

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПОТУЖНИЙ Олексій Андрійович

УДК: 338.72:664.66(477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Звягельхліб»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

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

Керівник роботи
Присяжнюк Оксана Федорівна
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Потужний О. А. Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Звягельхліб». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці стратегії розвитку Приватного акціонерного товариства «Звягельхліб». Дослідження базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Основною метою є розробка ефективної стратегії, що сприятиме стабільному та успішному розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Робота включає аналіз діяльності підприємства, визначення стратегічних цілей та завдань, а також вибір оптимальних напрямів розвитку та інструментів реалізації стратегії.

Ключові слова: аналіз, підприємницька діяльність, стратегічні цілі та завдання, стратегія розвитку.

ANNOTATION

Potuzhnyi O.A. Development of development strategy in conditions of PJSC «Zvyagelhlib». – Manuscript.

Qualification work for the degree of «Bachelor» in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

This qualification work is dedicated to the development of a development strategy for the Private Joint Stock Company «Zvyagelhlib». The research is based on the analysis of the internal and external environment of the enterprise in order to determine its strengths and weaknesses, opportunities and threats. The main goal of the work is to develop an effective strategy that will contribute to the stable and successful development of the enterprise in the conditions of the modern market environment. The work includes an analysis of the enterprise's activities, the definition of strategic goals and objectives, as well as the selection of optimal directions for development and tools for strategy implementation.

Keywords: analysis, entrepreneurial activity, strategic goals and objectives, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	7
1.1. Сутність та принципи стратегічного управління	7
1.2. Особливості розробки стратегії підприємств хлібопекарської галузі	9
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»	11
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	11
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	17
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»	21
3.1. Обґрунтування стратегічного набору підприємства	21
3.2. Інноваційні підходи у стратегічному розвитку підприємства	23
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28
ДОДАТКИ	32

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище висуває високі вимоги до підприємств, змушуючи їх постійно адаптуватися до змін ринку та впроваджувати нові підходи до управління та розвитку. ПрАТ «Звягельхліб» не є винятком, і для забезпечення його стабільного розвитку необхідно розробити ефективну стратегію, яка дозволить не тільки утримувати свої позиції на ринку, а й досягати переваг у конкурентній боротьбі. Особлива увага приділяється управлінню ризиками та постійному аналізу ринкових умов, що допомагає підприємству залишатися одним із лідерів галузі та привертати нових клієнтів в умовах постійних змін.

Аналіз останніх досліджень. Питання стратегічного управління підприємством досліджували такі вчені, як О. В. Бойко, В. В. Домбровська, В.М. Дудкін, Н.І. Чухрай, О.І. Савчук, Р.А. Пащенко, В.Г. Герасимчук. Їхні роботи заклали основу для розуміння принципів та методів стратегічного планування і управління, проте необхідність подальшого вивчення та адаптації цих підходів до сучасних умов ринкового середовища залишається актуальною.

Мета та завдання дослідження. Метою даної роботи є розробка стратегії розвитку ПрАТ «Звягельхліб», яка сприятиме стабільному та успішному розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) здійснити теоретичне обґрунтування теми дослідження;
- 2) провести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Звягельхліб»;
- 3) здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- 4) визначити стратегічні цілі та завдання розвитку підприємства;
- 5) розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес розробки

стратегії розвитку ПрАТ «Звягельхліб». *Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо стратегічного управління розвитком ПрАТ «Звягельхліб» в умовах сучасного ринкового середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися діалектичний метод пізнання (застосовувався для розгляду процесу розвитку підприємства в динаміці, враховуючи зміну внутрішніх і зовнішніх умов), системний підхід (використовувався для аналізу підприємства, як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів), а також методи теоретичного узагальнення (застосовувалися для формулювання загальних висновків та рекомендацій), порівняння (використовувався для зіставлення даних та виявлення тенденцій), графічний метод (застосовувався для візуалізації даних та результатів аналізу), кореляційно-регресійний аналіз (використовувався для дослідження взаємозв'язків між різними показниками діяльності підприємства) та інші статистико-економічні методи. Інформаційною базою для кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних учених, офіційні матеріали статистичних органів, періодичні видання та інформаційні ресурси Інтернету.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, були отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів» 1 лютого 2024 року та на II Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів» 5 грудня 2023 року.

Публікації. 1. Присяжнюк О.Ф., Потужний О.А. Особливості розробки виробничої стратегії підприємств хлібопекарської галузі. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*: матеріали II Всеукраїнської

науково-практичної конференції, Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 381-384.

2. Потужний О. Роль виробничої стратегії у формуванні високонкурентного потенціалу бізнес-організацій. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 280-283.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 36 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 8 таблиць та 3 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність та принципи стратегічного управління

Стратегічне управління – це безперервний процес, що передбачає визначення місії та цілей організації і забезпечення їх досягнення, формування стратегії, розподіл ресурсів для реалізації обраної стратегії та оцінку результатів її впровадження. Також він передбачає комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, виявлення її сильних і слабких сторін, можливостей та загроз з метою визначення конкурентних переваг та розробки дієвої стратегії розвитку.

Основними етапами стратегічного управління є: формулювання місії та цілей організації, стратегічний аналіз, вибір стратегії, її впровадження та оцінка результатів. Формулювання місії та цілей визначає загальний напрямок розвитку організації та конкретні завдання, які необхідно вирішити. Стратегічний аналіз включає дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. На основі цього аналізу розробляються альтернативні стратегії, з яких обирається найбільш оптимальна для реалізації. Обрана стратегія впроваджується через розподіл ресурсів, організаційні зміни та мотивацію персоналу. Завершальним етапом є оцінка результатів впровадження стратегії та внесення необхідних коректив [17].

Принципи стратегічного управління є фундаментальними засадами, які забезпечують ефективність та успішність цього процесу в організації. Вони представляють собою сукупність базових положень, правил та підходів, якими слід керуватися при розробці та реалізації стратегії розвитку організації. Дотримання цих принципів допомагає досягти гармонійного поєднання цілей, ресурсів та можливостей організації, а також забезпечує своєчасну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вони слугують орієнтиром для прийняття

стратегічних рішень та забезпечують їх узгодженість із загальною концепцією розвитку організації [5].

Ключові принципи стратегічного управління охоплюють різноманітні аспекти діяльності організації, такі як орієнтація на майбутнє, системний підхід, врахування ситуаційних чинників, гнучкість, інноваційність, ринкова орієнтація, ефективність, управління ризиками, командний підхід та етичність. Їх комплексне дотримання сприяє підвищенню якості стратегічного процесу та досягненню конкурентних переваг [11].

Нижче наведена табл. 1.1, яка узагальнює основні принципи стратегічного управління та їх суть:

Таблиця 1.1

Основні принципи стратегічного управління

Принцип	Суть
Орієнтація на майбутнє	Стратегічне управління зосереджене на довгостроковій перспективі та підготовці організації до майбутніх змін та можливостей.
Системний підхід	Розгляд організації як єдиної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, які впливають один на одного.
Ситуаційний підхід	Стратегія розробляється з урахуванням специфічних обставин, в яких знаходиться організація, її сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
Гнучкість	Здатність стратегії пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та коригувати свої дії відповідно до нових обставин.
Інноваційність	Пошук нових шляхів та підходів для досягнення цілей організації, впровадження інновацій.
Орієнтація на ринок	Врахування потреб та очікувань клієнтів, вивчення конкурентного середовища.
Ефективність	Раціональне використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей.
Врахування ризиків	Ідентифікація та оцінка потенційних ризиків, розробка заходів з їх мінімізації або уникнення.
Командний підхід	Залучення та координація зусиль всіх працівників організації для реалізації стратегії.
Етичність	Дотримання етичних норм та цінностей під час розробки та реалізації стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі [9].

Аналіз SWOT надає можливість дослідити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, що можуть вплинути на її діяльність. Цей процес дозволяє зрозуміти, що варто зберегти, а

що покращити, які можливості використовувати, а які загрози уникати.

Вибір стратегії відбувається на основі аналізу цілей організації, її ресурсів та можливостей, а також урахування конкурентного середовища. Це може бути стратегія розвитку нових продуктів, здобуття нових ринків або концентрація на оптимізації внутрішніх процесів та ін.

Реалізація стратегії вимагає від керівництва не лише чіткої визначеності та розподілу ресурсів, але й вміння ефективно управляти змінами та адаптуватися до нових умов. Систематична оцінка результатів та коригування стратегії забезпечує навігацію в потоці ринкових викликів та можливостей.

Таким чином, стратегічне управління – це не просто набір інструментів, але й філософія, що визнає, що успіх організації залежить від здатності бачити далеко вперед та адаптуватися до змін. Поняття стратегії, аналізу SWOT, вибору стратегії та її реалізації є невід'ємною частиною цієї філософії. І тільки завдяки їх правильному використанню можна досягти успіху та стійкості на ринку [2].

1.2. Особливості розробки стратегії підприємств хлібопекарської галузі

Хлібопекарська галузь має високу сезонність та залежить від коливань попиту в різні періоди року і святкові сезони. Тому стратегія повинна враховувати цю сезонність та реагувати на зміни в попиті. Висококонкурентний ринок хліба вимагає від підприємств розробки ефективної цінової політики для збереження конкурентоспроможності. Аналіз конкурентів і розробка стратегій ціноутворення стають важливими аспектами стратегії. Підвищення якості продукції та використання інноваційних методів випічки допоможе залучити споживачів, які віддають перевагу якісним продуктам. Ефективне управління ланцюжком постачання і запасами сировини забезпечить безперервність виробництва, а маркетингові стратегії сприятимуть ефективному просуванню продукції на ринку. Врахування регулятивних стандартів щодо безпеки і якості продуктів, а також екологічні аспекти виробництва та упаковки є необхідними

для розробки стратегії [18]. Врахування всіх цих особливостей у розробці стратегії дозволить підприємствам хлібопекарської галузі досягти успіху та стійкості на ринку.

Аналіз PESTEL для підприємств хлібопекарської галузі включає розгляд різних аспектів зовнішнього середовища, які можуть впливати на їх діяльність. Зокрема, політичні фактори включають вивчення законодавства, що регулює виробництво хлібобулочних виробів та податкову політику, яка може впливати на фінансову ефективність підприємств. Економічні фактори охоплюють аналіз інфляції та курсів валют, які можуть впливати на вартість виробництва та ціни на продукцію. Соціокультурні фактори включають зміни у споживчих уподобаннях та демографічні зміни, які можуть впливати на обсяги виробництва та попит на продукцію. Технологічні фактори включають інновації та автоматизацію, які можуть допомогти в оптимізації виробничих процесів. Екологічні фактори стосуються управління відходами та викидами, а також відповідності екологічним стандартам. Правові фактори охоплюють відповідність стандартам якості та безпеки харчових продуктів, а також ліцензування для виробництва та продажу продукції. Таким чином, аналіз PESTEL допомагає підприємствам хлібопекарської галузі зрозуміти зовнішнє середовище та адаптувати свою стратегію відповідно до змін у навколишньому світі [5].

У першому розділі були висвітлені теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами та його особливості у хлібопекарській галузі, які дозволяють визначити основні принципи та етапи розробки ефективної стратегії, враховуючи комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Звягельхліб» займає основоположну регіональну позицію у виробництві хлібобулочних виробів та забезпечує продукцією Житомирську область. Хлібозавод успішно продовжує свою діяльність з 1944 року та не зупиняється на шляху до прогресу, оновлюючи технологічні лінії та постійно удосконалюючи рецептури.

Основною цільовою аудиторією підприємства є жителі найближчих районів Житомирської області, зацікавлені у споживанні свіжої гарячої випічки, а також люди, які стежать за своїм здоров'ям і надають перевагу якісним і корисним виробам з цільнозернового борошна. Такий ексклюзивний традиційний хлібобулочний виріб з житнього борошна, який виробляє підприємство, стане прикрасою кожного столу.

ПрАТ «Звягельхліб» є приватним акціонерним товариством з недержавною формою власності, зосередженим на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Розташований за адресою: вул. Героїв Майдану, 10, м. Звягель, Житомирська область, 11701. Підприємство використовує площу в для забезпечення своєї діяльності. Аудиторські послуги для ПрАТ «Звягельхліб» надає приватне підприємство «Аудиторська фірма «Екаунт».

Організаційна структура ПрАТ «Звягельхліб» відображає розподіл функцій та обов'язків між різними підрозділами та посадами підприємства. Вона включає в себе управлінські, виробничі, комерційні та допоміжні відділи, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи компанії.

Представлення організаційної структури дозволяє відстежити взаємозв'язки між різними підрозділами підприємства, що сприяє кращому

розумінню функціонування ПрАТ «Звягельхліб» та підвищує якість управлінських рішень (рис. 2.1.).



Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Звягельхліб»

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження.

Директор забезпечує загальне керівництво підприємством та приймає стратегічні рішення. Виробничий підрозділ оцінює ефективність технологічних процесів та якість виробництва, визначає відповідність стандартам якості та безпеки. Відділ маркетингу та продажу займається дослідженням ринку, оцінкою маркетингових стратегій та аналізом показників продажів. Фінансовий відділ проводить фінансовий аналіз, моніторить бюджет та оцінює рентабельність проектів. Відділ управління персоналом аналізує кадровий потенціал, вивчає систему мотивації та оцінює клімат у колективі. Логістичний відділ оптимізує логістичні процеси та постачання.

Хлібозавод «Звягельхліб» здійснює операційну діяльність, яка полягає у виробництві та реалізації хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів. Основними напрямками операційної діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів різних видів, таких як: формовий хліб, булочки, батони тощо; виробництво борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання, зокрема тортів, тістечок, випічки та іншої продукції зі свіжими начинками та кремами; виробництво борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання, серед яких сухарі, сухе печиво, цукрове та здобне печиво, вафлі тощо; роздрібна торгівля вироблених хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів через власну роздрібну мережу, що включає фірмові магазини та торгові кіоски.

З метою аналізу товарної продукції підприємства, розглянемо структуру товарної продукції (додаток В).

На основі проведеного аналізу структури товарної продукції ПрАТ «Звягельхліб» за період з 2020 по 2022 рр. можна зробити наступний висновок. Найбільшу частку у структурі продукції займає «Хліб «Пшеничний звягельський» 1с, формовий упакований 0,600 кг. За середніми показниками трьох років, цей вид продукції становить 30,67% від загального обсягу продажів.

Фінансові результати є одними з ключових показників, що відображають ефективність господарської діяльності підприємства. Вони демонструють здатність організації генерувати прибутки та раціонально використовувати наявні ресурси.

Для комплексної оцінки фінансового стану ПрАТ «Звягельхліб» та аналізу динаміки його розвитку важливо розглянути основні показники фінансових результатів за звітний період. Ця інформація дозволить виявити тенденції змін у доходах, витратах та формуванні чистого прибутку.

У табл. 2.1. наведено фінансові результати діяльності ПрАТ «Звягельхліб». Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Звягельхліб» за період з 2020 по 2022 рр. показує зміни у різних фінансових показниках. За цей період чистий дохід від реалізації продукції знизився з 89786,3 тис. грн у 2020 р. до 86728,6 тис. грн у 2022 р., що становить 96,59% від показника 2020 р. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась, з 55417,5 тис. грн у 2020 р. до 54326,5 тис. грн у 2022 р., що становить 98,03% від рівня 2020 р. Однією з причин зниження чистого доходу від реалізації продукції є зовнішні виклики, пов'язані з введенням воєнного стану в країні. Економічна нестабільність, зниження інвестиційної привабливості, зниження купівельної спроможності населення – основні чинники негативного впливу макросередовища на діяльність підприємства. Вони можуть бути причиною зниження споживчого попиту на продукцію, зменшення інвестицій у розвиток бізнесу, а також сприяти збільшенню рівня ризиковості ведення господарської діяльності в умовах загальної нестабільності.

Фінансові результати діяльності в ПрАТ «Звягельхліб»

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн	89786,3	91417,4	86728,6	96,59
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн	55417,5	56125,6	54326,5	98,03
Адміністративні витрати	тис. грн	5228,1	5294,9	5125,1	98,03
Витрати на збут	тис. грн	5076,4	5155,0	4912,3	96,76
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції товарів, послуг, робіт)	тис. грн	34368,8	35291,8	32402,1	94,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	6560,4	6863,8	5720,4	87,22
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	5628,1	5594,9	5125,1	91,07
Рентабельність підприємства	%	106,27	106,12	105,91	-

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків.

Адміністративні витрати знизилися на 1,97%, з 5228,1 тис. грн у 2020 р. до 5125,1 тис. грн у 2022 р., Витрати на збут також знизилися до 54326,5 тис. грн у 2022 р., що становить 98,03% від рівня 2020 р. Зниження адміністративних витрат та витрат на збут свідчить про те, що підприємство може працювати над оптимізацією своєї діяльності та ефективністю управління ресурсами для забезпечення більш високої прибутковості та конкурентоспроможності.

Аналізуючи валовий прибуток, слід відзначити його зниження в 2022 р. (94,34% від показника 2020 р.). Це свідчить про зменшення ефективності управління витратами та реалізації продукції, що може бути зумовлено різними факторами, такими як зростання витрат на виробництво, зростання цін на реалізовану продукцію або збільшення конкуренції на ринку.

Чистий прибуток також знизився, становлячи 68,76% від рівня 2020 р.. У 2022 р. чистий прибуток склав 5125,1 тис. грн, порівняно з 5628,1 тис. грн у 2020 р. Зниження рентабельності підприємства було незначним, з 106,27% у 2020 р. до 105,91% у 2022 р. Зниження чистого прибутку та рентабельності

вказують на необхідність ретельного аналізу витрат та оптимізації управлінських процесів для покращення фінансового стану підприємства у майбутньому.

Таким чином, на ПрАТ «Звягельхліб» спостерігалось зниження чистого доходу, собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут, та зростання показника валового прибутку. Зниження фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку вказує про необхідність оптимізації операційних процесів та перегляду стратегії розвитку підприємства для покращення фінансових результатів у майбутньому.

Основні засоби є невід'ємною складовою матеріально-технічної бази будь-якого підприємства, від стану та ефективного використання якої значною мірою залежать результати його господарської діяльності. Забезпечення виробничого процесу необхідними основними засобами у належному технічному стані є запорукою безперебійного та якісного випуску продукції.

Для ПрАТ «Звягельхліб», як підприємства харчової промисловості, велике значення має правильна організація аналізу та оцінки стану основних засобів, оскільки вони прямо впливають на обсяги виробництва, собівартість продукції та її якість. Наявність сучасного технологічного обладнання та дотримання належних виробничих умов є особливо важливим, оскільки це безпосередньо впливає на якість та безпеку харчової продукції. У додатку Г представлені ключові показники, що характеризують динаміку основних засобів ПрАТ «Звягельхліб».

Аналіз динаміки основних засобів ПрАТ «Звягельхліб» за період з 2020 по 2022 рр. свідчить про позитивні тенденції у розвитку підприємства. Загальна вартість основних засобів зросла на 6970 тис. грн, що складає 101% від вартості в 2020 р. Найбільш значущу частку в структурі основних засобів складають будівлі і споруди –55%, що може свідчити про активний розвиток і модернізацію виробничих потужностей компанії. Зростання вартості інших основних засобів та зменшення частки машин і обладнання, транспортних засобів можуть вказувати на переорієнтацію вкладень на більш ефективні напрямки розвитку. Такі тенденції свідчать про стратегічний підхід компанії до управління активами,

спрямований на підвищення ефективності виробництва та збільшення конкурентоспроможності.

Регулярний аналіз ефективності використання основних засобів надає керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо доцільності технічного переоснащення, модернізації чи реконструкції устаткування, оптимізації виробничих процесів. Це дозволяє вчасно реагувати на виникнення «вузьких місць» та максимально використовувати наявний виробничий потенціал. У додатку Д представлені ключові показники, що характеризують ефективність використання основних засобів ПрАТ «Звягельхліб».

За 2020-2022 рр. підприємство демонструє збільшення середньорічної вартості основних фондів та фондозабезпеченості, але зменшення фондоозброєності та норми прибутку. Фондовіддача та матеріаловіддача мають тенденцію до незначного зниження (відповідно на 25,0% та 3,9%), що може вказувати на менш ефективне використання основних засобів у 2022 р. порівняно з 2020 р.

Ефективне стратегічне управління є запорукою довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для ПрАТ «Звягельхліб», що функціонує у харчовій промисловості, вкрай важливим є впровадження комплексної стратегії, спрямованої на інноваційний розвиток, зміцнення маркетингових позицій, оптимізацію виробничих процесів, забезпечення сталого розвитку та розбудову потужного кадрового потенціалу (додаток А, Б).

Отже, ПрАТ «Звягельхліб» займає стабільні позиції на ринку хлібобулочних виробів Житомирської області. Висока якість продукції та налагоджена система виробництва є його ключовими сильними сторонами. Підприємство має досвідчений персонал і постійно оновлює технологічні лінії та рецептури продукції. Однак, існують і певні виклики. Зокрема, недостатній рівень автоматизації та обмежені фінансові ресурси стримують подальший розвиток хлібозаводу. Незважаючи на значні інвестиції в основні засоби, необхідно підвищувати ефективність їх використання для покращення

фінансових показників. Загалом, ПрАТ «Звягельхліб» має великий потенціал для подальшого розвитку. Впровадження інновацій та покращення внутрішніх процесів можуть сприяти зміцненню його позицій на ринку та забезпечити стале зростання в майбутньому.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Конкурентне середовище ПрАТ «Звягельхліб» в Житомирській області є досить насиченим та різноманітним. Серед основних конкурентів можна виділити: ПрАТ «Родос», ПрАТ «Золотий каравай» і ТОВ «Твій хліб». Кожен з них має свої унікальні особливості та стратегії для забезпечення свого місця на ринку. ПрАТ «Родос» спрямовує свою стратегію на диференціацію через високу якість та екологічність продукції. Це дозволяє їм залучати клієнтів, які приділяють значення своєму здоров'ю та якості продуктів. Їх фокус на виробництві екологічно чистого хлібу та здорових добавках створює унікальну пропозицію на ринку.

ПрАТ «Золотий каравай» обирає стратегію, що базується на комбінації високої якості та широкого асортименту продукції. Вони прагнуть задовольняти потреби клієнтів шляхом пропозиції різноманітня хлібобулочних виробів, при цьому підтримуючи високі стандарти якості.

ТОВ «Твій хліб» зосереджує увагу на інноваціях та використанні передових технологій для забезпечення конкурентоспроможності. Шляхом постійного вдосконалення виробничих процесів та впровадження новітніх технологій тут намагаються здійснити технологічні переваги перед конкурентами.

У порівнянні з конкурентами, кожне підприємство має свої переваги та недоліки. Наприклад, ПрАТ «Родос» має перевагу у пропозиції екологічно чистої продукції, але має обмеження у широкому асортименті. ПрАТ «Золотий каравай» має великий асортимент продукції, але втрачає в екологічності. ТОВ «Твій хліб», хоча і зосереджується на інноваціях, стикається з викликами

впровадження нових технологій. Таким чином, аналіз переваг та недоліків кожного підприємства у порівнянні з конкурентами допоможе розробити ефективну стратегію для збереження та розширення ринкової позиції.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «Звягельхліб»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції та використання відібраної сировини	Вищі витрати на виробництво через високу якість та інновації
Застосування передових технологій та процесів у виробництві	Обмежена рекламна кампанія та маркетингові зусилля
Гнучкість в асортименті та здатність швидко реагувати на зміни в смаках споживачів	
Оптимізація виробничих процесів для підвищення ефективності	
Фокус на екологічності та сталому розвитку	
Можливості	Загрози
Розширення асортименту продукції, в т.ч. нових видів з урахуванням сучасних тенденцій	Конкуренція на ринку з іншими виробниками
Ефективніша реклама та маркетингові заходи, підвищення бюджету	Зміни у смаках і вимогах споживачів
Підвищення привабливості для екологічно освічених споживачів	Збільшення вимог до стандартів екологічності

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Для дослідження конкурентних переваг та недоліків ПрАТ «Звягельхліб» можна використати SWOT-аналіз (табл. 2.2.). Він дозволяє систематизувати сильні сторони (конкурентні переваги), слабкі сторони (недоліки), можливості (зовнішні шанси для розвитку) та загрози (зовнішні ризики). SWOT-аналіз дозволить розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності та мінімізації ризиків. На основі цього аналізу потрібно розробити стратегію, що спирається на сильні сторони, усуває слабкі сторони, використовує можливості для росту та зменшує вплив загроз на діяльність. Ось потенційні напрямки формування такої стратегії:

1. Враховуючи високу конкуренцію на ринку хлібобулочних виробів, важливо постійно вдосконалювати та розширювати асортимент продукції

відповідно до зростаючих вимог споживачів. Розробка нових видів хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів з урахуванням сучасних тенденцій (наприклад, включення здоровіших інгредієнтів, безглютенові продукти тощо) може стати сильною стороною підприємства. Також варто оцінити потенціал органічної та екологічної продукції.

2. Для ефективного просування продукції на ринку, підвищення пізнаваності бренду та залучення нових клієнтів доцільно збільшити маркетинговий бюджет. Залучення професійних маркетологів для розробки комунікаційної стратегії, використання сучасних цифрових каналів (соціальні мережі, таргетована реклама) дозволить ПрАТ «Звягельхліб» підвищити обізнаність споживачів про свою пропозицію та переваги.

3. Проведений аналіз ефективності використання основних засобів може виявити резерви підвищення продуктивності та скорочення витрат на виробництві. Модернізація застарілого обладнання, автоматизація певних операцій, оптимізація технологічних процесів дозволить знизити собівартість продукції. Крім того, удосконалення логістичних процесів, оптимальне планування поставок ресурсів і розподілу готової продукції забезпечать економію ресурсів.

4. Для максимального охоплення ринку та наближення до кінцевих споживачів доцільно розширити власну роздрібну мережу підприємства (фірмові магазини, торгові точки). Паралельно варто опанувати онлайн-продажі через власний інтернет-магазин чи інші торгові майданчики, що стає все більш актуальним в сучасних умовах.

5. Акцентування уваги на питаннях екологічної безпеки виробництва, використанні екологічно чистих інгредієнтів, скороченні викидів та безвідходних технологіях дозволить залучити більш свідомих споживачів, які цінують екологічні стандарти. Отримання відповідних екологічних сертифікатів сформує позитивний імідж підприємства.

6. Для успішної реалізації стратегії слід приділити увагу розвитку людських ресурсів – навчанню персоналу новим навичкам, підвищенню

компетентності керівників, формуванню корпоративних цінностей та лояльності співробітників. Залучені та мотивовані працівники є запорукою ефективної імплементації стратегічних ініціатив.

Такий комплексний підхід, що поєднує зміцнення продуктового портфелю, маркетингу, оптимізацію виробництва, розвиток нових каналів збуту, фокус на сталому розвитку та вдосконалення людських ресурсів, дозволить ПрАТ «Звягельхліб» максимізувати свої сильні сторони, подолати слабкі, використати ринкові можливості та знизити вплив потенційних загроз.

Матриця БКГ дозволяє оцінити продукцію компанії за двома параметрами: темп зростання ринку та відносна частка ринку. Для ПрАТ «Звягельхліб» можна побудувати наступну матрицю (додаток Е). Виходячи з цієї матриці підприємству слід зосередитися на розвитку продуктів-зірок та знаків питання, інвестуючи в їх просування та підвищення ринкової частки. За результатами досліджень до позиції «зірки» віднесено хліб «Звягельський особливий» та хліб «Обідній по-звягельськи», а до позиції «дійні корови» - батон новоградський упакований та хліб «Пшеничний звягельський». Знаки питання представляє батон новоградський нарізаний упакований.

Аналіз матриці МакКінсі дає змогу визначити конкурентні позиції підприємства за основними видами його продукції з урахуванням привабливості ринку. Для ПрАТ «Звягельхліб» можна побудувати наступну матрицю (додаток Є). Ця матриця дає змогу зробити висновок, що підприємству слід зосередитися на зонах зростання та вибору, де інвестиції можуть принести найбільшу віддачу: зона зростання включає хліб «Звягельський особливий» і хліб «Обідній по-звягельськи», зона утримання – батон «Новоградський упакований» і хліб «Пшеничний звягельський», а зона вибору – «Батон новоградський нарізаний упакований».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»

3.1. Обґрунтування стратегічного набору підприємства

ПРАТ «Звягельхліб» відоме своєю високоякісною продукцією та стійкою популярністю серед місцевих мешканців. Для забезпечення стійкого зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства, пропонується впровадити комплексну стратегію розвитку, яка включатиме кілька ключових напрямків.

1. Стратегія інновацій та технологічного розвитку. Пропонується інвестувати в нові технології виробництва та автоматизацію процесів. Впровадження сучасних технологій дозволить підвищити продуктивність праці, знизити виробничі витрати та підвищити якість продукції. Наприклад, автоматизація процесу випікання хліба та використання роботизованих систем упаковки сприятиме зниженню витрат на робочу силу та покращенню точності виконання технологічних процесів.

2. Маркетингова стратегія. Для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів, необхідно активізувати рекламні кампанії, використовувати соціальні медіа та брати участь у місцевих заходах. Особлива увага повинна бути приділена розширенню асортименту продукції з урахуванням нових тенденцій та уподобань споживачів. Реклама на місцевому телебаченні, участь у виставках та ярмарках сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства.

3. Стратегія експансії. Для розширення ринків збуту продукції, необхідно провести дослідження потенційних ринків за межами Житомирської області. Вихід на нові ринки дозволить збільшити обсяги продажу та забезпечити стабільний приріст доходів.

4. Екологічна стратегія. З метою залучення більш свідомих споживачів, підприємству слід акцентувати увагу на питаннях екологічної безпеки виробництва. Використання екологічно чистих інгредієнтів, скорочення викидів

та впровадження безвідходних технологій сприятиме отриманню екологічних сертифікатів та формуванню позитивного іміджу підприємства.

5. Стратегія розвитку людських ресурсів. Підвищення кваліфікації персоналу, навчання новим навичкам та підвищення компетентності керівників є важливими елементами успішної реалізації стратегічних ініціатив. Залучені та вмотивовані працівники є запорукою ефективного впровадження нововведень та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, комплексний підхід до розробки стратегії розвитку ПрАТ «Звягельхліб», який поєднує інновації, маркетинг, експансію, екологічну безпеку та розвиток людських ресурсів, дозволить підприємству максимізувати свої сильні сторони, подолати слабкі та використати ринкові можливості для забезпечення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі

Зважаючи на результати SWOT-аналізу та проведені дослідження, пропонуємо для забезпечення подальшого розвитку підприємства стратегію диверсифікації продуктового портфелю, яка передбачає розробку нових видів продукції, що відповідають сучасним споживчим трендам та потребам ринку. Ця стратегія дозволить ПрАТ «Звягельхліб» зміцнити свої позиції на ринку, розширити клієнтську базу та збільшити прибутковість.

Вибір цієї стратегії базується на декількох ключових чинниках:

1. Висока якість продукції та визнання бренду. ПрАТ «Звягельхліб» має сильну репутацію серед споживачів, що сприяє успішному впровадженню нових продуктів. Використання існуючого позитивного іміджу дозволить легше впроваджувати нові продукти на ринок.

2. Аналіз споживчих трендів. Проведені дослідження свідчать про зростання попиту на екологічно чисті та органічні продукти. Включення таких продуктів до асортименту дозволить підприємству зайняти нові ніші та задовольнити потреби сучасних споживачів.

3. Впровадження інноваційних технологій. Сучасні технології виробництва дозволяють створювати продукти з підвищеною доданою вартістю

та унікальними характеристиками. Інвестування в інновації підвищить конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Звягельхліб».

4. Розширення асортименту. Диверсифікація продуктового портфелю дозволить підприємству зменшити залежність від певних видів продукції та знизити ризики, пов'язані зі змінами в споживчих вподобаннях чи ринкових умовах.

5. Підвищення фінансової стійкості. Завдяки розширенню асортименту та збільшенню обсягів продажів, ПрАТ «Звягельхліб» зможе збільшити свої доходи та зміцнити фінансову стабільність. Це, у свою чергу, надасть можливість інвестувати в подальший розвиток та модернізацію виробництва.

Отже, стратегія диверсифікації продуктового портфелю є оптимальним вибором для ПрАТ «Звягельхліб», оскільки вона враховує як сильні сторони підприємства, так і можливості, які відкриваються перед ним на ринку. Впровадження цієї стратегії дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі

3.2. Інноваційні підходи у стратегічному розвитку підприємства

Інноваційний розвиток є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Звягельхліб» на сучасному ринку. Розглянемо інноваційні підходи, які можна впровадити для стратегічного розвитку підприємства, використовуючи результати досліджень, представлені у вигляді таких інструментів, як матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця МакКінсі та PEST-аналіз, що наведені у аналітичному розділі роботи.

Позиції продукції підприємства з урахуванням темпів зростання та відносної частки ринку дають змогу визначити спрямованість інновацій (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Позиції продукції ПрАТ «Звягельхліб» у матриці БКГ

Продукція	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Позиція в матриці
Хліб «Звягельський особливий» подовий	Високий	Висока	Зірка
Батон новоградський упакований	Низький	Висока	Дійна корова
Батон новоградський нарізаний упакований	Високий	Середня	Знаки питання
Хліб «Обідній по-звягельськи» подовий нарізаний	Високий	Висока	Зірка
Хліб «Пшеничний звягельський» 1с формований упакований	Низький	Висока	Дійна корова

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Результати проведених досліджень дають змогу зробити висновок, що для реалізації інновацій (насамперед технічних та технологічних) потрібно зосередити увагу на продукції, що відноситься до категорії «Зірки». Високі темпи зростання ринку та висока частка на ньому у поєднанні з застосуванням нової техніки та технологій дозволять підвищити ефективність господарської діяльності.

Таблиця 3.2

Позиції продукції ПрАТ «Звягельхліб» у матриці МакКінсі

Продукція	Привабливість ринку	Конкурентна позиція	Позиція в матриці
Хліб «Звягельський особливий» подовий	Висока	Висока	Зона зростання
Батон новоградський упакований	Середня	Висока	Зона утримання
Батон новоградський нарізаний упакований	Висока	Середня	Зона вибору
Хліб «Обідній по-звягельськи» подовий нарізаний	Висока	Висока	Зона зростання
Хліб «Пшеничний звягельський» 1с формований упакований	Низька	Висока	Зона утримання

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Розгляд позицій продукції підприємства відносно привабливості ринку та

конкурентної позиції на ньому дозволяють визначити види продукції, які доцільно розглядати, як перспективні для інноваційно-інвестиційної діяльності (табл. 3.2.). Відповідно до даних, наведених в таблиці до такої продукції можна віднести Хліб «Звягельський особливий» подовий та Хліб «Обідній по-звягельськи» подовий нарізаний. Зазначені види продукції є пріоритетними для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

PEST-аналіз дозволяє оцінити макросередовище, в якому функціонує підприємство, за чотирма факторами: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Політичні фактори: стабільна політична ситуація в регіоні сприяє розвитку бізнесу. Підприємству слід враховувати законодавчі зміни, які можуть впливати на виробництво та збут продукції. Економічні фактори: економічне зростання в регіоні сприяє підвищенню купівельної спроможності населення. Підприємству варто звернути увагу на коливання цін на сировину та інші виробничі витрати. Соціальні фактори: зростання попиту на здорове харчування відкриває нові можливості для розширення асортименту. Соціальні тренди та зміни в уподобаннях споживачів повинні враховуватися при розробці нових продуктів. Технологічні фактори: впровадження нових технологій у виробництво та автоматизація процесів дозволять підвищити ефективність та якість продукції. Підприємству варто інвестувати в дослідження та розробки для підтримки інноваційної активності.

Інноваційні підходи, такі як впровадження нових технологій, активна маркетингова стратегія, розширення на нові ринки, екологічні ініціативи та розвиток людських ресурсів, дозволять ПрАТ «Звягельхліб» забезпечити стійкий розвиток та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Дослідженнями доведено, що завдяки впровадженню пропонованої стратегії, яка включає впровадження інноваційних технологій, диверсифікацію асортименту продукції, розширення ринків збуту та підвищення якості продукції, ПрАТ «Звягельхліб» зможе збільшити частку експорту на 15% протягом наступних п'яти років, підвищити продуктивність праці на 25% та знизити витрати на виробництво на 15%.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління підприємством є важливою складовою для забезпечення його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. В умовах динамічного ринкового середовища ПрАТ «Звягельхліб» має постійно адаптувати стратегії для підтримання і зміцнення позицій на ринку, враховуючи вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Це включає управління ризиками та постійний аналіз ринкових умов, що допомагає підприємству залишатися лідером галузі.

2. Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Звягельхліб» включає визначення місії та цілей підприємства, проведення стратегічного аналізу, вибір відповідної стратегії, її впровадження та оцінку результатів. Основними етапами стратегічного управління є формулювання місії та цілей організації, стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, вибір стратегії та її впровадження.

3. Аналіз сучасного стану ПрАТ «Звягельхліб» показує як позитивні, так і негативні зміни в основних економічних показниках підприємства. У 2022 р. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції склав 86728,6 тис. грн, що становить 96,59% від рівня 2020 р. Собівартість реалізованої продукції зменшилась до 54326,5 тис. грн, що становить 98,03% від показника 2020 р. Чистий прибуток у звітному періоді склав 5125,1 тис. грн (91,07% у порівнянні з 2020 р.). Рентабельність підприємства у 2022 р. склала 105,91%. Ці показники свідчать про необхідність подальшого вдосконалення управлінських рішень для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

4. Основні елементи пропонованої стратегії диверсифікації продуктового портфелю ПрАТ «Звягельхліб» включають впровадження інноваційних технологій, диверсифікацію асортименту продукції, розширення ринків збуту та підвищення якості продукції. Зокрема, запропоновано збільшити частку експорту на 15% протягом наступних п'яти років, що сприятиме розширенню ринків збуту та збільшенню прибутків. Доцільною є також

модернізація виробничих потужностей, що дозволить підвищити продуктивність праці на 25% та знизити витрати на виробництво на 15%.

5. Інноваційні підходи у стратегічному розвитку підприємства передбачають модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій та автоматизацію виробничих процесів. Це дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити витрати на виробництво та підвищити якість продукції, що в свою чергу сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпеченню його конкурентоспроможності.

6. Впровадження маркетингових стратегій та розширення асортименту продукції дозволить ПрАТ «Звягельхліб» задовольнити потреби різних груп споживачів, зокрема шляхом розробки нових продуктів, модифікації існуючих товарів та поступової елімінації менш популярних продуктів. Це забезпечить оптимальне задоволення попиту та мінімізацію витрат на виробництво.

Отже, розроблена стратегія розвитку ПрАТ «Звягельхліб» спрямована на забезпечення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Виконанню стратегічних цілей та завдань сприятиме координація зусиль усього колективу підприємства, систематична оцінка досягнутих результатів та внесення необхідних коректив у процес реалізації стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Н. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 298 с.
2. Бойко О. В. Стратегічне планування на підприємстві: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 270 с.
3. Борисенко І. А. Маркетингова стратегія підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2020. 312 с.
4. Гаврилюк В. А. Стратегічний аналіз: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 300 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2015. 392 с.
6. Гончарук А. В. Інноваційний розвиток підприємств: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
7. Грیشнова О. А. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 256 с.
8. Дідківський М. І. Економічний аналіз: підручник. К.: КНЕУ, 2017. 328 с.
9. Дудкін В. М. Стратегічний аналіз і планування: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 278 с.
10. Зайцев Г. О. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 290 с.
11. ЗВ'ЯГЕЛЬХЛІБ Новоград-Волинський. контакти, телефони, директор, сайт, фінансова звітність, КВЕД ЄДРПОУ 00377785. Підприємства України. Реклама компаній та організацій. URL: <https://www.ua-region.com.ua/00377785>.
12. Іванченко В. В. Управління інноваціями в аграрному секторі: підручник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 310 с.
13. Кириленко В. І. Маркетингова логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2017. 332 с.

14. Коваленко С. І. Логістика: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 275 с.
15. Ковальчук І. М. Управління проектами: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 335 с.
16. Ковтун О. А. Маркетинг і менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2016. 340 с.
17. Костенко М. С. Управління якістю продукції: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 288 с.
18. Кравець О. П. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 320 с.
19. Кравченко В. І. Корпоративне управління: підручник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 345 с.
20. Кузьмін О. Є. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: ЛНТУ, 2018. 298 с.
21. Литвин Б. М. Маркетингові дослідження: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 310 с.
22. Лозинський І. В. Фінансовий менеджмент підприємства: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 335 с.
23. Лозова І. П. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 380 с.
24. Малярчук О. І. Маркетинг у сфері послуг: підручник. К.: КНЕУ, 2017. 420 с.
25. Мельник Т. М. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. К.: Знання, 2020. 355 с.
26. Мельник Т. М. Управління персоналом на підприємстві: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 260 с.
27. Нікітін О. М. Управління інноваціями: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 287 с.
28. Новини ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод». Новини ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод». URL: <https://nvhlib.com.ua/ua/>.

29. Олексенко А. В. Корпоративні фінанси: підручник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 342 с.
30. Пащенко Р. А. Стратегічний маркетинг: підручник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 290 с.
31. Петренко І. П. Організація виробництва: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 360 с.
32. Поліщук В. Г. Маркетингова товарна політика: підручник.– Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 300 с.
33. Потужний О. Роль виробничої стратегії у формуванні висококонкурентного потенціалу бізнес-організацій. *МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, Житомир: Поліський національний університет, 2023. С.280–283.
34. Присяжнюк О.Ф., Потужний О.А. Особливості розробки виробничої стратегії підприємств хлібопекарської галузі. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 01 лютого 2024р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 381-384.
35. Савчук В. С. Фінансовий менеджмент: підручник. К.: Знання, 2018. 452 с.
36. Савчук О. І. Маркетингова стратегія підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2020. 290 с.
37. Сафонов Ю. М. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2014. 328 с.
38. Соловйов В. В. Управління якістю: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018.– 312 с.
39. Ткаченко Н. М. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. К. Центр учбової літератури, 2018.– 298 с.
40. Ткачук М. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник.Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.298 с.

41. Чухрай Н. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 280 с.
42. Шевченко І. В. Управління витратами: навч. посіб. Харків.ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020.310 с.
43. Ярошенко О. В. Управління ризиками: навч. посіб. К. КНЕУ, 2019. 278 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Склад і структура персоналу підприємства

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність						2022 р до 2020 р.,%
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		
	чол	%	чол.	%	чол	%	
Загальна кількість працюючих, з них	213	100,00	213	100,00	207	100,00	97,18
- управлінський персонал	18	8,45	18	8,45	16	7,73	88,89
- службовці	12	5,63	12	5,63	14	6,76	116,67
- основні робітники	121	56,81	121	56,81	113	54,59	93,39
- допоміжні робітники	62	29,11	62	29,11	64	30,92	103,23

Додаток Б

Показники руху робочої сили підприємства у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.,%
	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу	213	213	207	97,18
Прийнято на підприємство	12	8	11	91,67
Вибуло з підприємства	12	3	8	66,67
В т. ч. скорочення	8	2	5	62,50
Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	3	1	1	33,33
По виходу на пенсію	1	0	2	200,0
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,056	0,038	0,053	94,32
Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення)	0,056	0,014	0,039	68,60
Коефіцієнт плинності	0,053	0,014	0,037	68,81

Структура товарної продукції в ПрАТ «Звягельхліб»

Основні види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		У середньому за 3 роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Хліб «Звягельський Особливий», подовий, 0,700	8628,7	16,78	12341,7	20,71	10141,3	18,87	10370,6	18,79
Батон новоградський упакований 0,500	7543,4	14,67	8351,9	14,02	6532,7	12,16	7476,0	13,61
Батон новоградський нарізаний упакований 0,500	10851,1	21,10	12480,3	20,95	13590,1	25,29	12307,2	22,45
Хліб «Обідній по-звягельські», подовий нарізаний упакований 0,600	6711,7	13,05	8151,1	13,68	8976,7	16,70	7946,5	14,48
Хліб «Пшеничний звягельський» 1с, формовий упакований 0,600	17687,4	24,40	18257,2	30,64	14498,8	26,98	16814,5	30,67
Інша продукція	7369,8	10,2	7607,2	12,8	6041,2	11,2	7006,0	12,8
Продукція – всього	51422,3	100	59582,2	100	53739,6	100	54914,7	100

Аналіз динаміки основних засобів ПрАТ «Звягельхліб»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення (+,-) 2022 р. до 2020 р.	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Землі	65	1	301	3	301	2	236	130
Будинки і споруди	3148	46	5086	51	7603	55	4455	20
Машини і обладнання	1284	19	1305	13	2202	16	918	-15
Транспортні засоби	786	11	1074	11	1445	10	659	-9
Інструменти, прилади та інвентар	32	0	32	0	32	0	0	-50
Інші основні засоби	1562	23	2193	22	2296	17	734	-27
Основні засоби, всього	6877	100	9991	100	13847	100	6 970	0

Ефективність використання основних засобів в ПрАТ «Звягельхліб»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	10862	13202	17159,5	158,0
Фондозабезпеченість, тис. грн	22,2	26,1	24,8	111,7
Фондоозброєність, тис. грн	51,0	62,0	82,9	162,5
Фондовіддача, грн	0,04	0,04	0,03	75,0
Фондомісткість, грн	22,5	23,6	33,0	146,7
Матеріаловіддача, грн	23,7	25,1	25,9	109,3
Норма прибутку, %	40,72	39,17	17,72	x

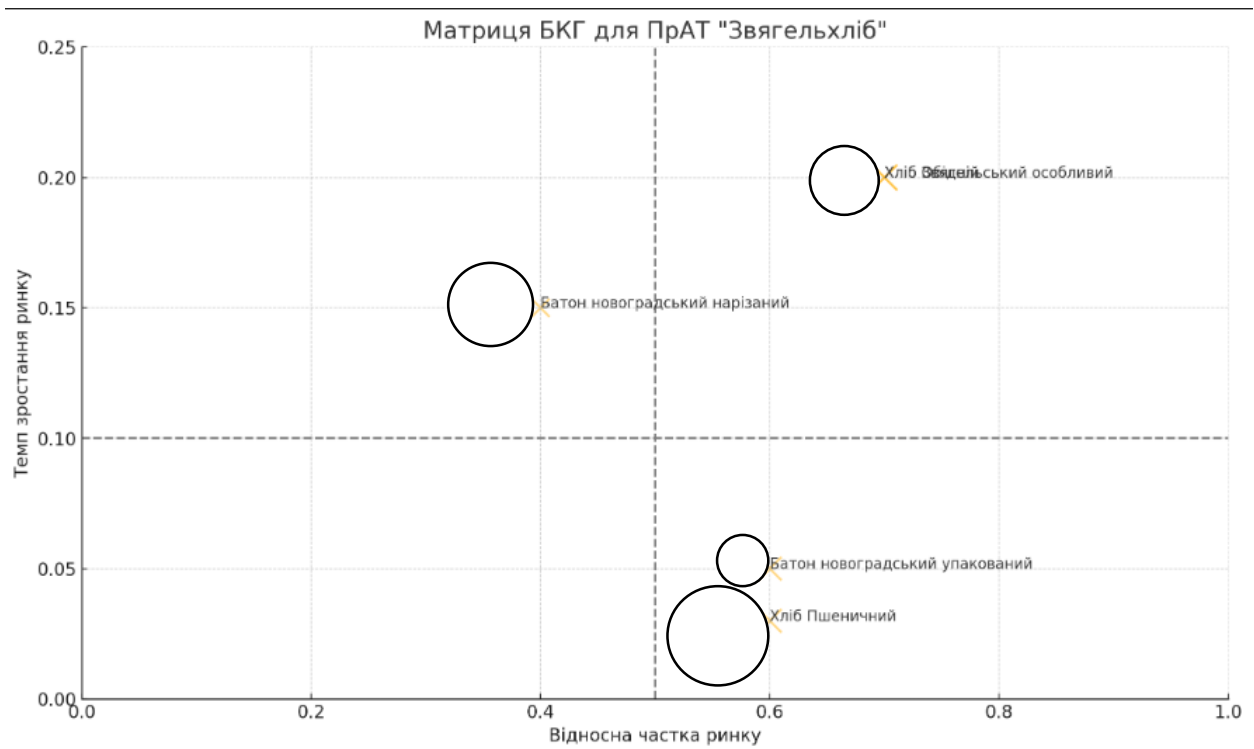


Рис. 3.1 Матриця БКГ Для ПрАТ «Звягельхліб»

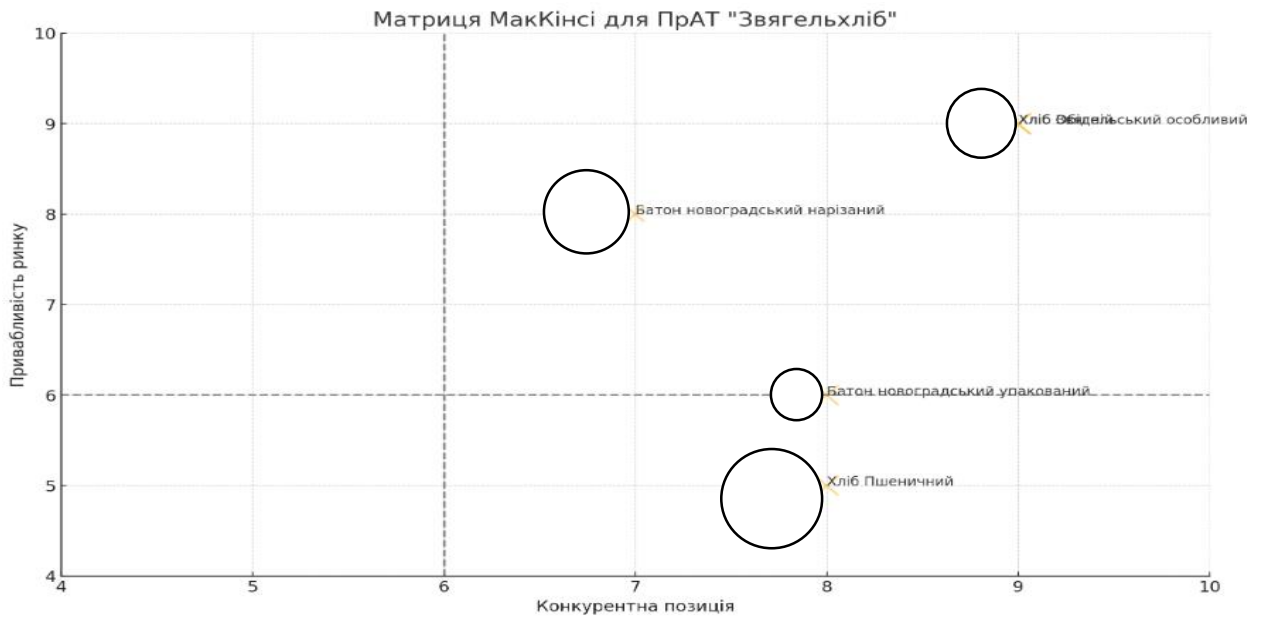


Рис. 3.2 Матриця МакКінсі для ПрАТ «Звягельхліб»