання екологічних стандартів у виробничих процесах та участі у соціальних програмах, що підкреслює важливість підприємства як соціально відповідального суб'єкта, що враховує потреби громади та екологічні виклики.

Варто зазначити, що акціонери товариства мають комплекс прав, серед яких: участь у прийнятті стратегічних рішень, отримання частки прибутку, доступ до інформації про діяльність товариства. У свою чергу, вони зобов'язані дотримуватися внутрішніх нормативних актів та підтримувати корпоративну дисципліну. Така правова модель створює основу для злагодженої взаємодії між акціонерами та управлінським апаратом.

Співпрацюючи з провідними торговельними мережами України та орієнтуючись на міжнародні стандарти якості, «Концерн Хлібпром» постійно інвестує в інновації. На кожному виробничому об'єкті діють власні акредитовані лабораторії, які забезпечують контроль якості на всіх етапах виробництва. У межах технічної модернізації компанія встановлює високотехнологічне обладнання з Німеччини, Швейцарії, Франції та Нідерландів.

Інвестиційна стратегія компанії спрямована на розвиток асортименту, оптимізацію витрат, економію ресурсів та модернізацію виробничих потужностей. У цих процесах «Концерн Хлібпром» підтримують міжнародні організації, зокрема Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація. У 2010 році компанія увійшла до списку 100 підприємств із найвищим рівнем корпоративного управління, дотримуючись власного корпоративного кодексу, запровадженого ще у 2005 році. Прозорість у веденні бізнесу підтверджується фінансовим аудитом, який регулярно проводить міжнародна компанія ЕУ («Ернст енд Янг»).

Далі варто здійснити аналіз змін основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства на основі даних Форми №1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан) та Форми №2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід) за період 2021-2023 років.

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн
Хлібпром» за період 2021-2023 років

Показники	Роки			Відхилення:			
	2021	2022	2023	2022 до 2021 року		2023 до 2022 року	
				+/-	в %	+/-	в %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 269 772	1 474 880	1 702 061	205108	16,15	227181,0	15,40
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	803 394	1 011 340	1 126 074	207946	25,88	114734,0	11,34
3. Валовий прибуток, тис. грн	466 378	463 540	575 987	-2838	-0,61	112447,0	24,26
4. Чистий прибуток, тис. грн	43 932	17 058	21 097	-26874	-61,17	4039,0	23,68
5. Середньооблікова чисельність працівників, чоловік	2639	2712	2792	73,0	2,77	80,0	2,95
6. Продуктивність праці, тис. грн / чоловік	481,16	543,83	609,62	62,68	13,03	65,79	12,10
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	431471,5	464786,0	497747,5	33314,5	7,72	32961,50	7,09
8. Фондовіддача, грн. / грн	2,94	3,17	3,42	0,23	7,83	0,25	7,76

Складено за даними ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції стабільно зростав у поточному аналізованому періоді: у 2022 році він збільшився на 16,15%, а у 2023 році – на 15,4%. Така тенденція вказує на розширення ринкових можливостей і збільшення обсягів реалізації продукції. Проте зростання собівартості реальної продукції відбувалося випереджаючими темпами, особливо у 2022 році (+25,88%), що знизило темпи приросту валового прибутку. Крім цього, у 2022 році валовий прибуток дещо знизився (-0,61%), хоча у 2023 році він відновив позитивну динаміку (+24,26%), що можна свідчити про ефективніше управління витратами.

Чистий прибуток підприємства зазнав суттєвого скорочення у 2022 році (-61,17%), що могло бути спричинене значним зростанням витрат, зокрема через військове вторгнення на територію країни. Проте у 2023 році відбулось часткове відновлення прибутковості (+23,68%), що позитивно впливає на покращення

фінансових результатів у післякризовий період.

Показники продуктивності праці також демонструють стабільний розвиток. Так, у 2022 році вона зросла на 13,03%, а у 2023 році – на 12,10%. Це може бути пов'язано як із зростанням обсягів підвищення реалізації, так і з ефективністю використання ресурсів підприємства. Зростання середньооблікової чисельності працівників залишається незначним, що свідчить про оптимізацію трудових ресурсів.

Середньорічна вартість основних засобів зростала помірними темпами, що призвели до поступових інвестицій у виробничу потужність. Фондовіддача, як індикатор ефективності використання основних засобів, також продемонструвала стабільний приріст (7,83% у 2022 році та 7,76% у 2023 році), що призводить до підвищення віддачі від інвестицій.

Загалом, фінансово-економічні показники ПрАТ «Концерн Хлібпром» свідчать про зростання виробничої активності та часткове підвищення фінансових результатів. Однак збереження високих темпів зростання витрат і обмеження управління чистим прибутком потребують додаткової уваги та стратегічного планування для підвищення стійкості підприємства на ринку.

Для того, щоб було краще прослідкувати зміни в основних фінансово-економічних показниках діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом досліджуваних 2021-2023 років, на рис. 2.2. графічно зображено динаміку чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, валового та чистого прибутків. Як бачимо, аналіз динаміки показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» демонструє стабільне зростання. Водночас зростання собівартості випереджає приріст доходу, що негативно впливає на показник валового доходу, який у 2022 році зазнав незначного скорочення. Чистий прибуток залишається нестабільним, із значним падінням у 2022 році, але показує більш позитивну динаміку у 2023 році, що може бути результатом оптимізації витрат. Загалом, підприємство зберігає тенденцію до розвитку, однак ефективність управління витратами потребує вдосконалення для забезпечення стабільного прибутку.

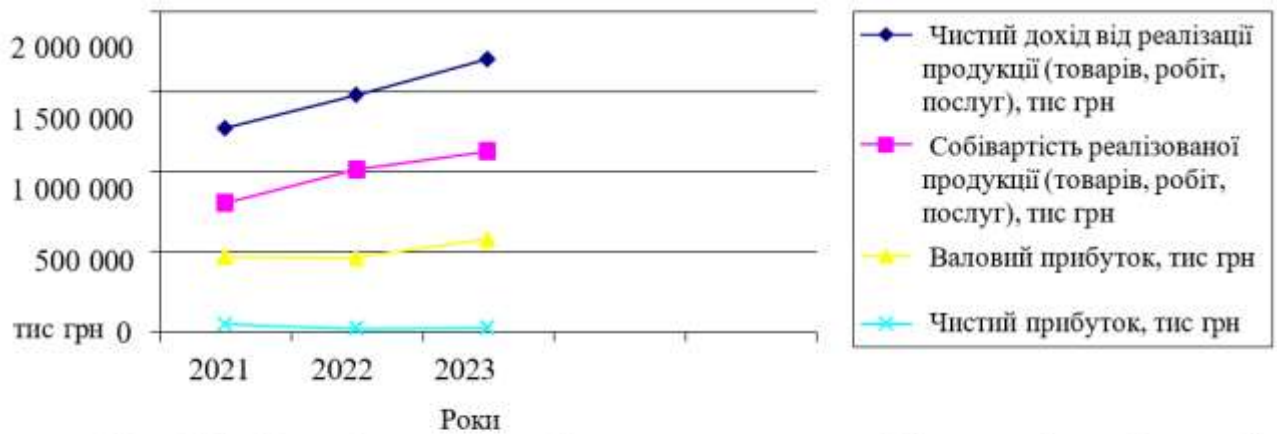


Рис. 2.2. Динаміка показників чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, валового та чистого прибутків ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Складено за даними ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Спираючись на річні дані фінансової звітності проаналізуємо стан та структуру балансу ПрАТ «Концерн Хлібпром» (за середньорічною вартістю) за період 2021-2023 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників балансу ПрАТ «Концерн Хлібпром» (за середньорічною вартістю) за період 2021-2023 років, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення:			
	2021	2022	2023	2022 до 2021 року		2023 до 2022 року	
				+/-	в %	+/-	в %
Активи, тис. грн. (Ф №1, р. 1300), в т.ч.:	737241	800725	885577,5	63484,00	8,61	84852,5	10,60
необоротні активи, тис. грн. (Ф №1, р. 1095)	505182,5	544170,5	578683,5	38988,00	7,72	34513,0	6,34
оборотні активи, тис. грн. (Ф №1, р. 1195)	228121	252617	306894	24496,00	10,74	54277,0	21,49
Пасиви, тис. грн. (Ф №1, р. 1900), в т.ч.:	737241	800725	885577,5	63484,00	8,61	84852,5	10,60
власний капітал, тис. грн. (Ф №1, р. 1495)	248235	292823	311900,5	44588,00	17,96	19077,5	6,52
довгострокові зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1595)	273157	254591	268555,5	-18566,0	-6,80	13964,5	5,49
поточні зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1695)	215849	253311	305121,5	37462,00	17,36	51810,5	20,45

Складено за даними ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Протягом 2021-2023 років активи ПрАТ «Концерн Хлібпром» стабільно зростали. Так, у 2022 році їх вартість зросла на 8,61%, у 2023 році – ще на 10,60%. Варто відмітити, що зростання активів відбувається переважно за рахунок оборотних активів, які у 2023 році показали приріст на 21,49%, що може свідчити про посилення операційної діяльності та накопичення оборотних ресурсів. Необоротні активи зростали помірнішими темпами, що вказує на стабільну інвестиційну стратегію.

Якщо говорити про пасиви, то їх зростання було збалансованим. Зокрема, власний капітал значно збільшився в 2022 році (+17,96%), що є позитивною ознакою фінансової стабільності, а в 2023 році його зростання сповільнилося до 6,52%. Зміна довгострокових зобов'язань була неоднозначною. Так, у 2022 році вони зменшилися на 6,80%, а у 2023 році зросли на 5,49%, що, ймовірно, пов'язано з новими інвестиційними об'єктами. Поточні зобов'язання продемонстрували найвищу динаміку – приріст на 17,36% у 2022 році та на 20,45% у 2023 році, що може свідчити про активізацію короткострокового фінансування або підвищення операційної активності.

Загалом, ПрАТ «Концерн Хлібпром» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, що свідчить про розвиток підприємства та посилення її позицій. Водночас зростання поточних зобов'язань вказує на необхідність моніторингу ліквідності для уникнення ризиків короткострокової платоспроможності.

Аналіз рентабельності є одним з важливих етапів оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки ці показники відображають здатність генерувати прибуток у різних сферах господарювання. Рентабельність демонструє не лише фінансову результативність, а й ефективність використання ресурсів, що є основним для оцінки конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті доцільно дослідити рентабельність основних напрямків діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», що дозволяє глибше усвідомити його фінансові результати та перспективи подальшого розвитку (табл. 2.3).

Основні показники рентабельності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»
за період 2021-2023 років

Показники	Роки			Відхилення:	
	2021	2022	2023	2022 до 2021 року	2023 до 2022 року
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу	0,970	0,985	0,984	0,01 п.п.	0,001 п.п.
Рентабельність активів, %	5,96	2,13	2,38	-3,83 п.п.	0,25 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	17,70	5,83	6,76	-11,87 п.п.	0,94 п.п.
Рентабельність основного капіталу підприємств, %	10,18	3,67	4,24	-6,51 п.п.	0,57 п.п.

Складено за даними ПрАТ «Концерн Хлібпром»

У період 2021-2023 років основні показники рентабельності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» відзначили значні коливання, що відображають динаміку ефективності використання ресурсів підприємства та його фінансової стійкості.

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу збільшилися з 0,970 у 2021 році до 0,985 у 2022 році, що свідчить про зростання витрат на одиницю отриманого доходу та призводить до зниження операційної ефективності. У 2023 році цей показник незначно знизився до 0,984, що може вказувати на початок стабілізації або впровадження заходів з оптимізації витрат, хоча рівень витрат все залишиться вищим, ніж у 2021 році.

Рентабельність активів суттєво знизилася з 5,96% у 2021 році до 2,13% у 2022 році, що вказує на зниження ефективності використання активів для генерації прибутку. Незначне підвищення до 2,38% у 2023 році пройшло часткове відновлення, проте показник залишається значно нижчим за рівень 2021 року, що може бути наслідком зниження прибутковості або збільшення вартості активів без відповідного зростання доходів.

Рентабельність власного капіталу знизилася з 17,70% у 2021 році до 5,83% у 2022 році, що скорочує зменшення доходів для акціонерів. У 2023 році показник дещо покращився до 6,76%, проте все ще залишиться на низькому рівні порівняно з 2021 роком, що пов'язано з впливом зовнішніх економічних

факторів, зниженням чистого прибутку або збільшенням власного капіталу без пропорційного зростання прибутку.

Рентабельність основного капіталу підприємства також знизилася з 10,18% у 2021 році до 3,67% у 2022 році, з незначним зростанням до 4,24% у 2023 році. Така тенденція вказує на зниження ефективності використання основних засобів у процесах генерації прибутку, що може бути наслідком недостатньої завантаженості виробничих потужностей або застарілості обладнання.

Загальна тенденція зниження показників рентабельності у 2022 році може бути обумовлена як внутрішніми проблемами управління, так і зовнішніми чинниками, такими як економічна нестабільність, інфляція, зростання зростання або підвищення собівартості ресурсів. Незначне покращення у 2023 році свідчить про початок відновлення, але для досягнення та перевищення рівнів рентної здатності 2021 року необхідні стратегічні зміни.

Отже, ПрАТ «Концерн Хлібпром» є провідним підприємством української харчової промисловості, яке демонструє стабільне зростання виробничої активності та фінансових показників, незважаючи на виклики, пов'язані зі зростанням собівартості та зовнішніми політико-економічними чинниками; підприємство має чітку лінійно-функціональну організаційну структуру, активно бере участь в модернізації та інноваціях, співпрацює з міжнародними організаціями, що сприяє конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках, проте для забезпечення подальшого інвестиційного стійкого розвитку необхідно посилити ефективність управління витратами та підвищити показники рентабельності.

2.2 Аналіз ефективності стратегічного розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Аналіз ефективності стратегічного розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволяє оцінити здатність підприємства реалізовувати довгострокові цілі та адаптуватися до динамічних умов ринку. Стратегічний розвиток включає такі

аспекти, як розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробництва, впровадження інновацій та оптимізація управлінських процесів. Успішність реалізації цих напрямів залежить від ефективного використання ресурсів, здатності підприємства протидіяти зовнішнім викликам і забезпечувати стійке зростання фінансових показників. ПрАТ «Концерн Хлібпром», функціонуючи у сфері харчової промисловості, демонструє значний потенціал для розвитку, проте аналіз показників рентабельності, продуктивності та фінансової стійкості вказує на потребу в удосконаленні стратегії управління для досягнення стійкого розвитку.

Серед різноманітних інструментів стратегічного планування особливе значення має SWOT-аналіз, який спрямований на оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також його можливостей і загроз. Метод є базовим інструментом, який дає змогу не лише наочно оцінити поточні проблеми в організації, але й окреслити перспективи та основні напрями подальшого розвитку. Завдяки простоті та універсальності SWOT-аналіз стає оптимальним вибором для підприємства будь-якого масштабу [35-37].

Відповідно з певною процедурою здійснимо детальний аналіз середовища господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром» з використанням інструментів SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на його діяльність. Проведення такого аналізу сприятиме глибшому розумінню стратегічного потенціалу підприємства, визначенню основних напрямків для подальшого розвитку та виявлення ризиків, які необхідно використовувати в процесі управління (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Слабкі сторони	Сильні сторони
Висока залежність від сировини. Концерн залежить від поставок сировини, що може призвести до підвищення цін на продукцію	Широкий асортимент продукції. Концерн виробляє понад 100 видів хлібобулочних виробів, що дозволяє задовольнити потреби широкого кола споживачів.
Недостатній розвиток збуту за кордоном. Концерн має невеликий обсяг експорту, що може негативно позначитися на його фінансових результатах	Розвинена дистрибуційна мережа. Концерн має розвинену дистрибуційну мережу, що дозволяє йому доставляти свою продукцію до кінцевого споживача
Недостатній розвиток інновацій. Концерн не приділяє достатньої уваги розвитку інновацій	Значний досвід роботи. Концерн працює на ринку понад 20 років, що дозволяє йому накопичити значний досвід і експертизу
	Висока якість продукції. Концерн використовує якісну сировину та дотримується високих стандартів виробництва
Загрози	Можливості
Військові дії в країні	Розширення та оновлення потужностей
Неконтрольовані інфляційні процеси, зростання цін на енергоносії	Зростання попиту на здорову їжу. Зростає попит на здорову їжу, що може бути сприятливим фактором для розвитку Концерну
Зростання конкуренції. Конкуренція на ринку хлібобулочних виробів зростає, що може негативно позначитися на фінансових результатах Концерну	Розширення ринку збуту. Концерн може розширити ринок збуту, зокрема, за рахунок виходу на нові ринки, такі як країни Європи та Азії
Зростання цін на сировину. Зростання цін на сировину може призвести до підвищення цін на продукцію Концерну	Розвиток інноваційних технологій. Розвиток інноваційних технологій може дозволити Концерну підвищити ефективність виробництва та розробити нові продукти
Зміна смаків споживачів. Зміна смаків споживачів може призвести до зменшення попиту на продукцію Концерну	
Складність залучення інвестиційних ресурсів	

Складено за даними ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» має значний потенціал завдяки своїм сильним сторонам, таким як широкий асортимент, висока якість продукції, розвинена дистрибуційна мережа ринку та багаторічний досвід роботи. Цінні чинники формують основу стабільності та довіри споживачів. Проте підприємство стикається із серйозними викликами, серед яких висока залежність від постачальників сировини, недостатній розвиток інновацій та слабкий експортний потенціал.

Однією з основних проблем є нестача інновацій та уваги до нових ринкових тенденцій, зокрема попиту на здоров'я. Це створює ризик втрати конкурентоспроможності, особливо на фоні збільшення конкуренції. Однак, саме тут відкриваються перспективи: модернізація виробничих потужностей та розробка нових продуктів можуть зміцнити позиції на ринку. Вихід на міжнародні ринки, особливо європейські та азійські, забезпечений додатковим джерелом компенсації доходу, залежно від внутрішніх факторів [38-39].

Основними загрозами залишаються військові дії, інфляційні процеси та калювання цін на сировину. У таких умовах підприємства необхідно орієнтуватися на оптимізацію виробничих витрат, залучення інвестицій для впровадження енергозберігаючих технологій та викладання довгострокових умов із постачальниками. Зміна споживчих уподобань також може негативно вплинути на попит, тому важливо провести ринкові дослідження та оперативно адаптувати асортимент продукції.

Отже, в поточних умовах ключ до успіху для ПрАТ «Концерн Хлібпром» полягає в комплексному використанні своїх сильних сторін із вирішенням внутрішніх слабких місць. Особливу увагу слід приділити впровадженню інновацій, розширенню ринків збуту та активній роботі зі зменшенням ризиків, пов'язаних із зовнішніми загрозами.

Далі варто побудувати матрицю SWOT-аналізу для ПрАТ «Концерн Хлібпром» (табл. 2.5).

ПрАТ «Концерн Хлібпром» має низку сильних сторін, які формують його конкурентні переваги. Широкий асортимент продукції, що включає понад 100 видів хлібобулочних виробів, дозволяє задовольнити різні потреби споживачів. Висока якість продукції, забезпечення використання якісної сировини та дотримання виробничих стандартів, покращення формування довіри серед клієнтів. А розвинена дистрибуційна мережа забезпечує ефективну логістику та доставку продукції до кінцевого споживача, а понад 20-річний досвід роботи формує стійку ринкову репутацію підприємства.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Розвивати нові продукти, а також інвестувати в активізацію реклами та маркетингу. Аналізувати ринок здорового харчування. Позитивна репутація дає можливості виходу на нові ринки та зміцнити позицій на них (іноземні зокрема), налагодити кооперацію з азійськими та західними замовниками. Багаторічний досвід роботи та потужний науковий потенціал працівників дозволяють розробляти унікальну продукцію, щоб освоїти нові іноземні ринки збуту.	Висока якість продукції в поєднанні з позитивною репутацією на ринках дозволяють посилити конкурентні переваги підприємства. Позитивна репутація на внутрішньому та іноземному ринку дозволить налагоджувати більш тісні зв'язки та уникнути втрати замовників. Для протидії зростанню цін на сировину можна укладати довгострокові контракти з постачальниками, а також розвивати власну сировину. Для протидії зміні смаків споживачів компанії доцільно проводити маркетингові дослідження. Для протидії конкуренції компанії доцільно розвивати нові продукти.
	Слабкі сторони (W)	Оновлення обладнання дозволить створити більш сприятливі умови праці та підвищити продуктивність працівників. Для подолання залежності від сировини диверсифікувати джерела постачання сировинних ресурсів. Для інтенсифікації збуту за кордоном компанії доцільно укладати партнерські угоди з іноземними фірмами. В напрямку розвитку інновацій Концерн може проводити власні дослідження і розробки, а також може співпрацювати з науковими установами.	Актуальними є розвиток власних потужностей для виробництва сировини. Співпраця з науковими установами. Інвестування в розробку нових продуктів та технологій.

Складено за даними ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Проте, підприємство стикається з деякими слабкими сторонами, які гальмують її розвиток. Основною проблемою є висока залежність від постачальників сировини, що створює ризики зростання вартості продукції через зовнішні чинники. Недостатній розвиток експорту обмежує можливості розширення збуту, а слабка увага до інновацій обмежує конкурентоспроможність у порівнянні з іншими гравцями на ринку.

Разом з цим, підприємство має значні можливості для зростання. Серед них – розширення та модернізація виробничих потужностей, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність. Зростаючий попит на здоров'я створює сприятливе середовище для розвитку нових продуктів, таких як цільнозернові чи органічні хлібобулочні вироби. Крім того, вихід на нові ринки, зокрема країни Європи та Азії, може суттєво збільшити обсяги збуту. Інноваційні здатні технології не лише зменшують витрати, але й допомагають створити продукцію, яка відповідає сучасним тенденціям ринку.

Водночас підприємство стикається з серйозними загрозами. Військові дії в країні створюють перешкоди для стабільної роботи та логістики. Інфляція та зростання цін на енергоносії знижують рентабельність виробництва. Зростаюча конкуренція на ринку хлібобулочних виробів та зміна смакових уподобань споживачів залишають перед підприємством виклик адаптації до нових умов. Крім того, вартість сировини може вплинути на фінансову стабільність компанії, а економічна нестабільність ускладнює залучення інвестицій [40].

У цій ситуації ПрАТ «Концерн Хлібпром» має зосередитися на використанні своїх сильних сторін, таких як висока якість та розвинена дистрибуційна мережа, для виходу на нові ринки. Модернізація потужностей та розробка інноваційних продуктів дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможною навіть у складних умовах. Водночас важливо мінімізувати залежність від одного постачальника сировини та активно досліджувати ринкові тенденції, щоб адаптуватися до змін у споживачів.

Таким чином, аналіз ефективності стратегічного розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» виявив як сильні, так і слабкі сторони підприємства, що дозволяє комплексно оцінити його конкурентний потенціал і стратегічні перспективи. Завдяки широкому асортименту продукції, високій якості, розвиненій дистрибуційній мережі та багаторічному досвіду роботи підприємство має міцну основу для подальшого розвитку. Водночас, наявність незалежності від постачальників сировини, недостатній рівень інноваційної активності та обмежений обсяг експорту з підтримкою реалізації стратегічних цілей.

Сучасний ринок харчової промисловості, зокрема в сегментах хлібобулочних виробів, динамічно змінюється, зумовлюючи потребу адаптуватися до нових викликів, серед яких виділяються інфляційні процеси, зростання конкуренції та зміна смакових уподобань споживачів. У таких умовах є розширення ринків збуту, зокрема міжнародних, впровадження енергозберігаючих та інноваційних технологій, а також диверсифікація виробництва відповідно до актуальних тенденцій, таких як попит на здорове харчування.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що підприємство має значні можливості для зростання. Водночас для їх реалізації необхідно розробити стратегію, яка поєднуватиме використання сильних сторін із заходами для подолання слабких місць і нейтралізації загроз. Такими пріоритетами мають стати модернізація виробничих потужностей, оптимізація управлінських процесів і підвищення експортного потенціалу. Усе це сприятиме забезпеченню стійкого розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» навіть за умов складного економічного та геополітичного середовища.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

На основі аналізу основних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» та оцінки ефективності стратегічного управління підприємством було сформовано низку рекомендацій, спрямованих на вирішення проблем, покращення управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей. Одним із важливих напрямків розвитку є розширення асортименту продукції, що відповідає сучасним тенденціям ринку та потребам споживачів.

Також, доцільно звернути увагу на виробництво продукції для здорового харчування. Розширення асортименту хлібобулочних виробів із низьким вмістом цукру, жиру та калорій може задовольнити запити споживачів, які підтримують здоровий спосіб життя. Також перспективним є виробництво продукції для веганів та вегетаріанців, зокрема хлібобулочних виробів без використання молока чи яєць. Додатковим конкурентним напрямком може стати виробництво органічної продукції, виробленої без застосування пестицидів чи хімічних добрив, що приваблює прихильників екологічного харчування.

Розробка та впровадження нових продуктів обґрунтовуються на основі розширення потреб споживачів, аналізу конкурентного середовища та врахування технологічних можливостей підприємства. Завдяки значному досвіду та ресурсам ПрАТ «Концерн Хлібпром» здатний випускати продукцію, яка відповідає високим стандартам якості та стане конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на європейських ринках. Реалізація цих заходів також сприятиме розширенню ринків збуту та зміцненню позицій концерну на міжнародній арені.

Загальний термін розробки та впровадження нових ініціатив близько року. До організації цього процесу повинні бути залучені основні відділи підприємства, зокрема маркетинговий, планово-економічний і технічний. Узгоджена робота цих підрозділів забезпечує ефективну реалізацію поставлених

завдань і дозволяє концерн адаптуватися до сучасних викликів ринку.

Успішна реалізація запропонованих рекомендацій має сприяти збільшенню обсягів продажу продукції підприємства, освоєнню нових ринкових сегментів, зокрема європейського. Передбачається, що витрати на розробку та реалізацію цих заходів протягом першого року складуть близько 1,85 млн грн. До основних статей витрат належать: організація виробничого процесу, навчання персоналу, а також стимулювання виконавців. Очікувані результати включають вихід на нові ринки, освоєння сучасних технологій, розширення клієнтської бази, збільшення обсягів реалізації продукції та отримання додаткового прибутку.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив доцільність активного розвитку збутових каналів і посилення міжнародного представництва. Важливим напрямком є нарощування експорту, зокрема через використання технології шокового заморожування, яка вже забезпечила підприємству можливість постачати продукцію на ринках США та ЄС. Для подальшого зміцнення позицій на міжнародних ринках необхідно активізувати зовнішньоекономічну діяльність, орієнтуючись на такі основні принципи:

1. Фокус на пріоритетних продуктах і ринках. Враховуючи широкий асортимент продукції концерну, доцільно додатково виділити кілька основних продуктів з найбільшим потенціалом для успіху за кордоном. Ці вироби мають бути адаптовані до смаків і потреб споживачів на цільових ринках, зокрема Європи та США.

2. Дотримання міжнародних стандартів якості. Для відповідності вимогам іноземних споживачів необхідно інвестувати в модернізацію виробничих потужностей і розробку нових рецептур. Забезпечення відповідності міжнародним стандартам стане важливою конкурентною перевагою.

3. Розробка адаптованої маркетингової стратегії. Важливо формувати сильний бренд, який ефективно презентує продукцію європейським споживачам, що потребує співпраці з місцевими дистриб'юторами, проведення рекламних кадрів і участі в міжнародних виставках.

Для реалізації стратегії розширення присутності на закордонних ринках

ПАТ «Концерн Хлібпром» можна здійснити низку конкретних дій. Зокрема, це участь у міжнародних ярмарках, що передбачають договір із локальними дистриб'юторами, які ефективно адаптують продукцію до місцевих особливостей, а також відкриття власних представництв у європейських країнах.

Активізація міжнародної діяльності потребує системного підходу та довготривалої роботи. Однак концерн має всі передумови для успішної реалізації такої стратегії, враховуючи його наявний досвід і конкурентоспроможність продукції.

У практичному аспекті важливо провести ретельне дослідження цільових ринків для розуміння потреб і уподобань споживачів. Водночас необхідно співпрацювати з місцевими партнерами для врахування специфіки іноземних ринків та ефективної адаптації продукції. Концерн має бути готовим до високого рівня конкуренції з місцевими та міжнародними виробниками, які вже закріпилися на привабливих ринках. Однак системний підхід і стратегічне планування створюють можливості для подолання цих викликів і успішного розширення ринкової присутності.

Успішна реалізація стратегії розширення каналів збуту та підвищення присутності на європейських ринках може стати вагомим кроком у розвитку компанії, сприяючи зміцненню її позицій на світовій арені. Для досягнення цієї мети підприємству необхідно розробити комплексну стратегію, яка охоплює такі основні заходи:

- 1) проведення детального аналізу ринків для збуту продукції;
- 2) створення індивідуальних маркетингових стратегій для кожного з перспективних ринків;
- 3) інвестиції в маркетинг і рекламні кампанії для популяризації продукції за кордоном;
- 4) укладання партнерських угод із закордонними компаніями для ефективного проникнення на нові ринки.

Розробка та впровадження зазначених заходів передбачають орієнтовний термін у два роки. При цьому заходи щодо підвищення ефективності

зовнішньоекономічної діяльності підприємства залишаються постійним процесом, що адаптується до змін ринкових умов.

Координацію реалізації цих ініціатив доцільно покласти на керівників департаменту маркетингових досліджень і зовнішньоекономічного відділу. Безпосередніми виконавцями будуть фахівці відповідних відділів, що забезпечують злагоджену та професійну реалізацію стратегій.

Очікується, що успішна реалізація запропонованих заходів сприятиме значному збільшенню обсягів продажу продукції на міжнародних ринках та розширенню існуючих каналів збуту. Загальні витрати на реалізацію проекту в перший рік оцінили в 1,5 млн грн. До основних статей витрат належать дослідження показаних ринків і вподобання споживачів, участь у міжнародних виставках і ярмарках, витрати на маркетинг і рекламу, відкриття представництва, а також заохочення відповідних виконавців.

Прогнозовані результати включають успішний вихід на нові ринки Європи та США, освоєння сучасних технологій, розширення клієнтської бази, збільшення обсягів експорту, підвищення конкурентоспроможності продукції та зростання прибутковості компаній. Ці досягнення сприяють формуванню стійкої позиції підприємства на міжнародній арені та відкриваються нові перспективи для її розвитку.

Одним із важливих напрямків, який відповідає стратегічному завданню розширення обсягів продажу та виходу на нові ринки, є посилення присутності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у соціальних мережах. При існуючій активності в цьому напрямку її ефективність залишається недостатньою. Тому необхідно докорінно вдосконалити підхід до SMM-маркетингу, зробивши його більш системним та орієнтованим на досягнення конкретних бізнес-цілей.

Основними цілями стратегії SMM-маркетингу для ПрАТ «Концерн Хлібпром» є:

- 1) підвищення пізнаваності бренду середньої цільової аудиторії із залученням нових клієнтів;
- 2) підвищення лояльності споживачів і формування тривалих

взаємовідносин із клієнтами;

3) розширення обсягів реалізації продукції за рахунок залучення нових споживачів і розширення взаємодії з існуючими [41-42].

Для досягнення цих цілей необхідно використовувати канали SMM, серед яких:

1. Активне ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram, TikTok). Основний акцент – на створенні цікавого та корисного контенту для цільової аудиторії: рецепти, кулінарні поради, інформація про акції, знижки, а також залучення аудиторії через інтерактив.

2. Розробка відеоконтенту. Відеоогляди продукції, рецепти та інтерв'ю з експертами здатні ефективно привертати увагу та формувати позитивний імідж бренду.

3. Інфлюенс-маркетинг. Співпраця з популярними блогерами та лідерами думок допоможе розширити охоплення аудиторії, залучити нових клієнтів і підвищити довіру до продукції концерну.

Практичні заходи для реалізації SMM-стратегії:

1) підвищення впізнаваності бренду через конкурси, розіграші або челенджи, де клієнти можуть виграти продукцію підприємства;

2) впровадження програми лояльності, яка надає знижки, бонуси чи інші привілеї для постійних клієнтів, що сприяє зміцненню довіри до бренду;

3) проведення промоакцій і розпродажів із збільшенням обсягів продажів і залучення нових клієнтів.

Очікується, що реалізація цієї стратегії триватиме близько шести місяців. Відповідальність за впровадження доцільно покласти на SMM-менеджера, а виконання – спеціалісти відділу комунікацій, маркетингових досліджень і бренд-менеджменту.

Успішне впровадження системного SMM-маркетингу дозволяє значно збільшити впізнаваність бренду, зміцнити лояльність клієнтів, розширити аудиторію та підвищити обсяги продажів. Зрештою це сприятиме формуванню стабільної бази постійних клієнтів і зміцненню позицій компанії на ринку.

Орієнтовні витрати на перший рік реалізації стратегії становлять близько 1 млн грн. Ці кошти включають створення інформаційної бази, розробку та розробку контенту, витрати на організацію конкурсів, рекламні кампанії, а також забезпечення діяльності відповідних виконавців.

Одним із основних завдань для ПрАТ «Концерн Хлібпром» є оптимізація витрат, оскільки їх частка в структурі доходів підприємства залишається значною. Аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду витрати зростають швидше, ніж доходи, що підкреслює нагальність впровадження заходів для їх скорочення. Особливу увагу слід приділити собівартості, яка є домінуючою складовою витрат підприємства, а також ефективному управлінню ресурсами та вдосконаленню виробничих процесів.

Пріоритетом у цьому напрямку має стати впровадження сучасних підходів до управління запасами, матеріалами та виробничими ресурсами. Для досягнення мети оптимізації витрат підприємства доцільно зосередитися на таких аспектах, як зниження витрат на сировину, енергію, оплату праці, логістику та технічне обслуговування обладнання.

Досвід концерну про ефективність впровадження подібних ініціатив. Так, на підприємстві році було запроваджено повторне використання пакувальної тари, що дозволило скоротити витрати на картон на 30%. Далі компанія може вдосконалити управління виробничими витратами шляхом впровадження системи сучасного аналізу витрат, залучення профільних консультантів і розробки стратегій для оптимізації ресурсів.

Одним із перспективних інструментів у цьому контексті є система управління запасами «якраз вчасно» (JIT). Основними принципами даної системи є:

- 1) мінімізація рівня запасів;
- 2) тісна співпраця з постачальниками;
- 3) забезпечення гнучкості виробничих процесів [43].

Впровадження системи JIT дозволяє:

– зменшити витрати на закупівлю та зберігання сировини і матеріалів;

- оптимізувати використання складських ресурсів;
- покращити якість обслуговування клієнтів за рахунок оперативного реагування на запит.

Перед впровадженням системи ЛІТ необхідно провести аналіз поточної моделі управління запасами, розробити детальний план реалізації нової системи та забезпечити підготовку персоналу. Орієнтовний термін розробки і становить близько 6 місяців.

Для координації впровадження цих заходів необхідно призначити відповідальних керівників логістичного відділу, відділу матеріально-технічного забезпечення, планово-економічного відділу, а також керівників виробничих підрозділів. Виконавцями будуть спеціалісти відповідних відділів.

Очікувані результати передбачають:

- зниження собівартості продукції;
- оптимізація логістичних маршрутів;
- зменшення витрат на зберігання матеріальних ресурсів;
- раціоналізація використання виробничих ресурсів;
- покращення співпраці з постачальниками.

Орієнтовні витрати на розробку та впровадження заходів близько 200 тис. грн у перший рік. Ці витрати покриває створення інформаційної бази, надання необхідного програмного забезпечення, а також стимулювання працівників, які беруть участь у реалізації проекту.

Ефективна оптимізація витрат стане кроком для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» на забезпечення ринку та його стійкого розвитку.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Найменування заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни викон.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
Розширення асортименту продукції групи здорового харчування	Фахівці департаменту маркетингових досліджень, планово-економічного та технічного відділів	1 рік	одноразові 1800	3100,00	Вихід на нові сегменти ринків, збільшення доданої вартості при виробництві, збільшення частки на європейських ринках
Активізація зовнішньоекон. діяльності (розвиток каналів збуту та збільшення частки реалізації продукції за кордоном)	Фахівці відділу ЗЕД та департаменту маркетингових досліджень	2 роки	одноразові 1500 щорічні 500	3600,00	Збільшення обсягів та частки реалізованої продукції на ринках Європи та США, зростання конкуренто-ті підприємства
Активізація процесів SMM-маркетингу	SMM-менеджер, фахівці департаментів комунікацій, маркетингових досліджень та бренд-менеджменту	постійно	одноразові 1000 щорічні 750	2400,00	Зростання лояльності споживачів, зростання пізнаваності бренду, формування когорти прихильників продукції компанії
Оптимізація виробничих витрат, логістичних зокрема	Фахівці логістичного відділу, відділу МТЗ, планово-економічного відділу	постійно	одноразові 200 щорічні 100	520,00	Оптимізація виробничих витрат, оптимізація маршрутів доставки, оптимізація процесів зберігання та витрачання ресурсів
Разом			6350	9620	

Сформовано автором

Загальний план заходів для ПрАТ «Концерн Хлібпром» демонструє високий потенціал для підвищення ефективності діяльності. Найбільший економічний ефект очікується від розширення асортименту продукції здорового харчування (3,1 млн грн/рік) та активізації зовнішньоекономічної діяльності (3,6 млн грн/рік). Ці заходи спрямовані на збільшення ринкової частки та вихід на нові сегменти, зокрема європейські ринки.

SMM-маркетинг забезпечить додаткові переваги через зростання лояльності клієнтів і впізнаваності бренду, хоча прямий економічний ефект є нижчим (2,4 млн грн/рік). Оптимізація виробничих і логістичних витрат має найменший економічний ефект (520 тис. грн/рік), але забезпечує довгострокові

вигоди у підвищенні ефективності ресурсів.

Загальні витрати на впровадження заходів (6,35 млн грн) накопичуються вже за перший рік, прогнозований економічний ефект (9,62 млн грн/рік) значно перевищує витрати. План є збалансованим і спрямованим на стійкий розвиток підприємства.

До вдосконалення стратегії розвитку підприємства можна додати заходи, спрямовані на посилення інноваційної складової тації, адаптовані до сучасних ринкових викликів, що може включати впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів управління, посилення аналітичної роботи для прогнозування ринкових і змінення нових можливостей, а також активну інтеграцію екологічних стандартів у виробничу діяльність [44-45].

Важливим аспектом є розвиток партнерської співпраці з освітніми установами та науково-дослідними центрами для залучення сучасних ідей, інновацій та підготовки кваліфікованого персоналу. Особливу увагу слід приділяти розвитку бренду роботодавця, створюючи привабливі умови праці, що сприяють утриманню й залученню найкращих фахівців.

Також доцільно посилити орієнтацію на клієнта через індивідуалізацію пропозицій, використання передових методів зворотного зв'язку та підвищення якості обслуговування. Використання платформи електронної комерції для розширення ринків збуту може забезпечити додаткове зростання продажів та скоротити витрати.

Фокус на диверсифікацію продуктового портфеля та обслуговування актуальними трендами, такими як сталий розвиток, здорове харчування та екологічність, сприятливе формування позитивного іміджу та довготривалого успіху підприємства.

Ключовим завданням для вдосконалення стратегії розвитку є забезпечення адаптивності підприємства до динамічних змін у зовнішньому середовищі через створення системи моніторингу ринкових тенденцій та швидкого реагування на зміни в попиті, законодавстві чи діях конкурентів. Використання прогнозової аналітики дозволяє визначити перспективні напрями розвитку та уникати

ризиків, пов'язаних із зовнішніми викликами.

Іншим напрямком удосконалення стратегії розвитку є посилення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) [46]. Сучасні споживачі та партнери дедалі більше орієнтуються на екологічні, соціальні та етичні аспекти діяльності компаній. Інтеграція принципів сталого розвитку в операційну діяльність підприємства дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й створити додаткову цінність для клієнтів, зміцнити репутацію бренду та забезпечити довіру стейкхолдерів.

Підприємство також може ініціювати зменшення обсягів відходів шляхом запровадження системи циклічного виробництва. Наприклад, використання залишків виробництва як вторинної сировини або партнерство з компаніями, що використовуються переробкою. Таким підходом можна зменшити витрати на утилізацію та створити нові екологічні продукти, які можуть попит серед споживачів.

Не менш важливим є впровадження екологічного дизайну упаковки. Використання біорозкладних матеріалів або перехід до мінімізації пакувальних матеріалів може значно зменшити вплив на довкілля. Це також стане вагомим маркетинговим інструментом для привернення уваги свідомих споживачів.

З точки зору соціальної відповідальності підприємство може інвестувати у розвиток місцевих громад, забезпечуючи створення робочих місць, підтримку освітніх ініціатив або фінансування соціальних проектів. Залучення співробітників до екологічних і соціальних ініціатив, таких як волонтерські програми чи корпоративні заходи, сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату та підвищенню лояльності персоналу.

Також актуальним є вдосконалення корпоративної культури. Розвиток командної роботи, інвестування в навчання працівників і створення системи мотивації підвищити продуктивність та інноваційність персоналу. Впровадження цифрової платформи для внутрішніх комунікацій може сприяти покращенню управління інформаційними потоками та оперативності прийняття рішень.

Загалом, підприємству необхідно забезпечити баланс між внутрішньою ефективністю та зовнішньою експансією. Комплексний підхід до вдосконалення стратегії розвитку допоможе ПрАТ «Концерн Хлібпром» не тільки посилити свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, але й закласти основу для сталого зростання.

ВИСНОВКИ

У роботі виконано теоретичне узагальнення та наведено вирішення завдання, яке полягає у розробці й обґрунтуванні підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства. За результатами дослідження можна сформулювати наступні висновки і рекомендації:

1. Досліджено сутність стратегії розвитку підприємства як довгострокового плану дій, спрямованого на забезпечення конкурентоспроможності, сталого зростання та ефективного використання ресурсів. Розглянено основні наукові підходи, які трактують стратегію як комплексну концепцію, що охоплює аналіз внутрішнього потенціалу й зовнішнього середовища, формування цілей і механізмів їх досягнення. Систематизовано підходи до визначення стратегії, що дозволяє обґрунтовано підходити до її розробки, враховуючи виклики глобалізації, потребуючи оптимізації ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку.

2. Проведене дослідження дозволило сформулювати цілєне уявлення про механізм формування стратегії розвитку підприємства як багатокомпонентного процесу, що охоплює аналіз внутрішнього потенціалу, оцінку зовнішнього середовища, постановку цілей і розробку шляхів їх досягнення. Вивчено особливості стратегічного управління, включаючи необхідність врахування впливу конкуренції, інноваційних можливостей і ризиків, а також узгодження інтересів усіх залучених сторін. Виокремлено основні етапи розробки стратегії: від діагностики до впровадження та подальшого моніторингу ефективності.

Проаналізовано принципи, які забезпечують збалансований і результативний підхід до планування: системність, адаптивність, довгострокова спрямованість, інноваційність та відповідальність перед суспільством. Систематизовано різні методи формування стратегій, що об'єднують аналітичну роботу, управлінський досвід і залучення зацікавлених сторін. Інтеграція економічних, екологічних і соціально-складових у процес стратегічного

управління сприяє зміцненню конкурентних переваг, підвищенню гнучкості підприємства та його здатності реагувати на виклики динамічного ринкового середовища.

3. Досліджено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з провідних підприємств харчової промисловості України, що забезпечує виробництво широкого асортименту хлібобулочних, кондитерських виробів і заморожених напівфабрикатів із використанням сучасних технологій. Виявлено, що підприємство функціонує в формі приватного акціонерного товариства, що дозволяє захищати корпоративні інтереси, ефективно контролювати управлінські процеси та забезпечувати стабільність власності. Організаційна структура базується на лінійно-функціональному підході, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами, прозорість управління та технічну експертизу, але потребує підвищення гнучкості для кращої координації діяльності та стимулювання інновацій. Проаналізовано основні складові фінансово-економічної діяльності. Зокрема, зростання доходів і активів підприємства супроводжувалося підвищенням собівартості, що знижує рентабельність та ефективність використання ресурсів. Виявлено, що завдяки впровадженню інноваційних технологій, модернізації виробництва та співпраці з міжнародними організаціями підприємство зміцнює свої позиції на внутрішньому та виходить на міжнародний ринок, проте для забезпечення стійкого розвитку необхідно посилити управління витратами, оптимізувати виробничі процеси та рентабельність власного капіталу.

4. Проаналізовано ефективність стратегічного розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром», досліджено сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози; виявлено, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» має значний потенціал для розвитку завдяки високій якості продукції, розвиненій дистрибуційній мережі та багаторічному досвіду, проте стикається з викликами, такими як залежність від постачальників сировини, недостатній рівень інноваційної активності та обмежений експортний потенціал. Відповідно,

пропонуємо підприємству орієнтуватися на модернізацію виробничих потужностей, розширення ринків збуту та впровадження інновацій для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах зростання конкуренції та економічних викликів.

5. З метою вдосконалення стратегії розвитку підприємства обґрунтовано доцільність розширення асортименту продукції здорового харчування, активізації зовнішньоекономічної діяльності, впровадження сучасних підходів до SMM-маркетингу, оптимізації виробничих і логістичних витрат. Запропоновано низку заходів, спрямованих на розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції, зміцнення бренду та збільшення обсягів реалізації. Впровадження інновацій у виробничі процеси, розробка маркетингових стратегій для різних ринкових сегментів та модернізація управління запасами забезпечить адаптацію підприємства до вимог ринку.

6. Розроблено рекомендації, що враховують сучасні тенденції споживчого попиту, технологічні можливості та виклики конкурентного середовища. Вони передбачають впровадження системи управління запасами «якраз вчасно» (JIT), оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат і посилення корпоративної соціальної відповідальності. Особливу увагу приділено стратегічним заходам, які сприяють зростанню екологічної ефективності, адаптації продукції до міжнародних стандартів та розширенню присутності на закордонних ринках.

Впровадження запропонованих ініціатив дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» значно підвищити операційну ефективність, зміцнити конкурентоспроможність та посилити свій вплив на внутрішніх і міжнародних ринках. Це забезпечить адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, довгострокову стабільність і сприятливе досягнення стратегічних цілей розвитку.