МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

_____
(підпис)

“___”_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства на ринку хлібобулочних виробів»

Виконавець:
студент 43 групи факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій
Крамчанінова Аліна Олегівна _____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Кузнецова Інна Олексіївна _____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ 5

1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства для забезпечення конкурентоспроможності 5

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємств..... 10

1.3. Етапи формування стратегії розвитку підприємства 14

1.4. Галузеві особливості стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі 20

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4» 26

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»... 26

2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства 30

2.3. Аналіз внутрішнього середовища та фінансово-економічного стану підприємства 51

2.4. Оцінка стратегічного стану та конкурентних позицій підприємства..... 64

2.5. Економічне обґрунтування стратегічного розвитку підприємства..... 68

ВИСНОВКИ..... 74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 76

ДОДАТКИ..... 80

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови діяльності підприємств хлібопекарської галузі характеризуються високою залежністю від зовнішніх факторів, зростанням витрат на сировину, енергоносії та логістику, зміною споживчих потреб і посиленням конкуренції. Особливістю цієї галузі є поєднання ринкових умов із соціальною значущістю продукції, оскільки хлібобулочні вироби належать до товарів щоденного споживання. В умовах воєнного стану для таких підприємств важливим стає не лише збереження стабільного виробництва, а й визначення напрямів розвитку, що дозволяють підтримувати конкурентні позиції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Мета роботи. Сформувати стратегічні напрями розвитку підприємства на ринку хлібобулочних виробів.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства, включаючи її сутність, класифікацію та етапи формування;
- визначити особливості стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- провести аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- здійснити аналіз внутрішнього середовища та фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити стратегічний стан та конкурентні позиції підприємства;
- обґрунтувати напрям стратегічного розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Об’єктом дослідження є ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу, синтезу та узагальнення, статистичний та фінансовий аналіз. Для оцінки зовнішнього середовища використано PEST-аналіз, модель п’яти сил конкуренції М. Портера та матриці можливостей та погроз. Внутрішнє середовище підприємства досліджено за допомогою SNW-аналізу, стратегічне положення підприємства за допомогою SPACE-аналізу. Для обґрунтування запропонованого заходу використано методи економічного аналізу, розрахунок чистої приведеної вартості та дисконтованого терміну окупності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо стратегічного розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4» на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Запропонований захід спрямований на зниження витрат на оплату праці, зменшення залежності від ручної праці та підвищення ефективності виробничого процесу.

Результати дослідження опубліковано: Кузнецова І.О., Крамчанінова А.О. Особливості стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі. Актуальні проблеми менеджменту: матеріали X студентської конференції. Одеса: ОНЕУ, 2026. С. 38-40.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства для забезпечення конкурентоспроможності

Функціонування підприємства в умовах постійних змін та жорсткої ринкової конкуренції потребує не лише реагування на поточні виклики, а й визначення основних напрямів подальшого розвитку. Саме наявність продуманої стратегії дозволяє суб'єкту господарювання не втрачати стійкість, своєчасно перебудовувати діяльність відповідно до зовнішніх змін і формувати передумови для довготривалих переваг над конкурентами.

Наукові підходи до трактування сутності стратегії є різноплановими, через що немає єдиного підходу до визначення цього поняття [36]. У межах класичної школи її розглядають як орієнтир довгострокового розвитку, який враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив середовища його функціонування [32]. У працях І. Ансоффа акцент робиться на стратегічних рішеннях як системі правил, що визначають напрям руху організації [2, с.215]. Тоді як М. Портер пов'язує стратегію насамперед із вибором конкурентної позиції, здатної забезпечити перевагу на ринку [38]. Поряд із цим існує підхід, у межах якого стратегія трактується як сукупність управлінських дій, спрямованих на досягнення стабільних ринкових результатів [17].

Порівняння підходів показує стратегію не як окремий план чи набір дій, а як комплексну модель розвитку підприємства, що поєднує визначення цілей, вибір інструментів їх досягнення та здатність до адаптації в умовах змін, тобто вона виступає каркасом управління, який забезпечує узгодженість рішень на всіх рівнях організації та спрямовує діяльність її підрозділів у межах єдиного курсу.

Важливість розмежування стратегії, тактичних рішень та поточного планування пов'язано з різною часовою спрямованістю та рівнем деталізації управління. Стратегічний рівень формує загальне бачення розвитку та визначає

ключові орієнтири діяльності, тоді як тактичні дії конкретизують способи їх реалізації в коротшій перспективі. Оперативне планування, у свою чергу, забезпечує практичне впровадження визначених напрямів через систему заходів, ресурсного забезпечення та розподілу відповідальності. Така взаємопов'язана побудова управління дозволяє поєднати довгострокові цілі з повсякденною діяльністю підприємства без втрати логіки розвитку.

Стратегія розвитку можна розглядати як ключовий елемент загальної системи управління підприємством, який задає напрям його якісних змін та забезпечує досягнення стійких результатів діяльності. Вона не обмежується лише окресленням майбутніх цілей, а охоплює вибір сфер зростання, способів посилення позицій на ринку, освоєння нових можливостей та раціоналізацію використання наявних ресурсів, тобто тут стратегія виступає своєрідною моделлю майбутнього стану підприємства, поєднуючи у собі як бачення розвитку, так і механізми його реалізації [5].

Зміст стратегії розвитку розкривається через сукупність її характеристик, серед яких визначальними є орієнтація на тривалу перспективу, чіткість поставлених цілей та здатність до гнучкого коригування. Орієнтація на майбутнє передбачає врахування можливих трансформацій у середовищі функціонування, тоді як цільова спрямованість вимагає конкретизації результатів, яких прагне досягти підприємство.

У той же час ефективність стратегічного курсу значною мірою залежить від його адаптивності, тобто здатності змінюватися відповідно до нових умов, що виникають у процесі господарювання.

Практичне значення стратегії розвитку проявляється через її вплив на організацію діяльності підприємства. Вона визначає узгоджений напрям дій, спрямовує розподіл ресурсів у найбільш пріоритетні напрями, створює підґрунтя для формування стійких переваг на ринку та дозволяє зменшити негативний вплив невизначеності зовнішнього середовища. У той же час реалізація стратегічного курсу забезпечує підтримання стабільності функціонування

підприємства у довгостроковій перспективі, що є важливою передумовою його розвитку.

Питання конкурентоспроможності пов’язане з якістю сформованої стратегії розвитку, оскільки саме вона визначає підходи до створення цінності для споживача та позиціонування підприємства на ринку.

У сучасних умовах господарювання формування конкурентних переваг підприємства все більше пов’язується не лише з його позицією на ринку або зовнішніми факторами, а й із рівнем розвитку внутрішнього потенціалу. Важливу роль відіграють наявні ресурси підприємства, знання та досвід персоналу, а також організаційні можливості, що визначають здатність ефективно реалізовувати бізнес-процеси. Саме їх узгоджене використання дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін середовища, а й забезпечувати стабільність діяльності та формувати передумови для довгострокового розвитку [18, с.113-114].

Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства не лише утримувати свої позиції, а й перевершувати інших учасників ринку за сукупністю параметрів, серед яких важливими є якість продукції, рівень цін, інноваційність рішень, ефективність управління та ділова репутація [13].

У той же час її не можна зводити виключно до цінової конкуренції або масштабів виробництва. Значно більшу роль відіграє здатність формувати для споживача стабільну цінність, забезпечувати відповідний рівень якості, оперативно реагувати на зміну попиту та підтримувати позитивний імідж. Через це виникає необхідність врахування у стратегії розвитку не лише виробничих чи фінансових складових, а й маркетингових, інноваційних та комунікаційних аспектів, які разом визначають позиції підприємства на ринку.

Фактично саме через реалізацію стратегії відбувається формування конкурентних переваг, оскільки вона визначає напрями використання ресурсів і принципи організації управління. У результаті цього підприємство отримує можливість ефективніше функціонувати, впроваджувати нові рішення та адаптуватися до змін середовища. Логічний зв’язок між стратегією та

конкурентоспроможністю полягає у тому, що обраний стратегічний курс формує основу для створення переваг, які, у свою чергу, забезпечують підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1.).

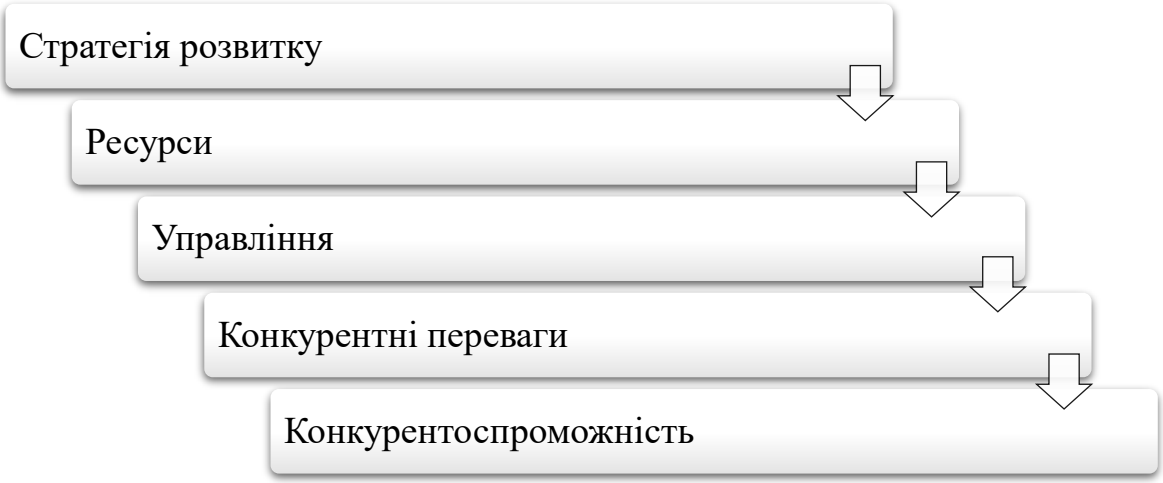


Рис. 1.1. Роль стратегії розвитку у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Аналіз логіки, представленої на рис. 1.1, дає підстави розглядати стратегію не як допоміжний елемент управління, а як первинну основу формування конкурентних переваг підприємства. Саме через неї визначається характер використання ресурсного потенціалу, вибудовується система управління та формуються підходи до досягнення бажаних позицій на ринку. Фактично стратегія задає рамки, в межах яких відбувається трансформація внутрішніх можливостей у конкретні результати діяльності.

У сучасних підходах до стратегічного управління особлива увага приділяється внутрішнім можливостям підприємства, зокрема його ресурсам, компетенціям персоналу та здатності ефективно реалізовувати бізнес-процеси. Саме вони визначають, наскільки результативно підприємство може використовувати наявний потенціал та трансформувати його у конкурентні переваги. Важливу роль у цьому відіграє не лише наявність ресурсів, а й здатність організації забезпечувати їх ефективне поєднання та використання в процесі діяльності [18, с.114].

Рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом сукупності різнорідних чинників, що мають як внутрішнє, так і зовнішнє

походження. Внутрішній контур визначається якістю управлінських рішень, професійним рівнем персоналу, станом матеріально-технічної бази, фінансовими можливостями та здатністю до інноваційного розвитку, а також характеристиками продукції.

У той же час зовнішнє середовище задає обмеження й можливості через ринкову кон'юнктуру, інтенсивність конкуренції, регуляторний вплив держави, макроекономічні умови, технологічні зрушення та зміну поведінки споживачів[17].

У цьому зв'язку формування результативної стратегії неможливе без комплексного осмислення зазначених факторів, оскільки саме їх взаємодія визначає реальні межі розвитку підприємства.

Оцінка внутрішнього потенціалу у поєднанні з аналізом зовнішніх умов дозволяє виявити критичні точки зростання, окреслити ризики та визначити напрями, у яких підприємство має найбільші шанси на посилення своїх позицій. На цій основі приймаються стратегічні рішення, що мають довгострокові наслідки для його функціонування.

Отже, стратегія розвитку виконує системо утворюючу роль у забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки саме вона інтегрує цілі, ресурси та управлінські інструменти в єдину логіку дій. Її наявність дозволяє підприємству не лише ефективніше використовувати наявні можливості, а й своєчасно реагувати на зміни середовища, зберігаючи стійкість у процесі розвитку. Практичні результати дослідження підтверджують, що стратегія розвитку має складну внутрішню структуру та визначає довгострокову траєкторію функціонування підприємства, забезпечуючи формування конкурентних переваг. Вона виступає основою раціональної організації управління, сприяє оптимізації використання ресурсів та створює умови для адаптації до зовнішніх змін. Рівень конкурентоспроможності безпосередньо залежить від якості розробленої стратегії, її здатності враховувати вплив ключових факторів й орієнтації на досягнення стратегічних результатів.

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємств

Систематизація підходів до вибору напрямів розвитку підприємства передбачає впорядкування різних типів стратегічних рішень, що фактично й пов’язано з необхідністю їх класифікації. Такий підхід дозволяє не лише структурувати наявні управлінські концепції, а й забезпечити більш обґрунтований вибір варіантів розвитку залежно від конкретних умов функціонування підприємства. Наявність великої кількості підходів у наукових дослідженнях пояснюється тим, що сама стратегія як управлінська категорія має складну внутрішню будову і може розглядатися з різних позицій.

Потреба у класифікації виникає через відмінності між підприємствами, які проявляються у цілях їх діяльності, ресурсному забезпеченні та умовах господарювання, саме ця різнорідність виключає можливість застосування єдиного універсального підходу до формування стратегії. Відповідно, класифікація виступає інструментом, що дозволяє виокремити типові моделі стратегічної поведінки, оцінити їх сильні та слабкі сторони та визначити важливість використання в конкретних ситуаціях.

Одним із підходів до впорядкування стратегій є їх розмежування за рівнями управління, що відображає ієрархію прийняття рішень у межах підприємства. На верхньому рівні формується загальний напрям розвитку, який пов’язаний із вибором сфер діяльності, управлінням бізнес-портфелем та визначенням ринкової присутності.

Наступний рівень зосереджується на забезпеченні конкурентних позицій у межах окремих напрямів діяльності, тоді як деталізація реалізації стратегії відбувається через функціональні рішення, що охоплюють маркетингову, виробничу, фінансову та кадрову складові [10].

Інший підхід до класифікації базується на орієнтації підприємства щодо змін масштабів і характеру його діяльності, у цьому випадку стратегічні рішення можуть бути спрямовані на розширення діяльності, що передбачає вихід на нові ринки або розвиток нових продуктів, на збереження досягнутих позицій у

відносно стабільних умовах або на скорочення діяльності у разі виникнення кризових явищ. Вибір відповідного напряму залежить від поточного стану підприємства та оцінки перспектив його розвитку [3]. Важливим аспектом стратегічного вибору є також характер взаємодії підприємства з конкурентним середовищем, у сучасних умовах стратегічний вибір підприємства пов'язаний не лише з визначенням напряму розвитку, а й із здатністю забезпечити його реалізацію через відповідні управлінські технології. Саме вони формують практичний механізм досягнення конкурентних переваг та визначають ефективність обраної стратегії. Стратегічна поведінка може бути орієнтована на досягнення переваг за рахунок мінімізації витрат, створення унікальних характеристик продукту або концентрації на окремому сегменті ринку. Кожен із цих підходів формує специфічну модель ринкової поведінки та визначає інструменти, які використовуються для досягнення конкурентних позицій.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації стратегій розвитку підприємства, оскільки різні автори акцентують увагу на окремих аспектах стратегічного управління. З метою узагальнення основних наукових підходів можна здійснити їх порівняння та систематизацію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння наукових підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства

Автор / науковий підхід	**Основа класифікації**	**Види стратегій**	**Основний акцент підходу**
І. Ансофф	Напрями розвитку підприємства та ринку	Стратегія проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту, диверсифікації	Орієнтація на поєднання продукту та ринку, акцент на напрямах зростання підприємства
М. Портер	Характер конкурентної поведінки	Лідерство за витратами, диференціація, фокусування	Основна увага приділяється формуванню конкурентних переваг підприємства
А. Томпсон, А. Стрікленд	Рівень управління та ринкова поведінка	Корпоративна, бізнесова, функціональна, операційна стратегії	Підхід базується на ієрархії стратегічного управління підприємством
Ф. Котлер	Маркетингова орієнтація підприємства	Стратегії лідера ринку, претендента, послідовника, нішера	Класифікація пов'язана з позицією підприємства на ринку

Продовження таблиці 1.1.

Автор / науковий підхід	**Основа класифікації**	**Види стратегій**	**Основний акцент підходу**
Г. Мінцберг	Характер формування стратегії	Заплановані та адаптивні стратегії	Підкреслюється роль адаптації та гнучкості у стратегічному управлінні
З. Шершньова	Напрями розвитку та масштаби діяльності	Стратегії зростання, стабілізації, скорочення	Ураховується вплив зовнішнього середовища та стан підприємства
О. Віханський	Рівень стратегічних змін	Стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікації, скорочення	Поєднання внутрішніх змін підприємства та ринкового розвитку

З метою узагальнення розглянутих підходів класифікацію стратегій розвитку підприємства представимо у структурованому вигляді (табл. 1.2), що дозволяє наочно відобразити їх взаємозв'язок і особливості застосування.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Вид стратегії	**Характеристика**	**Переваги**	**Недоліки**	**Умови застосування**
Корпоративна	Визначає загальний напрям розвитку підприємства	Забезпечує цілісність розвитку	Складність реалізації	Великі підприємства, диверсифікація
Бізнесова	Формує конкурентні переваги на окремому ринку	Орієнтація на конкуренцію	Обмеженість масштабу	Конкурентні ринки
Функціональна	Забезпечує реалізацію стратегії за напрямами діяльності	Підвищує ефективність підрозділів	Залежність від загальної стратегії	Внутрішнє управління
Зростання	Орієнтація на розширення діяльності	Збільшення прибутку	Підвищені ризики	Сприятливі ринкові умови
Стабілізації	Підтримання існуючих позицій	Стабільність	Обмеження розвитку	Стабільне середовище
Скорочення	Зменшення масштабів діяльності	Зниження витрат	Втрата ринку	Кризові умови
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат	Конкурентна ціна	Ризик зниження якості	Масове виробництво
Диференціація	Унікальність продукту	Лояльність споживачів	Високі витрати	Інноваційні ринки
Фокусування	Орієнтація на сегмент	Глибоке задоволення потреб	Обмежений ринок	Нішеві ринки

Джерело розроблено автором на основі [11]

Аналіз даних, наведених у таблиці 1.2., свідчить про те, що кожен із типів стратегій має власну логіку застосування, сильні сторони та обмеження, які необхідно враховувати в процесі прийняття управлінських рішень. Також

практичний досвід діяльності підприємств показує, що стратегічний розвиток рідко базується на використанні лише одного підходу. Значно частіше відбувається поєднання різних стратегічних орієнтирів, що дозволяє узгодити загальний напрям розвитку з конкретними умовами функціонування. Наприклад, орієнтація на розширення діяльності може доповнюватися вибором специфічної конкурентної моделі, що забезпечує більш гнучке реагування на зміни ринку.

Ефективність окремих стратегічних підходів не є універсальною і визначається насамперед середовищем, у якому функціонує підприємство. За сприятливої ринкової кон'юнктури доцільним є орієнтир на розвиток і розширення, тоді як у періоди нестабільності або спаду актуальності набувають рішення, спрямовані на збереження ресурсів або скорочення діяльності. У той же час вибір конкурентної моделі також пов'язаний із наявними можливостями: створення унікального продукту потребує інвестицій і інноваційного потенціалу, тоді як досягнення переваг за витратами вимагає високого рівня організації виробничих процесів.

Зіставлення різних стратегій дозволяє виявити їх вплив на результати діяльності підприємства. Орієнтація на зростання відкриває можливості для збільшення частки ринку та доходів, однак супроводжується підвищеним рівнем ризику. Підхід, спрямований на збереження досягнутих позицій, забезпечує стабільність, але обмежує потенціал розвитку. У свою чергу, скорочення діяльності може виступати інструментом мінімізації втрат, хоча й пов'язане з ризиком ослаблення ринкових позицій [21].

Прийняття стратегічного рішення формується під впливом сукупності факторів, серед яких ключову роль відіграють характеристики зовнішнього середовища, інтенсивність конкуренції, фінансовий стан і ресурсні можливості підприємства, а також етап його розвитку. Важливим аспектом є також галузева специфіка, оскільки одна і та сама стратегія може давати різні результати залежно від особливостей ринку.

Додаткового значення набуває врахування стадії життєвого циклу підприємства, яка визначає доцільність тих чи інших стратегічних рішень. На

початкових етапах розвитку пріоритетом виступає закріплення на ринку та формування клієнтської бази, що пояснює відповідний вибір управлінських підходів. У період активного зростання акцент переноситься на розширення масштабів діяльності та освоєння нових напрямів. Зрілі підприємства, як правило, зосереджуються на підтриманні стабільності та оптимізації витрат, тоді як у фазі спаду актуальними стають рішення, пов’язані з реструктуризацією або переглядом бізнес-моделі. Варто підкреслити, що комбінування різних стратегій у межах однієї системи управління є поширеною практикою, яка дозволяє підвищити адаптивність підприємства та забезпечити узгодженість управлінських рішень. Такий підхід дає змогу більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей.

Отже, класифікація стратегій розвитку виступає не лише теоретичним інструментом, а й практичною основою для вибору напрямів діяльності підприємства. Проведене дослідження підтверджує, що її використання дозволяє впорядкувати можливі варіанти розвитку, оцінити їх доцільність та сформувати обґрунтовану стратегію. Встановлено, що результативність стратегічного вибору залежить від здатності підприємства враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників та своєчасно адаптуватися до змін середовища.

1.3. Етапи формування стратегії розвитку підприємства

Ефективність діяльності підприємства визначається не лише поточними управлінськими рішеннями, а насамперед тим, наскільки узгоджено та обґрунтовано сформовано його стратегічний курс. Від якості цієї основи залежить здатність підприємства не просто функціонувати, а забезпечувати стабільний розвиток і зберігати керованість у змінному середовищі.

Розроблення стратегії не є одноразовою дією, а виступає складним процесом, що потребує цілісного підходу, в межах якого всі управлінські рішення пов’язані між собою. У цьому контексті стратегічне управління можна розглядати як безперервну систему дій, спрямовану на формування

довгострокових орієнтирів, визначення способів їх досягнення та підтримання стійкості підприємства.

Логіка стратегічного управління вибудовується як послідовність взаємопов'язаних рішень, що охоплюють як аналітичний, так і практичний рівень. Вона передбачає оцінку умов функціонування підприємства, формування цільових орієнтирів, вибір напряму розвитку та організацію його реалізації з подальшим контролем результатів і їх коригуванням відповідно до змін середовища. Така структура процесу дозволяє своєчасно адаптувати діяльність підприємства до нових викликів і забезпечувати його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [31].

До основних етапів формування стратегії зазвичай відносять стратегічний аналіз середовища, визначення місії та цілей підприємства, вибір стратегічної альтернативи, реалізацію стратегії та контроль результатів.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення послідовності етапів формування стратегії розвитку підприємства, оскільки різні автори порізному визначають пріоритетність окремих складових стратегічного процесу. Частина дослідників основну увагу приділяє аналітичному етапу, інші акцентують увагу на формуванні стратегічних цілей та механізмах реалізації стратегії.

З метою узагальнення наукових підходів можна здійснити їх порівняння, які наведенні у (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння наукових підходів до етапів формування стратегії розвитку підприємства

Автор	**Етапи формування стратегії**	**Основний акцент підходу**
І. Ансофф	Аналіз середовища → визначення цілей → вибір стратегічних альтернатив → реалізація стратегії	Орієнтація на стратегічне планування та напрями розвитку підприємства
М. Портер	Аналіз галузі та конкурентного середовища → вибір конкурентної стратегії → досягнення конкурентних переваг	Формування стійких конкурентних позицій підприємства

Продовження таблиці 1.3.

Автор	Етапи формування стратегії	Основний акцент підходу
А. Томпсон, А. Стрікленд	Формування стратегічного бачення → визначення місії – постановка цілей → розробка та реалізація стратегії – оцінка результатів	Послідовність стратегічного управління та контроль реалізації стратегії
Г. Мінцберг	Аналіз ситуації → формування стратегії → адаптація та коригування управлінських рішень	Гнучкість і адаптивність стратегічного процесу
З. Є. Шершньова	Стратегічний аналіз →формування місії та цілей → вибір стратегії → реалізація → стратегічний контроль	Комплексне поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку
О. С. Віханський	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища → визначення цілей → вибір стратегії → реалізація та оцінка ефективності	Узгодження стратегічних рішень із ресурсними можливостями підприємства

Порівняння наукових підходів свідчить про відсутність єдиної універсальної послідовності етапів формування стратегії розвитку підприємства, оскільки різні автори акцентують увагу на окремих складових стратегічного процесу. Крім того найбільш комплексним і практично орієнтованим є підхід, який передбачає послідовне здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії і стратегічних цілей, вибір стратегічної альтернативи, реалізацію стратегії та контроль результатів. Саме така логіка стратегічного процесу дозволяє забезпечити взаємозв'язок між аналітичним етапом, прийняттям управлінських рішень і подальшим обґрунтуванням напрямів розвитку підприємства.

Побудова стратегії розвитку відбувається поетапно, причому кожен етап має власне змістове навантаження і виконує окрему функцію у загальній системі управління. Початковим кроком виступає дослідження зовнішніх умов, у межах якого визначаються можливості та обмеження, що формуються поза межами підприємства. Паралельно здійснюється аналіз внутрішнього середовища, спрямований на оцінку ресурсного потенціалу та організаційних характеристик. На основі отриманих результатів окреслюється місія підприємства та конкретизуються стратегічні цілі, що задають напрям подальшого розвитку. Наступним кроком є вибір стратегічної альтернативи, після чого відбувається її

практичне впровадження через систему управлінських заходів. Завершальним елементом є контроль і коригування, що забезпечує гнучкість у реалізації стратегії та її відповідність реальним умовам функціонування.

З метою кращого розуміння взаємозв'язку між зазначеними етапами процес формування стратегії можна відобразити у вигляді послідовної схеми (рис. 1.2), яка демонструє логіку переходу від аналізу до реалізації та подальшого коригування прийнятих рішень.



Рис. 1.2. Етапи формування стратегії розвитку підприємства

Джерело розроблено автором на основі [28]

Зміст рис. 1.2 дозволяє інтерпретувати формування стратегії як безперервний процес, у якому прийняті рішення не є остаточними, а підлягають постійному перегляду залежно від результатів їх реалізації. Контроль на завершальних стадіях фактично повертає управління до попередніх кроків, що викликає необхідність коригування вже впроваджених підходів та підтримує динамічний характер стратегічного розвитку.

Вихідною точкою виступає дослідження зовнішнього середовища, яке дає змогу окреслити умови, у межах яких функціонує підприємство. Йдеться не лише про фіксацію окремих факторів, а про їх системне осмислення, адже саме вони формують поле можливостей і обмежень. Економічні тенденції, політичні чинники, рівень конкурентного тиску, технологічні зміни та соціальні трансформації у сукупності визначають ті параметри, в яких підприємство змушене вибудовувати свою поведінку. Результатом такого аналізу є виявлення

потенційних шансів для розвитку та ризиків, що можуть впливати на його стабільність [15].

Поглиблення цього аналізу відбувається через дослідження внутрішнього середовища, де увага зосереджується на реальних можливостях підприємства. Оцінюється не лише наявність ресурсів, а й ефективність їх використання, організаційні особливості, фінансовий стан, рівень підготовки персоналу та технологічна база. Саме на цьому етапі формується розуміння внутрішніх обмежень і сильних сторін, що дозволяє перейти від загальних оцінок до більш обґрунтованих управлінських рішень [7].

Подальший розвиток логіки процесу пов’язаний із визначенням місії та конкретизацією стратегічних орієнтирів. Місія задає загальне бачення ролі підприємства, тоді як цілі переводять це бачення у вимірювану площину, формуючи очікувані результати діяльності. Їх узгодженість і реалістичність мають принципове значення, оскільки саме вони визначають напрям подальших дій і виступають критерієм оцінки ефективності обраної стратегії [30].

Наступним логічним кроком є вибір варіанта розвитку, який найбільшою мірою відповідає як внутрішнім можливостям підприємства, так і умовам зовнішнього середовища. Це рішення не є універсальним і залежить від конкретної ситуації, адже може передбачати як розширення ринкової присутності, так і зміну напрямів діяльності або підвищення ефективності внутрішніх процесів. Важливо, що цей вибір ґрунтується на попередньо проведеному аналізі, що забезпечує його обґрунтованість.

Найбільш складною у практичному вимірі є стадія реалізації стратегії, оскільки саме тут відбувається перехід від теоретичних рішень до конкретних дій. Вона передбачає не лише розроблення заходів, а й їх узгодження, ресурсне забезпечення, організацію виконання та стимулювання персоналу. Результативність цього етапу значною мірою визначається якістю управлінських процесів і рівнем сформованої організаційної культури, що безпосередньо впливає на здатність підприємства до досягнення поставлених цілей. Завершальна стадія стратегічного процесу пов’язана не лише з фіксацією

досягнутих результатів, а передусім із їх критичним переосмисленням у порівнянні із запланованими орієнтирами. Оцінювання отриманих показників дозволяє виявити відхилення та визначити причини їх виникнення, що, у свою чергу, викликає необхідність коригування як окремих елементів, так і загального напряму розвитку. Такий підхід забезпечує не жорстке дотримання початкових рішень, а їх адаптацію відповідно до реальних умов функціонування підприємства [33].

У процесі розроблення стратегії важливу роль відіграє застосування аналітичного інструментарію, який дозволяє перейти від загальних оцінок до системного аналізу ситуації. Зокрема, використання SWOT-аналізу дає змогу інтегрувати результати дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища, що створює цілісне уявлення про його позиції. Разом із тим PEST-аналіз орієнтований на дослідження макрорівня, дозволяючи оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на перспективи розвитку. Доповненням до цього виступає модель п’яти сил конкуренції, яка дає можливість глибше зрозуміти структуру галузі, рівень конкурентного тиску та потенційні ризики, пов’язані з діями постачальників, споживачів або появою нових гравців [16].

Комплексне використання зазначених підходів підвищує якість аналітичного обґрунтування управлінських рішень, оскільки дозволяє врахувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні обмеження. У результаті формується більш зважена стратегія, здатна забезпечити ефективність діяльності та стійкість у довгостроковій перспективі.

При цьому особливого значення набуває дотримання логіки побудови стратегічного процесу, адже порушення послідовності його етапів часто призводить до втрати обґрунтованості прийнятих рішень і неефективного використання ресурсів. Системність у цьому випадку виступає не формальною вимогою, а необхідною умовою досягнення узгодженості управлінських дій та реалізації поставлених цілей.

Практика свідчить, що найбільш вразливою є стадія реалізації стратегії, оскільки

саме на цьому етапі проявляються розбіжності між запланованими рішеннями та реальними можливостями підприємства. Навіть добре розроблена стратегія може не забезпечити очікуваних результатів за відсутності належного ресурсного забезпечення, ефективної комунікації та мотиваційних механізмів. Додатковими ускладненнями виступають опір змінам з боку персоналу, проблеми координації та відхилення від запланованих параметрів, що потребує постійного управлінського втручання та коригування дій.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зазначити, що формування стратегії розвитку підприємства має багаторівневий характер і передбачає поєднання аналітичних і практичних дій. Йдеться про послідовне проходження етапів від дослідження середовища до контролю реалізації прийнятих рішень, що забезпечує цілісність стратегічного управління. Встановлено, що ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності підприємства використовувати сучасні аналітичні інструменти та дотримуватися внутрішньої логіки прийняття рішень, що в підсумку визначає рівень його конкурентоспроможності.

1.4. Галузеві особливості стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі

Хлібопекарська галузь займає ключове місце у структурі харчової промисловості, оскільки безпосередньо пов’язана із забезпеченням базових потреб населення. Її функціонування виходить за межі суто економічних процесів і має виражений соціальний вимір, адже продукція цієї галузі належить до товарів щоденного споживання. Саме тому розвиток підприємств у даній сфері потребує врахування не лише ринкових механізмів, а й соціальних наслідків прийнятих управлінських рішень [14].

Структурна побудова галузі характеризується значною різноманітністю суб’єктів господарювання, серед яких співіснують як великі виробничі

комплекси, так і невеликі локальні пекарні. Така неоднорідність формує специфічне конкурентне середовище, в якому підприємства змушені діяти в умовах постійного суперництва за споживача. Подібна ситуація підвищує вимоги до стратегічного управління, оскільки утримання позицій на ринку потребує безперервного вдосконалення підходів до організації діяльності.

Конкурентна взаємодія в межах галузі має багаторівневий характер і проявляється як між великими виробниками, так і на рівні локальних ринків, де активну роль відіграють малі підприємства. Це стимулює виробників не лише підтримувати належний рівень якості, а й шукати нові підходи до формування асортименту, впроваджувати технологічні новації та підвищувати ефективність використання ресурсів. Крім того така інтенсивність конкуренції ускладнює процес стратегічного вибору, оскільки вимагає постійного перегляду прийнятих рішень [25].

Окремого значення набуває соціальний статус продукції, що впливає на характер державного втручання у функціонування галузі. Хліб як продукт першої необхідності перебуває під посиленим контролем з боку державних інституцій, що проявляється у встановленні певних вимог до якості, а також у регулюванні цінової політики. Така специфіка обмежує свободу підприємств у формуванні цін і змушує їх шукати альтернативні інструменти підвищення ефективності діяльності.

Регуляторний вплив особливо відчутний у сфері ціноутворення, де можуть застосовуватися як прямі, так і непрямі механізми впливу. Встановлення граничних цін на окремі види продукції або контроль за вартістю ресурсів формують додаткові обмеження для підприємств, знижуючи можливості використання цінової конкуренції як основного інструменту. У результаті стратегічні рішення у цій галузі все більше орієнтуються на внутрішню ефективність, оптимізацію витрат та підвищення якості продукції [23].

Специфіка продукції хлібопекарської галузі безпосередньо визначає характер стратегічних рішень підприємств, оскільки саме властивості товару формують вимоги до організації виробництва та збуту. Насамперед йдеться про

обмежений термін придатності, який фактично не залишає можливості для накопичення запасів і змушує підприємства вибудовувати виробничі та логістичні процеси з максимальною точністю. Будь-які збої в цьому ланцюгу призводять до втрат, тому стратегія розвитку має передбачати безперервність виробництва, оптимізацію маршрутів постачання та мінімізацію нереалізованих залишків.

Стабільний щоденний попит на хлібобулочні вироби створює відносно передбачуване ринкове середовище, проте одночасно висуває підвищені вимоги до оперативності управління. Підприємства змушені постійно підтримувати відповідний обсяг виробництва, забезпечувати незмінну якість продукції та оперативно реагувати на коливання попиту. За таких умов важливим стає не лише утримання стабільних характеристик продукції, а й поступове оновлення асортименту, що дозволяє відповідати очікуванням різних груп споживачів [24].

Відмінності у споживчій поведінці та регіональних особливостях додатково ускладнюють процес формування стратегії. Попит на хлібобулочні вироби не є однорідним і залежить від рівня доходів населення, локальних традицій, ступеня урбанізації та структури ринку в конкретному регіоні. Частина споживачів орієнтується передусім на ціновий фактор, тоді як інші надають перевагу якості сировини, рецептурі або спеціалізованим продуктам. Це означає, що стратегічні рішення повинні враховувати не лише загальні тенденції ринку, а й специфіку окремих сегментів, що формує більш складну модель позиціонування підприємства [25].

Формування стратегії розвитку в цій галузі також визначається впливом ресурсних і організаційних чинників, серед яких ключове значення мають сировинна база, логістичні процеси, енергетичні витрати та регуляторне середовище. Якість і вартість борошна безпосередньо впливають на собівартість продукції, тоді як ефективність логістики визначає можливість своєчасного постачання як сировини, так і готових виробів. З урахуванням короткого терміну реалізації продукції ці аспекти набувають критичного значення. Вагомим обмеженням виступає і енергоємність виробничого процесу, що робить

підприємства чутливими до змін вартості енергоресурсів. Зростання витрат у цій сфері змушує переглядати виробничі підходи, впроваджувати енергоощадні технології та оптимізувати використання ресурсів. Додатково на умови функціонування впливає державне регулювання, яке визначає допустимі межі діяльності та формує зовнішні обмеження для стратегічного вибору.

Окремим напрямом, що визначає перспективи розвитку підприємств, виступає технологічна модернізація. Оновлення виробничого обладнання, автоматизація процесів та вдосконалення систем контролю якості дозволяють не лише скоротити витрати, а й забезпечити стабільність характеристик продукції. Крім цього, впровадження інновацій відкриває можливості для розширення асортименту та підвищення гнучкості виробництва, що є важливим у контексті змін споживчого попиту. У цьому зв’язку технологічний розвиток слід розглядати як один із ключових факторів, що визначає стратегічні орієнтири підприємств галузі [27].

З метою узагальнення впливу зазначених факторів на формування стратегічних рішень можна представити їх у структурованому вигляді (табл. 1.4.), що дозволяє системно відобразити їх взаємозв’язок і значення для розвитку підприємств.

Таблиця 1.4

Особливості стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі

Фактор	**Характеристика**	**Вплив на стратегію**	**Приклад**
Сировина	Основний ресурс виробництва	Визначає собівартість продукції	Зростання цін на борошно
Логістика	Доставка сировини і продукції	Впливає на швидкість реалізації	Оптимізація маршрутів
Енергоресурси	Висока енергоємність виробництва	Викликає необхідність економії	Використання енергоефективних печей
Державне регулювання	Контроль цін і якості	Обмежує цінову політику	Регулювання цін на соціальний хліб

Джерело розроблено автором на основі [1]

Аналіз узагальнених даних, представлених у таблиці 1.4., свідчить, що вплив окремих факторів не є ізольованим, а формує комплексну систему

обмежень і можливостей, у межах якої підприємство приймає стратегічні рішення. Важливо враховувати, що ефективність стратегічного розвитку визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю підприємства їх раціонально використовувати. У сучасних умовах вирішального значення набуває поєднання технологічних можливостей із компетенціями персоналу, що дозволяє забезпечити стабільність виконання бізнес-процесів і підвищити результативність діяльності. Така інтеграція формує внутрішній потенціал підприємства, який складніше відтворити конкурентам і який стає основою довгострокових переваг на ринку Саме поєднання цих чинників визначає не лише поточні управлінські дії, а й довгострокову траєкторію розвитку.

Важливим елементом стратегічного позиціонування виступає структура асортименту, яка фактично відображає баланс між соціальною функцією підприємства та його економічними інтересами. З одного боку, виробники змушені підтримувати стабільний випуск базових видів продукції, що забезпечують постійний попит, проте не завжди характеризуються високою прибутковістю. З іншого боку, дедалі більшої ваги набуває продукція з підвищеною доданою вартістю, орієнтована на більш вибагливі сегменти споживачів. У цьому контексті асортиментна політика перетворюється на інструмент стратегічного регулювання, який дозволяє поєднати стабільність діяльності з можливістю отримання додаткового прибутку.

Зміни у споживчих уподобаннях також суттєво трансформують підходи до розвитку підприємств галузі. Зростання інтересу до здорового харчування формує нові вимоги до продукції, що стимулює виробників переглядати рецептури, впроваджувати нові технологічні рішення та розширювати асортимент за рахунок функціональних і спеціалізованих виробів. У результаті інноваційність стає не додатковою перевагою, а необхідною умовою підтримання конкурентних позицій [12].

Паралельно відбувається трансформація форматів виробництва і пропозиції продукції, що проявляється у розвитку малих виробничих форм, крафтового сегмента та локалізованих брендів. Такі підходи дозволяють

підприємствам більш точно орієнтуватися на окремі ринкові ніші, формувати унікальні пропозиції та підвищувати впізнаваність продукції. Також це ускладнює конкурентне середовище, оскільки зростає кількість альтернатив для споживача.

З огляду на зазначені тенденції стратегія розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням не лише економічних показників, а й соціального контексту діяльності, що є характерною особливістю хлібопекарської галузі [9]. Це передбачає необхідність поєднання різних підходів до управління, коли підприємство одночасно реалізує декілька стратегічних орієнтирів, адаптуючи їх до окремих сегментів продукції. Зокрема, можливим є поєднання орієнтації на мінімізацію витрат у масовому виробництві із формуванням унікальної пропозиції у преміальному сегменті.

Окремий вимір стратегічного розвитку пов’язаний із трансформацією каналів збуту, які поступово виходять за межі традиційної роздрібної торгівлі. Поява нових форматів реалізації, включаючи власні торгові точки, інтеграцію з торговельними мережами, а також розвиток сервісів попереднього замовлення і доставки, змінює логіку взаємодії з кінцевим споживачем. У таких умовах підприємство повинно враховувати не лише виробничі можливості, а й швидкість обслуговування, доступність продукції та зручність її придбання, що безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг [18].

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що специфіка галузі формує особливі умови для стратегічного розвитку підприємств, у межах яких поєднуються висока конкуренція, соціальна значущість продукції, регуляторні обмеження та вплив зовнішніх факторів. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ефективність стратегії безпосередньо залежить від здатності підприємства інтегрувати ці чинники у єдину систему управлінських рішень, враховуючи як ринкові тенденції, так і внутрішні можливості. Саме такий підхід забезпечує стійкість функціонування та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є підприємством харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів та функціонує в умовах високої конкуренції на ринку продукції щоденного попиту. Юридична особа з кодом ЄДРПОУ 43370789 зареєстрована 27 листопада 2019 року, організаційно-правовою формою господарювання є товариство з обмеженою відповідальністю з статутним капіталом 150 000 грн. Юридична адреса підприємства: 65078, Одеська область, м. Одеса, вул. Євгенія Танцюри, буд. 14, каб. 1. [35].

Виробнича діяльність підприємства бере початок з 1971 року, коли було введено в експлуатацію хлібозавод № 4. У 2019 році господарська діяльність була юридично оформлена через створення ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», яке виступає суб'єктом господарювання, платником податків і стороною договірних відносин. Продукція підприємства реалізується під брендом «Одеський коровай».

Сьогодні підприємство функціонує як операційний центр, що об'єднує чотири виробничі майданчики: хлібозавод № 4 та хлібозавод № 2 у м. Одеса, Білгород-Дністровський та Подільський хлібозаводи. Основна виробнича база головного майданчику знаходиться на вул. Танцюри Євгенія, 14 (колишня вул. Генерала Петрова). Загальна виробнича потужність підприємства становить близько 150-180 тонн хлібобулочних виробів на добу, що характеризує його як одного з найбільших виробників хлібобулочної продукції в регіоні.

Підприємство поряд із виробництвом продукції під власною торговою маркою здійснює контрактне виробництво для торговельних мереж (private label). Така співпраця дозволяє підвищити завантаженість виробничих потужностей, забезпечити стабільний попит та розширити канали збуту.

Місія підприємства полягає у забезпеченні населення хлібобулочними виробами південного регіону України через безперебійне виробництво соціально значущих сортів хліба, а також постачання продукції для військових, медичних і освітніх установ.

Основним видом діяльності підприємства є [35]:

10.71 виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання.

Додаткові види діяльності:

10.72 виробництво сухарів і сухого печива;

47.11 роздрібна торгівля продуктами харчування;

49.41 вантажний автомобільний транспорт;

35.30 постачання пари та гарячої води.

Крім того, підприємство також здійснює допоміжні види діяльності, зокрема оптову торгівлю харчовими продуктами (КВЕД 46.21, 46.33, 46.39, 46.90) та надання в оренду майна і транспортних засобів (КВЕД 77.11, 77.12, 77.39, 68.20).

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», має широкий асортимент продукції, орієнтованого на різні сегменти споживачів. До асортименту входять: хліб, батони, здобні та булочні вироби, листкову продукцію, лаваші, сухарі, печиво, пряники та кондитерські вироби. Підприємство має окремі групи соціально значущих сортів хліба, які формують близько 40% сумарного обсягу виробництва, до таких позицій відносять 5 сортів хліба: «Обідній», «Одеський житній», «Південний», «Кірпічик» та «Дарницький». Реалізація цієї групи продукції перебуває під постійним контролем органів влади, тому підприємство щомісячно звітує перед Одеською ОВА та міською радою щодо рівня цін і обсягів постачання з метою підтримання продовольчої стабільності регіону. Виробничий процес організовано у безперервному режимі 24/7 із поділом на денні та нічні зміни. Добовий обсяг виробництва становить до 180 тонн, що дозволяє забезпечувати хлібом до 700 тис., осіб щоденно.

Компанія приділяє увагу модернізації виробництва: у 2024 році введено в експлуатацію 10-ту виробничу лінію потужністю 2600-3300 виробів на годину та автоматизовано частину процесів, зокрема поділ тіста. Підприємство має склади безтарного зберігання борошна місткістю 720 тонн, що забезпечує тижневий запас сировини. Борошно закуповується переважно у Вінницькій, Хмельницькій та Кіровоградській областях, оскільки одеське є менш конкурентним за ціною через вартість зерна в портах.

Організація збуту поєднує оптові поставки, співпрацю з торговельними мережами, супермаркетами та локальними магазинами, а також продаж через фірмові точки. Роздрібна мережа підприємства налічує 148 торгових точок у м. Одеса та 14 в області. Доставка продукції здійснюється від 1 до 3 разів на добу, щодня на маршрути виїжджає понад 170 одиниць транспорту, а відвантаження відбувається у три хвилі: о 5:00, 10:00 та 14:30. Логістика займає не менше 15% у структурі собівартості, що підкреслює її ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Значна увага приділяється забезпеченню санітарно-гігієнічних стандартів виробництва, дотриманню технологічних вимог та контролю якості продукції. Підприємство має сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001, ISO 22000, ISO 27001 та ISO 37001, що підтверджує системний підхід до управління якістю, безпечністю харчових продуктів, інформаційною безпекою та антикорупційним управлінням [35].

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» також бере участь у системі державних закупівель та співпрацює з бюджетними установами. Підприємство є учасником тендерних процедур у системі Prozorro, що свідчить про активну участь у забезпеченні продовольчих потреб державних і комунальних установ.

Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, основними перевагами у якій є стабільність виробництва, розвинена логістична мережа та географічна наближеність до споживача. В умовах воєнного стану підприємство підтримує безперервність виробництва соціально значущих сортів хліба навіть

за наявності перебоїв енергопостачання, що визначає його роль як важливого елемента продовольчої безпеки регіону.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру з централізованим управлінням. Засновником й кінцевим бенефіціарним власником ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є Добровольський Віталій Володимирович, який також виконує функції директора (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Джерело розроблено автором на основі [35]

Виробничий блок очолює начальник виробництва, який координує роботу хлібопекарського цеху, служби контролю якості, ремонтно-механічної та енергетичної служб. Хлібопекарський цех забезпечує безпосереднє виготовлення продукції, служба контролю якості стежить за відповідністю сировини й готових виробів встановленим вимогам, а ремонтно-механічна та енергетична служби підтримують справність обладнання і безперервність виробничого процесу.

Комерційний відділ відповідає за реалізацію продукції, маркетингову діяльність, постачання сировини та організацію логістики. До його складу входять відділ продажу та маркетингу, відділ постачання та закупівель і

транспортно-логістичний відділ. Така побудова є логічною для хлібопекарського підприємства, оскільки збут, постачання та доставка продукції тісно пов’язані між собою і впливають на ритмічність роботи підприємства.

Фінансово-економічний відділ забезпечує планування, аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства. У його складі функціонують бухгалтерія та планово-економічний відділ, які відповідають за облік, звітність, контроль витрат і планування основних економічних показників. Відділ кадрів здійснює кадрове забезпечення підприємства та ведення відповідної документації, а юридичний відділ забезпечує правовий супровід діяльності підприємства.

Отже, така організаційна структура забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, сприяє координації виробничих, комерційних, фінансових і кадрових процесів та відповідає специфіці діяльності підприємства харчової промисловості.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства

Аналіз зовнішнього середовища є важливим елементом стратегічного дослідження, адже саме зовнішні чинники впливають на діяльність і перспективи розвитку підприємства. Для хлібопекарської галузі особливе значення мають ціни на сировину та енергоносії, державне регулювання, демографічні зміни та споживчі переваги.

Ринок хлібобулочних виробів України характеризується високим рівнем конкуренції та поступовою зміною структури попиту. Споживачі дедалі більше орієнтуються на якість, натуральний склад і спеціалізовану продукцію, тоді як споживання традиційних видів хліба поступово скорочується. Водночас зростання вартості сировини, енергоносіїв і логістичних послуг підвищує собівартість продукції та посилює вимоги до ефективності діяльності підприємств галузі.

Для оцінки загального стану галузі розглянемо динаміку обсягів виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні у 2015-2024 роках (рис. 2.2)

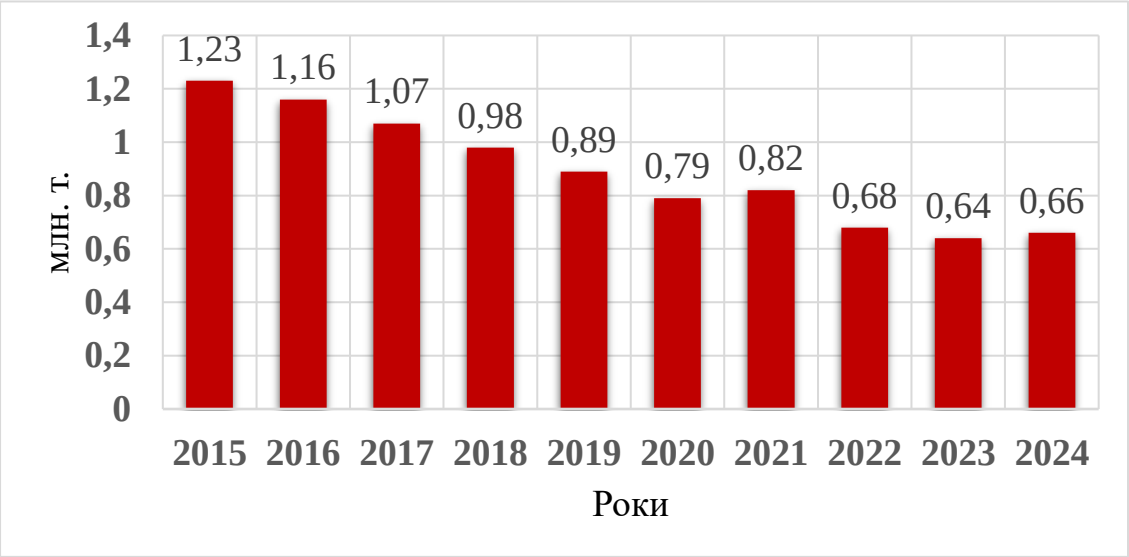


Рис. 2.2. Динаміка загального обсягу виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні у 2015-2024 роках, млн. т.

Джерело: складено та розраховано за даними Держстату України [6]

Як свідчать дані рис. 2.2, упродовж 2015-2024 років обсяги виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні скоротилися з 1,23 млн. т. до 0,66 млн. т., тобто майже вдвічі. Така тенденція пов'язана зі зміною структури споживання, скороченням чисельності населення та розвитком малих пекарень, частина яких не відображає реальних обсягів виробництва у звітності. У 2022 році обсяги різко скоротилися до 0,68 млн. т. внаслідок повномасштабного вторгнення, проте вже у 2023-2024 роках галузь демонструє відновлення з індексами 103,2% та 105,1% відповідно. Додатковим чинником є значна тінізація ринку, яка за окремими оцінками сягає 40-50%, що дозволяє частині виробників реалізовувати продукцію на 20% дешевше порівняно з офіційними підприємствами.

Скорочення обсягів виробництва відбувалося нерівномірно у розрізі регіонів. Найбільш відчутне падіння зафіксовано у прифронтових і тимчасово окупованих областях, де частина виробничих потужностей була пошкоджена або зупинена. Підприємства південного та центрального регіонів, зокрема Одеської, Дніпропетровської та Вінницької областей, зберегли виробничу активність і

частково компенсували загальне падіння галузі. Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» як одного з найбільших виробників Одеської області ця ситуація створила можливість зміцнити регіональні позиції в умовах скорочення конкурентного середовища.

Для детальнішого аналізу структурних змін у галузі розглянемо динаміку виробництва основних видів хлібобулочних виробів (рис. 2.3).

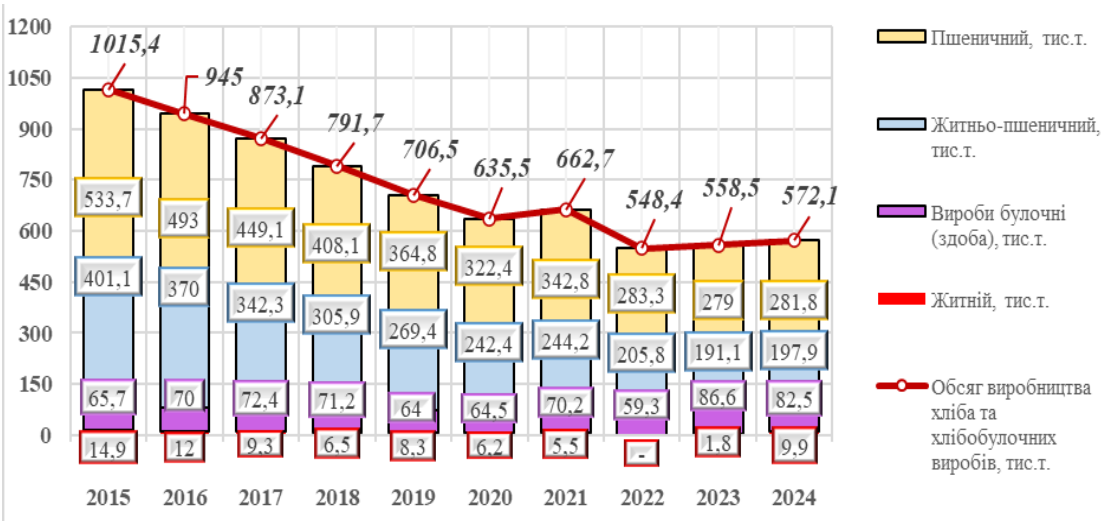


Рис.2.3. Динаміка обсягів виробництва основних видів хлібобулочних виробів в Україні у 2015-2024 роках, тис. т.

Джерело: складено та розраховано за даними Держстату України [6]

Аналіз рис. 2.3 свідчить про скорочення виробництва основних видів хлібобулочних виробів, насамперед пшеничного та житньо-пшеничного хліба. Пшеничний хліб залишається найбільшою за обсягом групою, проте його виробництво скоротилося з 1015,4 тис. т. у 2015 році до 572,1 тис. т. у 2024 році, тобто майже вдвічі. Житньо-пшеничний хліб також зниження з 401,1 тис. т. до 281,8 тис. т. за той самий період. Виробництво житнього хліба скоротилося найбільш різко, з 65,7 тис. т. у 2015 році до 9,9 тис. т. у 2024 році, що свідчить про суттєве зменшення попиту на цю категорію продукції.

У 2023-2024 роках спостерігається часткове відновлення виробництва булочних і здобних виробів з 59,3 тис. т. у 2022 році до 86,6 тис. т. у 2023 році та 82,5 тис. т. у 2024 році, що вказує на зміну структури попиту у бік більш маржинальної продукції. Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» це підкреслює

важливість розширення асортименту здобної та спеціалізованої продукції як стратегічного напряму розвитку.

Для оцінки темпів змін у галузі використано індекси виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні у 2015–2024 роках, що відображають змін обсягів виробництва порівняно з попереднім роком (рис. 2.4).

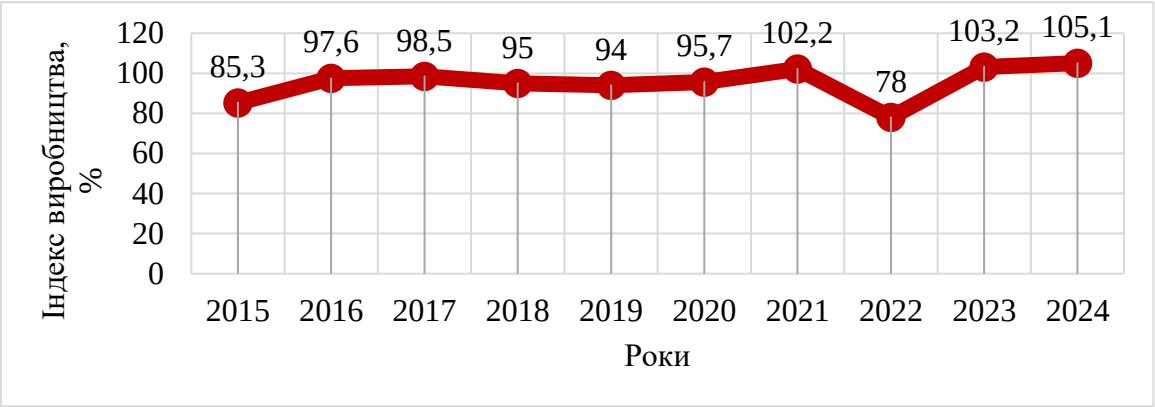


Рис. 2.4. Індекси виробництва хліба, хлібобулочних та борошняних виробів, % за 2015-2024 роках

Джерело: складено та розраховано за даними Держстату України [6]

Аналіз рис. 2.4 свідчить про нерівномірну динаміку виробництва хлібобулочних виробів у 2015-2024 роках. Найнижчі значення індексу зафіксовано у 2015 році 85,3% та у 2022 році 78,0%, що пов'язано з кризовими умовами та впливом повномасштабної війни. У 2023-2024 роках галузь демонструє відновлення, проте абсолютні обсяги виробництва залишаються нижчими за рівень 2015 року.

Діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод №4» залежить від макроекономічних чинників, зокрема вартості сировини, енергоносіїв, логістики та пакувальних матеріалів. Їх подорожчання знижує рентабельність виробництва, але хліб залишається соціально важливим продуктом, тому ціноутворення в галузі частково залежить від державного регулювання.

Важливим індикатором цих процесів є динаміка середніх споживчих цін на хлібобулочні вироби в Україні, яка відображає рівень інфляційного тиску та зміну доступності основних видів продукції для населення у 2018-2025 роках, наведено у (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка середніх споживчих цін на хлібобулочні вироби в Україні, на кінець року, та їхня зміна у 2018-2025 роках

Продукція	Грудень								2025/ 2024, %	2025/ 2018, %
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Хліб пшеничний (вищий ґатунок), грн/кг.	21,75	23,91	26,73	33,08	40,94	43,43	51,91	60,54	116,6	278,3
Хліб пшеничний (першого ґатунок), грн/кг,	17,48	19,58	21,40	26,29	33,23	36,02	42,52	48,81	114,8	279,2
Хліб житній, грн/кг.	18,25	20,74	22,07	27,46	35,11	36,80	45,12	51,23	113,5	280,7
Батон, грн	12,57	13,86	14,75	17,88	21,48	22,96	27,78	30,82	110,9	245,2

Джерело розроблено автором на основі [24]

Як свідчать дані табл. 2.1, упродовж 2018-2025 років ціни на хлібобулочні вироби зросли у 2,5-2,8 раза. Найбільше подорожчав пшеничний хліб вищого ґатунку з 21,75 до 60,54 грн/кг. Основними причинами зростання стали подорожчання сировини, енергоносіїв, логістики та вплив воєнних умов.

Рівень конкуренції у хлібопекарській галузі значною мірою залежить від кількості учасників ринку. Динаміка суб'єктів господарювання дозволяє оцінити зміну конкурентного середовища та роль малих виробників, зокрема ФОП, у галуз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура суб'єктів господарювання хлібопекарської галузі України у 2015-2024 роках

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023 %	2024/ 2015 %
Усього	5382	5153	5060	5302	5552	5442	5286	4633	5477	5662	3,4	5,20
З них ФОП	4249	4146	4024	4227	4450	4373	4173	3795	4554	4749	4,3	11,8
Одеська обл., усього	303	292	319	341	360	357	340	300	342	343	0,29	13,2
Одеська обл., ФОП	242	233	252	272	292	286	278	255	297	299	0,67	23,6

Джерело: складено та розраховано за даними Держстату України [6]

Отже, дані таблиці 2.2., свідчать про нерівномірну динаміку кількості суб'єктів господарювання хлібопекарської галузі України у 2015-2024 роках, яка характеризується чергуванням періодів зростання, скорочення та подальшого

відновлення. Загалом за досліджуваний період спостерігається незначне збільшення кількості учасників ринку, що свідчить про його збереження та достатньо високий рівень ділової активності.

Варто зазначити, що переважну більшість учасників ринку становлять фізичні особи-підприємці у 2024 році їх частка в загальній кількості суб'єктів господарювання становила 83,9%, а в Одеській області 87,2% , тобто галузь є відкритою для малого бізнесу та має низький поріг входу на ринок. У той же час саме великі промислові підприємства формують основний обсяг виробництва та забезпечують стабільне постачання продукції до торговельних мереж і бюджетних установ, тоді як ФОП переважно орієнтовані на локальні ринки збуту. Попри відновлення кількості учасників ринку після 2022 року, конкурентний тиск на великих виробників у локальних сегментах зростає через гнучкість і мобільність малих пекарень.

Для більш наочного відображення динаміки кількості суб’єктів господарювання хлібопекарської галузі України наведено рисунок 2.5.

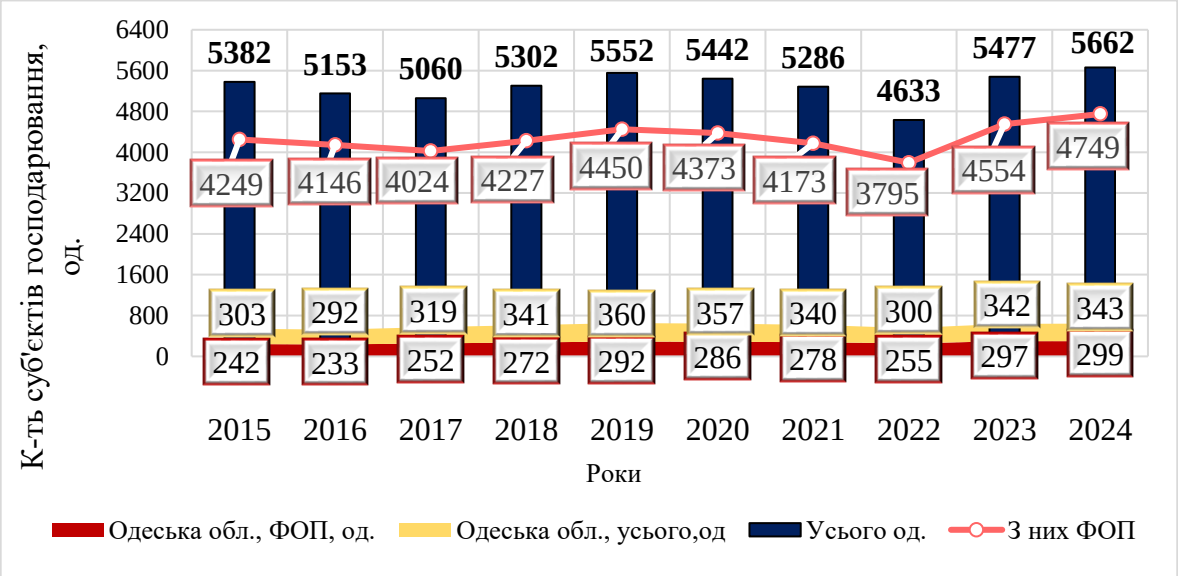


Рис. 2.5. Динаміка кількості суб’єктів господарювання хлібопекарської галузі України у 2015-2024 роках

Аналіз рис. 2.5 показує наочно нерівномірну динаміку кількості суб’єктів господарювання у 2015-2024 роках. Найбільш різке скорочення кількості суб'єктів господарювання відбулося у 2022 році до 4633 одиниць, що стало

наслідком повномасштабного вторгнення та зупинення частини виробництв. З 2023 року спостерігається відновлення, яке свідчить про здатність галузі адаптуватися навіть в умовах воєнного стану.

Для оцінки рівня концентрації ринку розглянемо частки основних виробників хлібобулочних виробів України за КВЕД 10.71, сформовані на основі виручки у 2025 році (рис. 2.6).

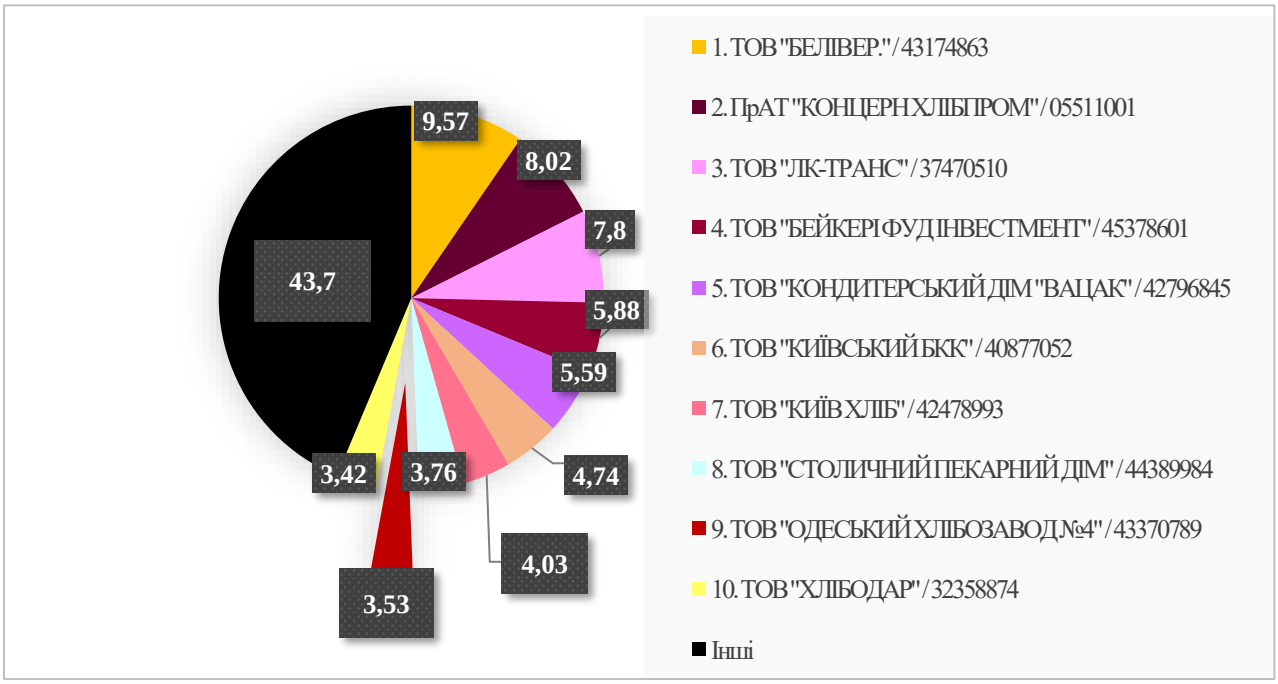


Рис. 2.6. Частки ринку хлібобулочних виробів в Україні за КВЕД 10.71 серед ТОП-10 виробників та інших підприємств за виручкою у 2025 році, %

Джерело визначено автором [37]

Аналіз рис. 2.6., показує що ринок хлібобулочних виробів України у межах КВЕД 10.71. характеризується значною кількістю виробників та високим рівнем конкуренції. Найбільшу частку ринку у 2025 році займає ТОВ «БЕЛІВЕР» 9,57%, далі ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» 8,02% та ТОВ «ЛК-ТРАНС» 7,8%. У той же час частки навіть найбільших виробників залишаються відносно невисокими, тобто на ринку відсутній один домінуючий гравець. ТОВ «Одеський хлібозавод №4» займає 9 місце з часткою 3,53% ринку та входить до числа основних виробників хлібобулочних виробів України за обсягом виручки у 2025 році. Частка ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є нижчою порівняно з найбільшими виробниками галузі в цілому по Україні, що вказує на переважно регіональний

масштаб діяльності підприємства. Значна частка групи «Інші», яка становить 43,7%, підтверджує наявність великої кількості малих та регіональних виробників, частина яких здійснює діяльність у межах окремих областей і локальних ринків.

Для детальнішої оцінки конкурентної позиції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» розглянемо структуру ринку хлібобулочних виробів Одеської області за частками основних виробників за виручкою у 2025 році у межах КВЕД 10.71, що дозволить визначити реальну позицію підприємства серед усіх виробників регіону (рис. 2.7).

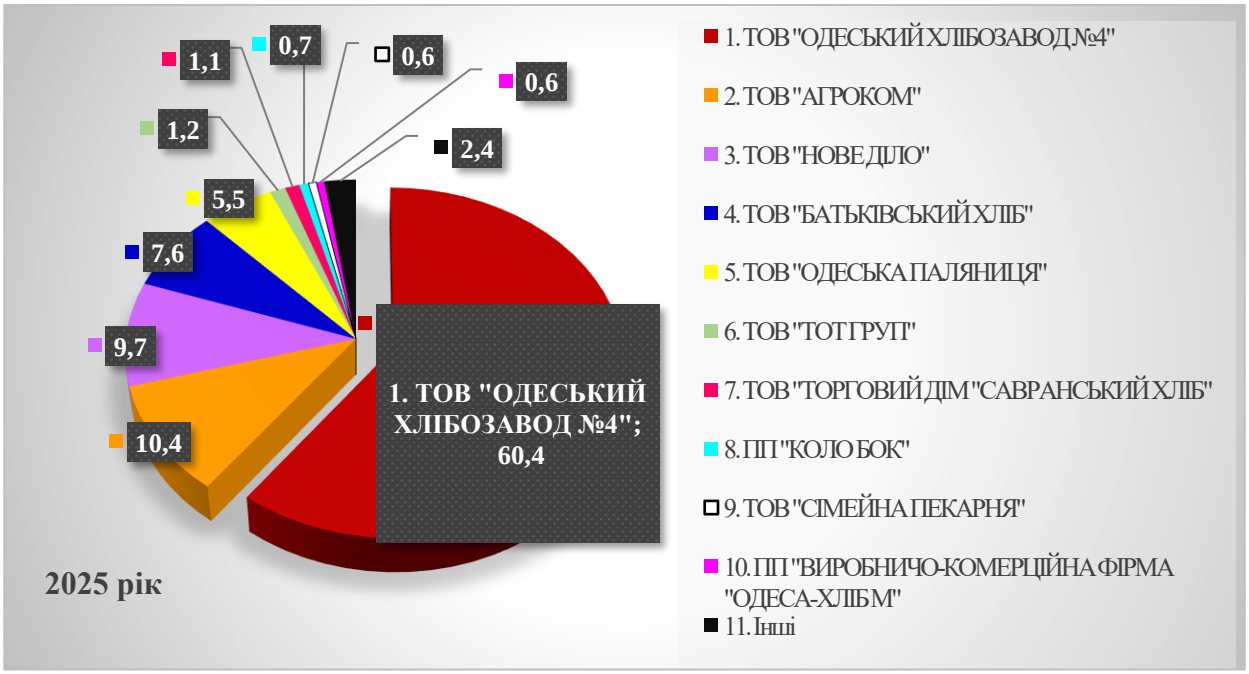


Рис. 2.7. Частки ринку хлібобулочних виробів Одеської області серед основних виробників за виручкою у 2025 році, %

Джерело визначено автором [37]

Дані рис. 2.7 свідчать, що у 2025 році ТОВ «Одеський хлібозавод №4» займає лідируючу позицію на ринку хлібобулочних виробів Одеської області з часткою 60,4%. Це більш ніж у шість разів перевищує частку найближчого конкурента ТОВ «Агроком» 10,4%. Серед інших помітних учасників ринку виділяються ТОВ «Нове діло» 9,7% та ТОВ «Батьківський хліб» 7,6%. Низька частка групи «Інші» 2,4% це свідчить про високу концентрацію регіонального ринку навколо великих промислових виробників.

Проведений аналіз галузі, конкурентного середовища та ринкових позицій ТОВ «Одеський хлібозавод №4» дозволяє визначити основні фактори зовнішнього середовища, які можуть позитивно або негативно впливати на діяльність підприємства. Виявлення таких факторів є необхідним етапом формування стратегії розвитку, бо дає змогу оцінити перспективи діяльності підприємства та можливі ризики його функціонування. На підставі проведеного аналізу зовнішнього середовища визначимо можливості та погрози для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Можливості та погрози зовнішнього середовища діяльності підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Можливості зовнішнього середовища	Погрози зовнішнього середовища
1. часткове відновлення галузі після спаду 2022 року 2. зростання попиту на спеціалізовані хлібобулочні вироби 3. розвиток онлайн каналів збуту та доставки 4. впровадження енергозберігаючих технологій 5. автоматизація та цифровізація виробництва 6. участь у програмах підтримки продовольчої сфери 7. співпраця з торговельними мережами у форматі контрактного виробництва 8. попит на здобну та кондитерську продукцію 9. співпраця з державними та комунальними установами 10. підтримка місцевих виробників споживачами	1. воєнні ризики та ризик пошкодження виробничої інфраструктури 2. зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику 3. погіршення демографічної ситуації 4. скорочення споживання хліба через зміну харчових звичок 5. конкурентний тиск з боку міні-пекарень і торговельних мереж 6. інфляція та валютна нестабільність 7. перебої з постачанням сировини 8. державне регулювання цін на соціально значущу продукцію 9. відтік робочої сили через мобілізацію та еміграцію населення 10. зростання вимог до якості продукції

Далі проведемо оцінювання можливостей і погроз зовнішнього середовища за допомогою матриць впливу.

Для оцінювання можливостей і погроз використано матриці впливу, у яких фактори розподіляються за ймовірністю реалізації та силою впливу на підприємство (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця впливу можливостей

Вірогідність можливостей	Вплив		
	Сильний	помірний	слабкий
Висока	2. зростання попиту на спеціалізовані хлібобулочні вироби 7. співпраця з торговельними мережами у форматі контрактного виробництва	3. розвиток онлайн каналів збуту та доставки 10. підтримка місцевих виробників споживачами	
Середня	4. впровадження енергозберігаючих технологій 5. автоматизація та цифровізація виробництва	1.часткове відновлення галузі після спаду 2022 року 8. попит на здобну та кондитерську продукцію 9. співпраця з державними та комунальними установами	6. участь у програмах підтримки продовольчої сфери
Низька			

Відповідно до сформованої матриці можливостей найбільше значення для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» мають можливості, що потрапили до основної білої зони, а саме:

- зростання попиту на спеціалізовані хлібобулочні вироби;
- співпраця з торговельними мережами у форматі контрактного виробництва;
- впровадження енергозберігаючих технологій;
- автоматизація та цифровізація виробництва;
- розвиток онлайн каналів збуту та доставки;
- підтримка місцевих виробників споживачами.

Ці можливості є пріоритетними для підприємства. Вони пов’язані з розширенням збуту, кращим завантаженням виробничих потужностей, зниженням витрат і зміцненням позицій на регіональному ринку.

До зеленої зони потрапили можливості, пов’язані з:

- частковим відновленням галузі після спаду 2022 року;
- попитом на здобну та кондитерську продукцію;
- співпраця з державними та комунальними установами.

Ці фактори також можуть позитивно впливати на розвиток підприємства, але їхній вплив є більш помірним порівняно з можливостями основної зони.

До жовтої зони потрапила можливість, пов'язана з:

– участю у програмах підтримки підприємств продовольчої сфери.

Вона може бути врахована під час формування стратегії розвитку, але має нижчий пріоритет, оскільки залежить від наявності відповідних програм та умов участі в них.

Для оцінювання загроз використано матрицю, у якій фактори розподіляються за ймовірністю реалізації та можливими наслідками (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця впливу погроз

Вірогідність реалізації погроз	Можливі наслідки			
	катастрофічні	критичний стан	важкий стан	«легкі забиття»
Висока	1. воєнні ризики та ризик пошкодження виробничої інфраструктури	2. зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику 6. інфляція та валютна нестабільність	3. погіршення демографічної ситуації 5. конкурентний тиск з боку міні-пекарень і торговельних мереж 8. державне регулювання цін на соціально значущу продукцію 9. відтік робочої сили через мобілізацію та еміграцію населення	10. зростання вимог до якості продукції
Середня		7. перебої з постачанням сировини	4. скорочення споживання хліба через зміну харчових звичок	
Низька				

За матрицею впливу погроз найбільшу небезпеку для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» становлять погрози, що потрапили до червоної зони, а саме:

- воєнні ризики та ризик пошкодження виробничої інфраструктури;
- зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику;
- інфляція та валютна нестабільність.

Ці загрози є найбільш критичними для підприємства. Вони можуть призвести до зупинення виробництва, зростання собівартості та подальшого зниження рентабельності.

До зеленої зони потрапили загрози, пов'язані з:

- погіршенням демографічної ситуації;
- конкурентним тиском з боку міні-пекарень і торговельних мереж;
- державним регулюванням цін на соціально значущу продукцію;
- відтік робочої сили через мобілізацію та еміграцію населення;
- перебоями з постачанням сировини.

Ці загрози мають помірний вплив. Вони можуть поступово скорочувати ринок збуту, обмежувати цінову політику, ускладнювати кадрове забезпечення та порушувати стабільність виробництва.

До синьої зони потрапили загрози, пов'язані з:

- скороченням споживання хліба через зміну харчових звичок;
- зростанням вимог до якості продукції.

Ці загрози не є першочерговими, але потребують моніторингу. Зміна харчових звичок відбувається поступово, а вимоги до якості є контрольованими для підприємства.

За результатами матриць можливостей і загроз було відібрано фактори, які мають найбільший вплив на діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Для їх систематизації використаємо PEST-аналіз макросередовища підприємства, який дає змогу згрупувати фактори за політичними, економічними, соціальними та технологічними складовими (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Назва	Фактори впливу	Знак впливу, +;-	Бальна оцінка, (1-5), *bi*	Вага фактору, *wi*	Важливість фактору, *bi*wi*
Політичні	воєнні ризики	-	5	0,45	-2,25
	державне регулювання цін	-	4	0,30	-1,20
	співпраця з бюджетними установами	+	3	0,15	+0,45
	державні програми підтримки продовольчої сфери	+	2	0,10	+0,20
Всього:				**1**	**-2,8**

Продовження таблиці 2.6

Економічні	зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику	-	5	0,30	-1,5
	інфляція та валютна нестабільність	-	4	0,25	-1,00
	конкурентний тиск	-	3	0,20	-0,6
	часткове відновлення галузі після спаду 2022 року	+	3	0,10	+0,30
	розвиток контракт-ного виробництва для торговельних мереж	+	4	0,15	+0,60
Всього:				**1**	**-2,2**
Соціальні	погіршення демографічної ситуації	-	4	0,25	-1,00
	попит на спеціалізовані хлібо-булочні вироби	+	3	0,25	+0,75
	відтік робочої сили через мобілізацію та еміграцію населення	-	3	0,20	-0,60
	скорочення споживання хліба	-	2	0,15	-0,30
	підтримка місцевих виробників	+	3	0,15	+0,45
Всього:				**1**	**-0,70**
Технологічні	впровадження енергозберігаючих технологій	+	4	0,30	+1,20
	автоматизація та цифровізація виробництва	+	3	0,30	+0,9
	розвиток онлайн-каналів збуту та доставки	+	3	0,25	+0,75
	зростання вимог до якості	-	3	0,15	-0,45
Всього:				**1**	**+2,40**

За результатами PEST-аналізу найбільший негативний вплив на діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод №4» мають політичні фактори, загальна оцінка яких становить -2,8. Основними загрозами є воєнні ризики та державне регулювання цін.

Економічні фактори отримали загальну оцінку -2,2. Найбільший вплив серед них мають зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику, а також інфляція та валютна нестабільність.

Соціальні фактори характеризуються помірним негативним впливом (-0,7). Найбільш вагомими є погіршення демографічної ситуації та відтік робочої сили, тоді як попит на спеціалізовані хлібобулочні вироби й підтримка місцевих виробників частково компенсують негативний вплив.

Технологічні фактори мають позитивну загальну оцінку (+2,4). Найбільші можливості для підприємства пов’язані з впровадженням енергозберігаючих технологій, автоматизацією та цифровізацією виробництва.

Загальна оцінка впливу факторів макросередовища становить -3,3, що свідчить про переважання негативного впливу зовнішнього середовища. Водночас технологічні фактори створюють можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для оцінки конкурентного середовища підприємства використаємо модель 5 сил конкуренції Майкла Портера, яка дозволяє дослідити структуру галузі та визначити рівень конкурентного тиску на підприємство через оцінку п'яти основних сил: рівня конкуренції між існуючими підприємствами галузі, загрози появи нових учасників ринку, сили впливу постачальників ресурсів, сили впливу споживачів та наявності товарів-замінників. Аналіз здійснюється для ринку хлібобулочних виробів України із застосуванням середньозваженої оцінки параметрів за трибальною шкалою з урахуванням питомої ваги кожного чинника.

Першим етапом аналізу є наявність й ступінь впливу альтернативних товарів та послуг, що можуть задовольнити потреби споживачів (Табл.2.7).

Таблиця 2.7

Товари-субститути

Параметр оцінки	Оцінка параметра			Питома вага	Зважена оцінка
	3	2	1		
Товари-замінники "ціна-якість"	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок їхня частка мала	Не існує	1	2
		2			
Усього	-			1	2
0,1 – 1,7	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників				
1,8 – 2,4	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників				
2,5 – 3,0	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників				

Отже, загроза з боку товарів-субститутів оцінюється як середня. Хліб є товаром щоденного попиту, тому його повне заміщення малоймовірне, проте на

споживчий попит частково впливають альтернативні продукти, серед яких макаронні вироби, хлібці, готові страви та продукти швидкого приготування. Вони формують помірний конкурентний тиск, що потребує від підприємства відстеження уподобань споживачів та оновлення асортименту.

Далі проаналізуємо інтенсивність конкурентної боротьби між існуючими гравцями на ринку хлібобулочних виробів України (Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметри оцінки	Оцінка параметра			Питома вага	Зважена оцінка
	3	2	1		
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців	0,3	0,9
	3				
Темп росту ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Сповільнюється, але росте	Високий	0,25	0,75
	3				
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових перевагах	Продукти компанії значимо відрізняються між собою	0,25	0,75
	3				
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливості до підвищення цін тільки у рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість до підвищення цін для покриття росту витрат і підвищення прибутку	0,20	0,6
	3				
Усього	-			1	3
0,1 – 1,7	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції				
1,8 – 2,4	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції				
2,5 – 3,0	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції				

Отже, рівень внутрішньогалузевої конкуренції є високим. Це пов'язано зі значною кількістю учасників ринку, скороченням обсягів виробництва та високим рівнем стандартизації продукції. Можливості підвищення цін обмежені державним регулюванням соціальних сортів хліба, тому підприємства конкурують переважно через ефективність виробництва, якість продукції та асортимент.

Далі ми проаналізуємо загрозу виходу нових гравців на ринок хлібобулочних виробів в Україні (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка загрози виходу нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметра			Питома вага	Зважена оцінка
	3	2	1		
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутній	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значима	0,2	0,2
			1		
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великих гравця тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравця тримають більше 80% ринку	0,15	0,3
		2			
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро ніші	Усі можливі ніші зайняті гравцями	0,15	0,3
		2			
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середні (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)	0,2	0,2
			1		
Доступ до каналів розподілів	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений	0,1	0,2
		2			
Політика уряду	Немає обмежуючих актів з боку держави	Держава втручається в діяльності галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження	0,1	0,2
		2			
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	За будь-якої спроби введення дешевшої пропозиції існуючі гравці знижують ціни	0,05	0,1
		2			
Темп росту галузі	Високий й зростаючий	Сповільнюється	Застій або занепад	0,05	0,05
			1		
Усього	-			1	1,55
0,1 – 1,7	Низький рівень загрози входу нових гравців				
1,8 – 2,4	Середній рівень загрози входу нових гравців				
2,5 – 3,0	Високий рівень загрози входу нових гравців				

Отже, загроза входу нових учасників оцінюється як низька, але наближена до середнього рівня. Ринок є відкритим для міні-пекарень і локальних виробництв, проте поява нових великих виробників обмежується значними інвестиціями, ефектом масштабу, доступом до каналів збуту та необхідністю дотримання галузевих вимог. Для діючих підприємств перевагою залишаються

сформована клієнтська база, налагоджені зв'язки з торговельними мережами та впізнаваність торгової марки.

Наступним кроком оцінимо ринкову владу покупців на ринку, це показує наскільки клієнти прив'язані до товару і наскільки високий ризик втрати поточної клієнтської бази (Табл.2.10).

Таблиця 2.10

Ринкова влада споживача

Параметр оцінки	Оцінка параметра			Питома вага	Зважена оцінка
	3	2	1		
Доля покупців з великим об'ємом продажів	Більше 80% продажів доводяться на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Об'єм продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами	0,2	0,4
		2			
Схильність до перемикання на товари субститути	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальні, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає	0,35	1,05
	3				
Чутливість до ціни	Покупець завжди перемикатиме-ться на товар з нижчою ціною	Покупець перемикатиметься тільки при значимій різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни	0,3	0,6
		2			
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволення ключовими характеристиками товару	Незадоволення другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю	0,15	0,3
		2			
Усього				1	2,35
0,1 – 1,7	Низький рівень загрози відходу клієнтів				
1,8 – 2,4	Середній рівень загрози відходу клієнтів				
2,5 – 3,0	Високий рівень загрози втрати клієнтів				

Отже, ринкова влада споживачів оцінюється як середня. Оскільки продукція базової групи стандартизована, споживач легко переходить до іншого виробника за нижчою ціною, свіжістю чи доступністю, а чутливість до ціни посилюється щоденним характером попиту. Водночас для частини покупців важливими є якість, свіжість і склад продукції, тому повна відмова від хліба малоймовірна.

Наступним етапом оцінимо вплив постачальників на діяльність підприємств хлібопекарської галузі в Україні, що дозволить нам зрозуміти їхню ринкову владу та її потенційний вплив на прибутковість галузі (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Вплив постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра		Питома вага	Зважена оцінка
	2	1		
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників	0,15	0,15
		1		
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в об'ємах	Необмежений в об'ємі	0,4	0,8
	2			
Витрати перемикання	Високі витрати до перемикання на інших постачальників	Низькі витрати до перемикання на інших постачальників	0,35	0,7
	2			
Пріоритетність напряму для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника	0,1	0,1
		1		
Усього			1	1,75
0,1 – 1,24	Низький рівень впливу постачальників			
1,25 – 1,75	Середній рівень впливу постачальників			
1,76 – 2,0	Високий рівень впливу постачальників			

Отже, вплив постачальників оцінюється як середній. За більшістю видів сировини підприємства мають достатній вибір постачальників, проте окремі ресурси створюють ризики: у 2025-2026 рр. через нестачу жита ціна житнього борошна зросла з близько 10 тис. грн за тонну до 18-20 тис. грн. Для зниження залежності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» закуповує борошно у виробників різних регіонів та утримує запас близько 720 тонн, що відповідає тижневій потребі виробництва.

Проаналізувавши складові моделі Портера, можна зробити загальний висновок щодо умов діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» на ринку хлібобулочних виробів України (2.12).

Таблиця 2.12

Загальна оцінка за моделлю 5 сил конкуренції Портера

Конкурентна сила	Рівень загрози	Середньозважена оцінка
Загроза з боку товарів-замінників	Середня	2
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції	Висока	3
Загроза з боку нових гравців	Низька	1,55
Загроза втрати поточних клієнтів	Середня	2,35
Загроза нестабільності постачальників	Середня	1,75

За результатами аналізу найвищий рівень конкурентного тиску формує внутрішньогалузева конкуренція (3,00). Середній рівень впливу мають ринкова

влада споживачів (2,35), загроза товарів-замінників (2,00) та вплив постачальників (1,75). Загроза входу нових гравців є низькою (1,55). Це означає, що підприємству важливо контролювати собівартість, підтримувати стабільну якість продукції та забезпечувати наявність товару в місцях продажу.

Для вибору подальшого стратегічного напряму важливо також врахувати внутрішній стан підприємства, тому наступним етапом дослідження є SPACE-аналіз, який поєднує оцінку зовнішніх умов функціонування з аналізом фінансових, виробничих і конкурентних характеристик підприємства за чотирма групами факторів: фінансовий потенціал (FS), конкурентні переваги (CA), промисловий потенціал галузі (IS) та стабільність зовнішнього середовища (ES) [22]. Кожний фактор оцінюється від 0 до 6, далі розраховується середнє значення за кожною групою підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SPACE-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Фактори	Шкала								
Фактори стабільності обстановки (ES)									
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1. Технологічні зміни	Мала	0	1	2	3	4	5	6	Багато
2. Темпи інфляції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
3. Мінливість попиту	Мала	0	1	2	3	4	5	6	Велика
4. Діапазон цін конкуруючої продукції	малий	0	1	2	3	4	5	6	Великий
5. Перешкоди доступу на ринок	Мала	0	1	2	3	4	5	6	Багато
6. Тиск конкурентів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
7. Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2	3	4	5	6	Гнучка
Середнє значення	**3,00**								
Фактори промислового потенціалу (IS)									
1. Потенціал зростання	малий	0	1	2	3	4	5	6	Великий
2. Потенціал прибутку	малий	0	1	2	3	4	5	6	Великий
3. Фінансова стабільність галузі	низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
4. Рівень технології	проста	0	1	2	3	4	5	6	Складна
5. Ступінь використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	Ефективне
6. Капіталомісткість	велика	0	1	2	3	4	5	6	Мала
7. Легкість доступу на ринок	легко	0	1	2	3	4	5	6	складно
8. Продуктивність, залучення виробничих потужностей	низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Середнє значення	**2,63**								

Продовження таблиці 2.13

Фактори конкурентних переваг (CA)									
1. Частка ринку	велика	0	1	2	3	4	5	6	невелика
2. Якість продукції	висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
3. Життєвий цикл продукції	початковий	0	1	2	3	4	5	6	Кінцевий
4. Цикл заміни продукції	фіксований	0	1	2	3	4	5	6	Змінюваний
5. Лояльність покупців	сильна	0	1	2	3	4	5	6	Слабка
6. Використання потужностей конкурентами	сильне	0	1	2	3	4	5	6	Слабке
7. Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
Середнє значення	**2,43**								
Фактори фінансового потенціалу (FS)									
1. Прибуток на вкладення	низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
2. Фінансова залежність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована
3. Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована
4. Необхідний/наявний капітал	великий	0	1	2	3	4	5	6	Малий
5. Грошовий потік	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	Сильний
6. Легкість виходу з ринку	мала	0	1	2	3	4	5	6	Велика
7. Ризик підприємства	великий	0	1	2	3	4	5	6	Малий
Середнє значення	**2,29**								

Примітка: - оцінка кожного фактору ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

За результатами SPACE аналізу найвище середнє значення отримав фактор стабільності обстановки (ES) 3,00, що свідчить про значний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Промисловий потенціал галузі (IS) становить 2,63, конкурентні переваги підприємства (CA) 2,43, а фінансовий потенціал (FS) 2,29. Найслабшою складовою стратегічної позиції підприємства є фінансовий потенціал.

На основі отриманих значень будується чотирикутник SPACE-матриці. Стратегічний стан підприємства визначається за найбільш віддаленою від центра координат стороною. Для уточнення результату використано модифікований підхід із розрахунком довжини бісектриси прямокутного трикутника за формулою:

$$D_б = \sqrt{2} * \frac{D_{K1} * D_{K2}}{D_{K1} + D_{K2}} \quad (2.1),$$

де $D_б$ - значення бісектриси, балів

$D_{к1}$, $D_{к2}$ - значення відповідно першого та другого катетів

Відповідно до отриманих середніх оцінок, проведено розрахунки для чотирьох потенційних стратегічних станів підприємства:

- Агресивний стан (трикутник O-FS-IS):

$$D_б = \sqrt{2} * \frac{2{,}29 * 2{,}63}{2{,}29 + 2{,}63} = 1{,}73 \text{ балів}$$

- Конкурентний стан (трикутник O-IS-ES):

$$D_б = \sqrt{2} * \frac{2{,}63 * 3}{2{,}63 + 3} = 1{,}98 \text{ балів}$$

- Консервативний стан (трикутник O-CA-FS):

$$D_б = \sqrt{2} * \frac{2{,}43 * 2{,}29}{2{,}43 + 2{,}29} = 1{,}67 \text{ балів}$$

- Оборонний стан (трикутник O-CA-ES):

$$D_б = \sqrt{2} * \frac{2{,}43 * 3}{2{,}43 + 3} = 1{,}90 \text{ балів}$$

Отримані середні значення відкладено на відповідних осях та побудовано графік стратегічного положення підприємства (рис. 2.8.).

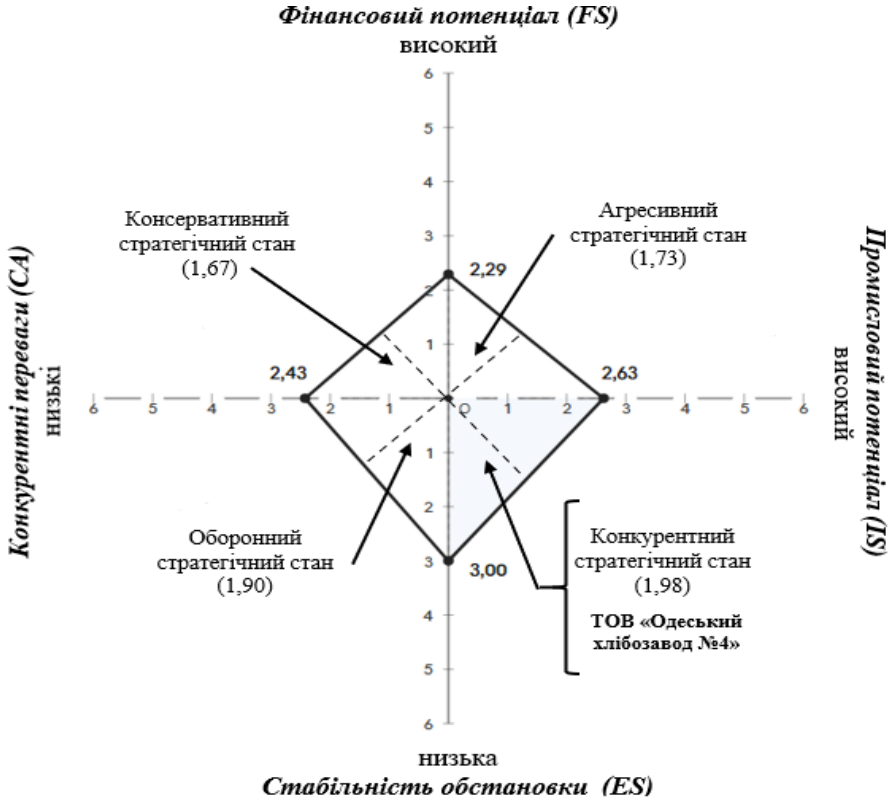


Рис. 2.8. Графік стратегічного положення ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за результатами SPACE аналізу

За результатами розрахунків найбільше значення бісектриси, що дорівнює 1,98, отримав конкурентний стан за трикутником O-IS-ES, тоді як для оборонного стану воно становить 1,90, а розрив складає лише 0,08. Це свідчить, що ТОВ «Одеський хлібозавод №4» перебуває у конкурентному стратегічному стані, однак його розвиток стримується зовнішніми ризиками та слабшими фінансовими показниками. Підприємство має ринкові переваги, серед яких впізнаваність торгової марки, виробничі потужності й канали збуту. Такі переваги дозволяють підприємству утримувати позиції на регіональному ринку та забезпечувати стабільну присутність продукції в основних каналах реалізації. Водночас незначний розрив між конкурентним і оборонним станом показує, що підприємство має обережно підходити до подальшого розвитку. Найбільш проблемним елементом є фінансовий потенціал зі значенням 2,29 через низьку ліквідність і невисоку рентабельність.

Тому конкурентний стратегічний напрям має поєднувати підтримання ринкових переваг зі зміцненням фінансової стійкості через контроль собівартості та зниження витрат.

2.3. Аналіз внутрішнього середовища та фінансово-економічного стану підприємства

Після аналізу зовнішнього середовища доцільно перейти до дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Аналіз внутрішніх характеристик підприємства дозволяє оцінити його виробничий, кадровий та фінансовий потенціал, а також визначити сильні й слабкі сторони діяльності. Для цього розглянемо структуру асортименту продукції, кадровий склад, майновий стан, джерела фінансування та результати господарської діяльності підприємства.

У таблиці 2.14 наведено структуру асортименту продукції підприємства з розподілом за основними групами та їхньою часткою у загальному обсязі. Частка кожної групи визначена за кількістю видів продукції без урахування різних

варіантів фасування та маси виробів. Якщо враховувати різні варіанти фасування, маси та смакові наповнювачі, фактична кількість товарних позицій становить близько 194 одиниць.

Таблиця 2.14

Структура асортименту продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за групами та їх частка, %

Продукція	Кількість видів	Що входить	Частка в асортименті, %
Хліба та батони	23	пшеничні, житні, тостові, заварні, батони	17
Здобні та булочні вироби	22	булочки, плетінки, рогалики, рулети, здоба	16,3
Листкові вироби	17	круасани, слойки	12,6
Лаваші	6	тортильї, лаваші різних видів	4,4
Пряники та печиво	16	пряники та печиво	11,9
Сухарі та сушки	7	сухарі, сушки	5,2
Кекси та кондитерські вироби	23	торти, кекси, еклери	17
Святкові вироби	21	великодні,різдвяні, тематичні	15,6
Усього	135	-	100

Джерело розроблено автором на основі [26]

Частка групи в асортименті розраховується за формулою:

$$ЧА = \frac{Кгр}{Кзаг} \times 100\% \ (2.2),$$

де ЧА – це частка групи в асортименті, %;

Кгр – це кількість видів продукції в окремій групі;

Кзаг – це загальна кількість видів продукції.

Наприклад, для хліба та батонів:

$$ЧА = \frac{23}{135} \times 100 = 17{,}0\ \%$$

Отже, найбільшу частку в асортименті ТОВ «Одеський хлібозавод №4» займають хліба та батони, а також кекси й кондитерські вироби (по 17%). Значною є частка здобних і булочних виробів (16,3%) та святкової продукції (15,6%). Такий розподіл свідчить про широкий асортимент і відсутність залежності підприємства від однієї товарної групи. Основу асортименту становить продукція щоденного попиту, а кондитерські, здобні та святкові

вироби розширюють пропозицію для різних категорій споживачів. Розподіл асортименту за групами та їх часткою подано на рис. 2.9.

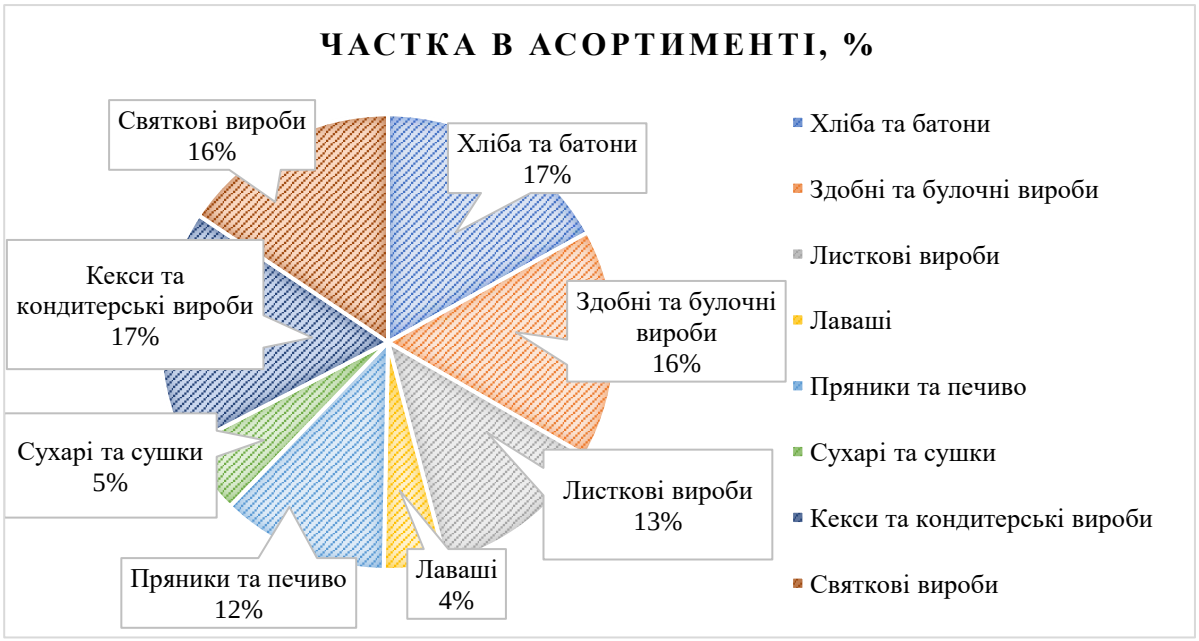


Рис. 2.9. Широта асортименту продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за групами, %

Дані рисунка 2.9., підтверджують, що основу асортименту підприємства формують хлібобулочні та кондитерські вироби, які займають найбільшу частку в загальній структурі продукції.

Важливою складовою внутрішнього середовища підприємства є кадровий потенціал. За результатами аналізу, наведеного в (додатку А), у 2021-2025 рр. чисельність персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» зросла з 900 до 1007 осіб, тобто на 107 осіб, або на 11,9%. Водночас зберігається нестача водіїв і технічного персоналу, що ускладнюється умовами воєнного стану. Тому кадрова складова залишається слабкою стороною підприємства.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства проаналізуємо структуру його активів, джерела їх формування та результати господарської діяльності. Саме ці показники дають змогу оцінити майновий потенціал підприємства, фінансову стійкість та ефективність використання наявних ресурсів.

Проведення комплексного аналізу діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, виявити основні тенденції розвитку підприємства та визначити напрями подальшого зміцнення його фінансового стану (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз середньорічної вартості активів ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2023-2025 рр.

Показники	2023, тис. грн	Структура %	2024, тис. грн	Структура %	2025, тис. грн	Структура %	Абсолют. відхил., 2025 до 2023 тис. грн.	Темп приросту 2025 до 2023, %
Необоротні активи	37379	20,6	52784	21,1	75667	20,1	+38288	+102,4
Оборотні активи	144324,5	79,4	197672	78,9	301615	79,9	+157290,5	+109
Баланс	181703,5	100	250456	100	377282	100	+195578,5	+107,6

Джерело: складено за звітністю ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Для аналізу активів підприємства розраховано їх структуру, абсолютне відхилення та темп приросту. Структура показує частку окремого виду активів у загальній сумі балансу, абсолютне відхилення відображає зміну показника у тис. грн, а темп приросту показує зміну у відсотках.

Аналіз складу та структури активів свідчить, що протягом досліджуваного періоду в структурі майна ТОВ «Одеський хлібозавод №4» переважали оборотні активи. У 2023 році їх частка становила 79,4%, тоді як на необоротні активи припадало 20,6% балансу. Така структура є характерною для підприємств харчової промисловості, діяльність яких пов’язана зі значними запасами сировини, матеріалів та готової продукції.

У 2023-2025 рр. спостерігалося зростання загальної вартості активів підприємства. Баланс збільшився на 195578,5 тис. грн, або на 107,6%, і у 2025 році становив 377282 тис. грн. Найбільшу частку в активах протягом усього періоду займали оборотні активи, обсяг яких зріс на 157290,5 тис. грн, або на 109,0%. Одночасно необоротні активи збільшилися на 38288 тис. грн, або на 102,4%. Зростання як оборотних, так і необоротних активів свідчить про

розширення масштабів діяльності підприємства, нарощення ресурсного потенціалу та зміцнення його майнової бази. Водночас збереження високої частки оборотних активів вказує на значну роль виробничих запасів і поточних активів у забезпеченні господарської діяльності підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства проаналізуємо структуру його капіталу та рівень залежності від залучених ресурсів. Результати аналізу наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз складу, структури і динаміки капіталу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2023-2025 рр.

Показники	2023, тис. грн	Структура %	2024, тис. грн	Структура %	2025, тис. грн	Структура %	Абс. відхил. 2025 до 2023, тис.грн	Темп приріст у 2025 до 2023, %
Власний капітал	3200	1,8	6507	2,6	10737,5	2,8	+7537,5	+235,5
Довгостроков зобов'язання	316	0,2	204,5	0,1	141,5	0,04	-174,5	-55,2
Поточні зобов'язання	178187,5	98,1	243744 ,5	97,3	366403	97,1	+188215,5	+105,6
Баланс	181703,5	100	250456	100	377282	100	+195578,5	+107,6

Джерело: складено за звітністю ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Аналіз структури капіталу свідчить, що протягом 2023-2025 рр. основним джерелом формування активів були поточні зобов'язання, частка яких становила 98,1% у 2023 році та 97,1% у 2025 році, що вказує на значну залежність від короткострокового фінансування та потребує контролю за платоспроможністю. Власний капітал зріс з 3200 до 10737,5 тис. грн, тобто на 235,5%, проте його частка залишається низькою і становить лише 2,8% у 2025 році, що свідчить про обмежену фінансову автономію. Загальна сума капіталу збільшилася на 195578,5 тис. грн, або на 107,6%, переважно за рахунок поточних зобов'язань.

Отже, структура капіталу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» характеризується значною перевагою поточних зобов'язань над власним капіталом. Підприємство нарощує масштаби діяльності, однак значною мірою фінансує цей розвиток за рахунок короткострокових залучених ресурсів, що підвищує ризики для фінансової стійкості та платоспроможності.

Для повноти оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно проаналізувати динаміку доходів, витрат та фінансових результатів. Саме ці показники дозволяють оцінити результативність операційної діяльності, рівень витратомісткості виробництва та ефективність управління фінансовими потоками. Структура фінансових результатів ТОВ «Одеський хлібозавод №4» наведена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз структури та динаміки фінансових результатів ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2023-2025 рр.

Показники	2023р., тис. грн	Структура %	2024р., тис. грн	Структура %	2025р., тис. грн	Структура %	Абсол, відхил., 2025 до 2023 тис. грн.	Темп приросту 2025 до 2023, %
Чистий доход від реалізації продукції	654414	100	729357	100	981160	100	+326 746	+49,9
Виробнича собівартість	542392	82,9	610283	83,7	738037	75,2	+195 645	+36,1
Валовий прибу-ток (збиток)	112022	17,1	119074	16,3	243123	24,8	+131 101	+117,0
Інші операційні доходи	16944	2,6	77998	10,7	66069	6,7	+49 125	+290,0
Адміністративні витрати	29578	4,5	60919	8,4	143189	14,6	+113 611	+384,1
Витрати на збут	87551	13,4	108575	14,9	117608	12,0	+30 057	+34,3
Інші операційні витрати	5943	0,9	8833	1,2	9139	0,9	+3 196	+53,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	5894	0,9	18745	2,6	39256	4,0	+33 362	+566,0
Чистий прибуток	784	0,1	2199	0,3	5558	0,6	+4 774	+608,9

Джерело: складено за звітністю ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів у 2023-2025 рр. Чистий дохід зріс на 49,9%, а виробнича собівартість на 36,1%. Оскільки темпи її зростання були нижчими, валовий прибуток збільшився на 117,0%, а його частка у виручці зросла з 17,1% до 24,8%. Прибуток від операційної діяльності зріс з 5894 до 39256 тис. грн, а чистий прибуток з 784 до 5558 тис. грн, тобто на 608,9%. Водночас адміністративні витрати зросли на 384,1%, що потребує контролю за їх рівнем.

Отже, аналіз фінансових результатів показав зростання доходів, прибутку та ефективності операційної діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Разом із цим підприємству потрібно приділяти увагу контролю адміністративних витрат та підтриманню належного рівня фінансової стійкості.

Для оцінки платоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» проаналізуємо основні показники ліквідності, які характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання (табл. 2.18.)

Таблиця 2.18

Показники платоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2023-2025 рр.

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди		
	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,81	0,811	0,823
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,623	0,643	0,661
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,006	0,014

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Показники ліквідності протягом 2023-2025 рр. мали незначну позитивну динаміку. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,810 до 0,823, а термінової ліквідності з 0,623 до 0,661. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався низьким і у 2025 році становив лише 0,014, що свідчить про обмежений обсяг грошових коштів у структурі оборотних активів.

Для оцінки фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства проаналізуємо відповідні відносні показники (табл. 2.19.)

Таблиця 2.19

Основні відносні показники фінансової залежності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2023-2025 рр.

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди		
	2023	2024	2025
Коефіцієнт фінансового ризику	55,782	37,49	34,137
Коефіцієнт власного капіталу	0,018	0,026	0,028
Коефіцієнт оборотності активів	3,602	2,912	2,601

Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 55,782 до 34,137, однак підприємство все ще значною мірою залежить від залучених джерел

фінансування. Коефіцієнт власного капіталу зріс з 0,018 до 0,028, проте його значення залишається низьким. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 3,602 до 2,601, що свідчить про уповільнення ефективності використання активів.

Розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості та оборотності наведено в (додатку Б).

Отже, аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості свідчить, що підприємство має окремі позитивні зміни, проте його фінансовий стан залишається напруженим через низький рівень ліквідності та значну залежність від поточних зобов'язань.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства розглянемо основні показники рентабельності, які характеризують прибутковість виробництва та використання ресурсів (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

за 2023-2025 рр.

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди		
	2023	2024	2025
Рентабельність виготовленої продукції, %	0,1	0,3	0,6
Рентабельність активів, %	0,4	0,9	1,5
Рентабельність власного капіталу %	24,5	33,8	51,8
Рентабельність сукупного капіталу, %	3,2	7,5	10,4

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Показники рентабельності розраховано за стандартними формулами, наведеними разом із прикладами розрахунку в (додатку Б).

Аналіз показників рентабельності свідчить про позитивну динаміку прибутковості підприємства. Рентабельність виготовленої продукції у 2025 році становила лише 0,6%, що підтверджує низьку прибутковість виробництва. Рентабельність активів зросла до 1,5%, а рентабельність сукупного капіталу до 10,4%. Отже, ефективність діяльності підприємства поступово підвищується, однак контроль витрат і собівартості залишається необхідним.

Для оцінки змін цінової політики підприємства проаналізуємо динаміку відпускних цін на хлібобулочні вироби ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2020-2026 рр. Результати аналізу наведено в (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Відпускні ціни на хлібобулочні вироби ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2020-2026 рр., грн/шт.

Найменування продукції	*31.12 2020*	*31.12. 2021*	*31.12. 2022*	*31.12. 2023*	*31.12. 2024*	*31.12. 2025*	*16.05. 2026*		2025/ 2024, %	2025/ 2020,%
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**		**9**	**10**
Хліб Обідній домашній пшеничний 0,9 г.	11,88	15,74	19,98	21	26,58	29,28	32,88		+10,2	+146,5
Батон Південний пшеничний 0.6 г.	9,96	12,54	15	15,78	19,56	21,54	23,76		+10,1	+116,3
Хліб «Дарниця особлива» пшенично-житній, 0,8г.	13,62	16,86	19,92	20,94	26,4	29,1	34,32		+10,2	+113,7
Хліб «Бородін» пшенично-житній, нарізний, 0,5г.	16,68	19,26	21,6	24	30,24	33,3	37,44		+10,1	+99,6
Круасан «Одеський» з начинками	9,78	10,8	12,06	12,66	16,56	18,24	20,46		+10,1	+86,5
Рогалик «Одеський» 110г.	5,64	6,6	7,38	7,38	9,24	10,2	11,52		+10,4	+80,9
Слойка пікантна з сирною начинкою 100г.	12,18	14,94	16,62	17,46	22,68	25,02	29,58		+10,3	+105,4

Аналіз динаміки відпускних цін свідчить про поступове зростання вартості всіх досліджуваних видів продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2020-2025 рр. Найбільше за досліджуваний період подорожчав хліб «Обідній домашній» (+146,5%), батон «Південний» (+116,3%) та хліб «Дарниця особлива» (+113,7%). Найменше зросли ціни на рогалик «Одеський» (+80,9%) і круасан «Одеський» (+86,5%).

Порівняно з 2024 роком у 2025 році ціни на всі досліджувані позиції збільшилися в середньому на +10,2%, що свідчить про рівномірне коригування цінової політики підприємства. Водночас зростання цін відбувалося під впливом подорожчання сировини, енергоносіїв, логістики та витрат на оплату праці. Підприємство реалізує групу соціально значущих сортів хліба, ціноутворення на які перебуває під контролем органів державної влади. Це обмежує можливості

швидкого перенесення зростання витрат на кінцеву ціну продукції та знижує гнучкість цінової політики.

Отже, результати аналізу свідчать, що покращення фінансових результатів підприємства не може забезпечуватися лише підвищенням цін. За таких умов важливого значення набувають заходи зі зниження собівартості продукції, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження енергозберігаючих технологій.

У межах SNW-аналізу всі фактори внутрішнього середовища підприємства оцінюються за трьома можливими позиціями, до них належать сильні сторони підприємства (Strength), нейтральні характеристики (Neutral), які відповідають середньому рівню в галузі, та слабкі сторони (Weakness), що можуть знижувати ефективність діяльності підприємства, такий підхід дозволяє більш точно оцінити внутрішній стан організації та визначити напрями подальшого розвитку.

Застосування SNW-аналізу дозволяє визначити ключові конкурентні переваги підприємства, а також виявити проблемні аспекти діяльності, які потребують удосконалення, він допомагає оцінити внутрішній потенціал підприємства та визначити напрями підвищення ефективності його функціонування. Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у межах цього аналізу розглянуто фінансову, маркетингову, технологічну, кадрову, операційну, безпекову, виробничу, репутаційну й збутову логістичні складові, оскільки саме ці елементи найбільш повно відображають внутрішній стан виробничого підприємства.

Фінансова стійкість і платоспроможність, наскільки підприємство є прибутковим, платоспроможним і фінансово стійким, з табл. 2.20. та 2.21. ми бачимо що рентабельність виготовленої продукції зросла з 0,1% у 2023 році до 0,3% у 2024 році та 0,6% у 2025 році, рентабельність активів зросла з 0,4% до 1,5%, тобто підприємство поступово покращує фінансовий результат і дещо ефективніше використовує свої активи. А коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році становить 0,81, у 2024 році 0,811, а у 2025 році 0,823, тобто оборотних активів недостатньо для повного покриття поточних зобов'язань. На це ж вказує

і від'ємний робочий капітал, який збільшився з -33 863 тис. грн до -64 788 тис. грн. Отже, фінансові результати мають позитивну динаміку, проте запас фінансової стійкості залишається обмеженим, тому фінансова стійкість та платоспроможність в таблиці віднесена до слабких сторін.

Маркетингова складова показує, наскільки підприємство може працювати з різними групами споживачів і підтримувати попит на свою продукцію. За даними табл. 2.14 асортимент підприємства охоплює 135 позицій, при цьому найбільші частки в його структурі займають хліба та батони і кекси та кондитерські вироби, по 17% кожна група. Тобто підприємство не залежить від однієї товарної групи і має можливість працювати з різними сегментами попиту. Разом із цим головною перевагою заводу є не маркетинг, а масштаби виробництва, логістика і ринкові позиції, тому маркетингова складова займає нейтральне місце.

Технологічна складова показує рівень технічного оснащення підприємства і його здатність підтримувати стабільну якість продукції. Підприємство працює на основі 10 автоматизованих ліній, а у 2024 році було введено в експлуатацію нову високопродуктивну лінію потужністю 2600-3300 виробів на годину, це свідчить про наявність належної технічної бази та можливість забезпечувати безперервне виробництво. Водночас подальше оновлення обладнання потребує значних витрат, тому технологічна складова не є слабкою, але й не виступає найбільш вираженою перевагою підприємства.

Кадрова складова показує, чи достатньо підприємство забезпечене персоналом для стабільної роботи виробництва і логістики. Динаміка чисельності працівників, яка наведена у табл. А.1 (Додаток А), свідчить, що у 2021-2024 роках їхня кількість зменшилася з 900 до 849 осіб, а у 2025 році зросла до 1007 осіб. Разом із цим зростання загальної чисельності працівників ще не означає, що кадрову проблему повністю вирішено, оскільки найбільша нестача зберігається серед водіїв і технічних працівників, саме ці категорії персоналу мають важливе значення для безперебійної доставки продукції та належного обслуговування виробництва. Додаткові труднощі пов'язані з воєнним станом і

обмеженими можливостями бронювання працівників, насамперед чоловіків призовного віку. У результаті зростає навантаження на наявний персонал, а це ускладнює стабільну організацію логістики та технічної роботи підприємства, саме тому кадрова складова залишається слабкою стороною ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Операційна складова показує, наскільки стабільно підприємство виконує поточні виробничі процеси, мова йдеться про безперервний режим роботи, ритмічність виробництва і здатність виконувати замовлення без перебоїв. Підприємство працює у режимі 24/7, а добовий обсяг випуску становить до 180 тонн продукції, тому операційна складова є сильною стороною.

Виробничий потенціал показує, чи має підприємство достатню матеріальну і технічну базу для підтримання і розширення виробництва, за даними табл. 2.15 необоротні активи зросли з 37 379 тис. грн у 2023 році до 52 784 тис. грн у 2024 році та до 75 667 тис. грн у 2025 році, а це свідчить про розвиток і оновлення виробничої бази, у поєднанні з наявністю кількох виробничих майданчиків і значних потужностей це дає підстави вважати виробничий потенціал сильною стороною підприємства.

Репутація підприємства показує рівень його впізнаваності та силу позицій на ринку, за даними рис. 2.6, 2.7 частка ТОВ «Одеський хлібозавод №4» серед основних виробників хлібобулочних виробів Одеської області зросла з 55,1% у 2023 році до 57,23% у 2024 році та 61,86% у 2025 році, тобто підприємство має сильні ринкові позиції і зберігає довіру споживачів та контрагентів на регіональному ринку.

Збутово-логістична діяльність показує, наскільки добре підприємство організувало поставки і реалізацію продукції, продукція надходить через торговельні мережі, магазини та власну фірмову мережу, а щодня на маршрути виходить понад 170 автомобілів, тобто підприємство має добре налагоджену систему збуту і здатне забезпечувати регулярні поставки великій кількості точок продажу, тому збутово-логістична діяльність є сильною стороною.

Безпекова складова показує, наскільки робота підприємства залежить від зовнішніх ризиків, які можуть порушити безперервність виробничого процесу. Для хлібозаводу такими ризиками залишаються воєнний стан, енергетична нестабільність і загрози для безперебійного виробництва та доставки продукції. Попри наявність резервних рішень, ці фактори продовжують впливати на діяльність підприємства, тому безпекова складова віднесена до слабких сторін.

Отже, на основі проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства можна визначити основні сильні, нейтральні та слабкі сторони діяльності, результати оцінки наведено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

SNW-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Фактори	Сторони підприємства		
	S	N	W
1. Фінансова стійкість і платоспроможність			+
2. Маркетингова складова		+	
3. Технологічна складова		+	
4. Кадрова складова			+
5. Операційна складова	+		
6. Виробнича складова	+		
7. Репутаційна складова	+		
8. Збутова та логістична складова	+		
9. Безпекова складова			+
Всього	4	2	3

Отже, за результатами SNW-аналізу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» має перевагу сильних сторін над слабкими, хоча окремі проблемні аспекти внутрішнього середовища залишаються суттєвими. Найсильнішими залишаються операційна, виробнича, репутаційна, а також збутова та логістична складові, саме вони забезпечують стабільність роботи підприємства та підтримують позиції на регіональному ринку. Підтвердженням є безперервний режим виробництва, добовий випуск до 180 тонн продукції, зростання необоротних активів з 37 379 тис. грн. у 2023 році до 75 667 тис. грн. у 2025 році, а також збільшення частки підприємства на ринку Одеської області з 55,1% у 2023 році до 61,86% у 2025 році.

Маркетингова та технологічна складові займають нейтральне положення, підприємство має широкий асортимент у 135 позицій, використовує сучасне обладнання та підтримує стабільну якість продукції, але ці фактори не формують ключову конкурентну перевагу. Слабкими залишаються фінансова, кадрова та безпекова складові, рентабельність виготовленої продукції у 2024 році становила лише 0,3%, коефіцієнт поточної ліквідності перебуває на рівні 0,811-0,823, робочий капітал має від'ємне значення від -46 072,5 тис. грн. до -64 788 тис. грн., це вказує на обмежений запас фінансової стійкості. Кадрові труднощі пов'язані з нестачею водіїв та технічного персоналу, що ускладнює логістику та обслуговування виробництва. Безпекова складова залишається нестабільною через умови воєнного стану та енергетичні ризики. Підприємство має внутрішній потенціал для розвитку, але потребує покращення фінансових показників, зниження витрат та стабілізації кадрової ситуації.

2.4. Оцінка стратегічного стану та конкурентних позицій підприємства

Конкурентне середовище ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» формується під впливом високого рівня конкуренції на ринку хлібобулочних виробів України, значної кількості локальних виробників, змін споживчих переваг та зростання вимог до якості продукції. Відповідно до відкритих аналітичних даних платформи UKR-CENTR, ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» віднесене до категорії «ААА» та «ААА+» у низці галузевих рейтингів 2025 року, що свідчить про високий рівень ділової активності та значні масштаби діяльності підприємства.

На ринку Одеської області основними конкурентами підприємства виступають ТОВ «Нове діло», ТОВ «Батьківський хліб» та ТОВ «Одеська паляниця», що підтверджується «Індексом ділової активності 2025» платформи UKR-CENTR, де ці підприємства посідають відповідно 2-ге, 3-тє та 4-те місця [34]. Значна кількість учасників ринку формує високу інтенсивність конкуренції, особливо у сегменті традиційних хлібобулочних виробів масового попиту. Важливою конкурентною перевагою ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є високі

позиції у регіональних та національних аналітичних рейтингах. Так, згідно з «Індексом ділової активності 2025» підприємство посіло перше місце в Одеській області серед виробників хлібобулочних виробів за сукупністю показників активів, доходу та необоротних активів. Це свідчить про значні масштаби діяльності підприємства та його вагому ринкову частку. Крім того, у «Реєстрі кращих постачальників товарів та послуг 2025» ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» займає провідні позиції як на регіональному, так і на національному рівнях. За показниками оборотних активів, чистого доходу від реалізації та поточних зобов'язань підприємство входить до групи лідерів галузі. Це свідчить про стабільний рівень реалізації продукції, активну операційну діяльність та ефективну систему збуту [34].

Для більш детального порівняння конкурентних позицій основних підприємств хлібопекарської галузі Одеської області використано дані рейтингу ділової активності UKR-CENTR. Такий підхід дозволяє оцінити не лише загальне місце підприємства у рейтингу, а й окремі фінансово-економічні показники, зокрема ефективність роботи капіталу, фінансову стійкість, поточну ліквідність, автономію та оборотність балансу (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Порівняльна оцінка фінансово-економічних показників підприємств хлібопекарської галузі Одеської області за даними рейтингу ділової активності

Підприємство	Рейтингова позиція		Фінансово-економічні показники, бали				
	Місце	Сума балів	EBITDA (Ефективність роботи капіталу)	Коеф., фінансової стійкості	Коеф., поточної ліквідності	Коеф., авто-номії	Коеф., оборотності балансу
ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	326	1433	29	391	411	426	176
ТОВ «НОВЕ ДІЛО»	216	1175	129	381	226	209	230
ТОВ «БАТЬКІВСЬКИЙ ХЛІБ»	391	1617	156	320	414	429	298
ТОВ «ОДЕСЬКА ПАЛЯНИЦЯ»	316	1411	501	254	257	276	123
ПП «КОЛО БОК»	390	1612	302	404	312	333	261

Дані табл. 2.23 свідчать, що ТОВ «Одеський хлібозавод №4» входить до групи

найбільш активних підприємств хлібопекарської галузі Одеської області. За сумою рейтингових балів підприємство поступається ТОВ «Батьківський хліб» та ПП «Коло Бок», однак має сильні позиції за показниками поточної ліквідності та автономії. Водночас нижчий бал за показником EBITDA свідчить про наявність обмежень щодо ефективності використання капіталу порівняно з окремими конкурентами. Це підтверджує, що конкурентна позиція підприємства є достатньо сильною за масштабами діяльності та ринковою присутністю, але потребує посилення фінансової результативності.

Особливістю конкурентного середовища хлібопекарської галузі є наявність як великих промислових виробників, так і численних малих пекарень, які активно конкурують у локальних сегментах ринку. Великі підприємства, зокрема ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», мають переваги у масштабах виробництва, логістичних можливостях, стабільності постачання та співпраці з торговельними мережами. Водночас малі пекарні формують конкурентний тиск завдяки гнучкості асортименту, швидкому реагуванню на зміни попиту та позиціонуванню продукції як «свіжої» або «ремісничої».

Конкурентне середовище підприємства характеризується також високим рівнем цінової конкуренції. В умовах інфляції, подорожчання енергоносіїв, борошна та логістики виробники змушені балансувати між збереженням доступних цін та підтриманням рентабельності діяльності. Для ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» це створює необхідність постійної оптимізації виробничих витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

Проведена оцінка дозволяє встановити, що ТОВ «Одеський хлібозавод №4» належить до групи провідних гравців регіонального ринку, оскільки має максимальні позиції за такими критеріями, як частка ринку та розвиненість збутової мережі. Це підтверджується значними виробничими потужностями та широкою присутністю продукції в торговельних каналах області.

Водночас підприємство демонструє слабшу фінансову стійкість порівняно з основними конкурентами, що узгоджується з попереднім фінансовим аналізом, де було встановлено високу залежність від короткострокових зобов’язань. Це

формує певні стратегічні ризики, особливо в умовах коливань вартості сировини та енергоресурсів.

За показником асортименту та якості продукції підприємство знаходиться на рівні сильних регіональних виробників, поступаючись лише окремим спеціалізованим або більш гнучким виробникам у нішевих сегментах.

Конкуренти, такі як ТОВ «Батьківський хліб» та ТОВ «Одеська паляниця», демонструють більш збалансовані позиції за рахунок вищої фінансової стійкості, однак поступаються за масштабами збуту. Натомість локальні пекарні, хоча й мають перевагу у гнучкості та наближеності до споживача, значно поступаються за масштабом діяльності та ринковою часткою.

Отримані результати свідчать, що ТОВ «Одеський хлібозавод №4» займає сильні конкурентні позиції на регіональному ринку, забезпечуючи лідерство за масштабами виробництва та збуту, однак водночас характеризується помірною фінансовою вразливістю, що знижує його стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі. Подальше посилення конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на оптимізації фінансової структури, підвищенні маржинальності продукції та розвитку брендового позиціонування в умовах високої конкуренції на ринку хлібобулочних виробів.

Водночас підприємство має певні конкурентні переваги, які дозволяють зміцнювати позиції на ринку. До таких переваг належать:

1) значний досвід роботи у хлібопекарській галузі;
2) стабільна виробнича база;
3) сформована система збуту;
4) високі показники ділової активності;
5) співпраця з державними закупівлями;
6) наявність впізнаваності бренду на регіональному ринку;
7) широкий асортимент продукції.

Особливе значення для конкурентної позиції підприємства має участь у державних закупівлях. Згідно з «Реєстром кращих постачальників держзакупівель 2025» ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» посідає друге місце в

Одеській області за обсягами продажів у системі державних закупівель. Це свідчить про високий рівень довіри до підприємства та стабільність каналів реалізації продукції [34].

Узагальнюючи результати аналізу конкурентних позицій ТОВ «Одеський хлібозавод №4», слід зазначити, що підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку хлібобулочних виробів Одеської області. За даними рейтингу ділової активності UKR-CENTR підприємство належить до групи провідних регіональних виробників, маючи лідерські позиції за часткою ринку, розвиненою збутовою мережею та масштабами операційної діяльності, однак характеризується помірною фінансовою вразливістю через значну залежність від позикового капіталу. Це узгоджується з висновком SPACE-аналізу (п. 2.2), за яким підприємство перебуває у конкурентному стратегічному стані, воно має ринкові переваги, проте подальший розвиток обмежується слабшим фінансовим потенціалом. Таким чином, конкурентна стратегія розвитку має передбачати утримання досягнутих ринкових позицій із одночасним зміцненням фінансової стійкості через зниження собівартості та підвищення доданої вартості продукції. Отримані результати формують аналітичну основу для економічного обґрунтування стратегічного розвитку підприємства у наступному підрозділі.

2.5. Економічне обґрунтування стратегічного розвитку підприємства

Економічне обґрунтування стратегічного розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод №4» передбачає оцінку його фінансових можливостей та потенціалу подальшого розвитку. Базовим періодом дослідження обрано 2025 рік, який відображає поточний масштаб діяльності підприємства та стан його ресурсного забезпечення.

Одним із джерел фінансування розвитку є внутрішні інвестиційні ресурси підприємства. Для їх оцінки розраховано обсяг внутрішнього інвестиційного потенціалу (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Формування внутрішнього інвестиційного потенціалу ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2025 р.

Джерело формування	Значення, тис. грн
Чистий прибуток	5 558
Амортизаційні відрахування	10 988
Внутрішній інвестиційний ресурс	16 546

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства

Отримані результати свідчать, що підприємство формує обмежений внутрішній фінансовий ресурс для розвитку. Його обсяг дозволяє здійснювати переважно підтримувальні та часткові модернізаційні заходи, однак є недостатнім для реалізації масштабних інвестиційних стратегій без залучення зовнішнього фінансування.

Для оцінки економічного стану підприємства розраховано основні показники результативності його діяльності (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Ключові індикатори економічного розвитку підприємства, 2025 р.

Показник	Критерій оцінювання	Розрахунок	Значення	Оцінка
Рентабельність діяльності, %	≥ 5	5558 / 981160	0,57 %	Нижче критерію
Рентабельність активів, %	≥ 3,4 – 4,1	5558 / 377282	1,47 %	Нижче критерію
Коефіцієнт оборотності активів	≥ 1,07 – 1,09	981160/377282	2,6	Вище критерію
Частка витрат у доході, %	≤ 83,9 – 88,5	966240/981160	98,5 %	Вище критерію

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства

Аналіз показників засвідчує, що підприємство функціонує в умовах високої витратомісткості виробництва. Практично весь дохід іде на покриття витрат, що суттєво обмежує формування прибутку. Незважаючи на високий рівень оборотності активів, ефективність їх монетизації залишається низькою.

Наступним етапом економічного обґрунтування є оцінка потенціалу зростання на основі співвідношення темпів приросту доходу та активів, що дозволяє визначити якість розвитку підприємства (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Оцінка збалансованості розвитку підприємства

Показник	2023	2025	Темп зміни
Чистий дохід, тис. грн	654 414	981 160	+49,9%
Активи, тис. грн	184 254	437 906	+137,7%
Коефіцієнт випередження приросту активів над приростом доходу	–	–	2,76

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства

Отримані результати свідчать, що активи підприємства зростають швидше за дохід, тому подальший розвиток потрібно спрямувати на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат та підвищення прибутковості продукції.

Відповідно до визначеного конкурентного стратегічного напряму для підприємства запропоновано захід зі зниження собівартості продукції шляхом модернізації ділянки укладання готових виробів. На лінії здобних і булочних виробів укладання продукції в тару частково виконується вручну, що підвищує витрати на оплату праці та залежність від дефіцитного персоналу. Встановлення автоматичного укладальника на одній із виробничих ліній дозволяє вивільнити ручну працю та знизити собівартість продукції.

Для економічного обґрунтування заходу необхідно виокремити частку доходів і собівартості по лінії, на якій планується встановлення укладальника. Підприємство має 10 виробничих ліній. Лінія здобних виробів забезпечує виробництво продукції, яка займає 16,3% асортименту (здобні та булочні вироби). З урахуванням вищої ціни одиниці продукції частка цієї групи у загальному доході підприємства становить орієнтовно 18%, або:

Дохід лінії = 981 160 × 0,18 = 176 609 тис. грн/рік,

Здобні вироби характеризуються вищою матеріаломісткістю рецептур (масло, яйця, цукор), тому частка їх собівартості у загальній виробничій собівартості підприємства становить орієнтовно 21%:

Собівартість лінії = 738 037 × 0,21 = 154 988 тис. грн/рік.

Валовий прибуток лінії = 176 609 – 154 988 = 21 621 тис. грн/рік.

Рентабельність лінії = (21 621 / 154 988) × 100 = 13,9%.

Лінія здобних виробів має достатній економічний потенціал, а зниження її собівартості може позитивно вплинути на фінансові результати підприємства.

Для подальшого розрахунку економічної ефективності заходу визначено вихідні дані щодо вартості обладнання, очікуваної економії витрат на оплату праці, терміну служби укладальника та ставки дисконтування (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту заходу

Показник	Значення
Орієнтовна вартість автоматичного укладальника (ІС), грн	850 000
Термін служби обладнання (n), років	5
Кількість вивільнених працівників на зміну, осіб	1
Кількість змін на добу	2
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника з нарахуваннями на соціальні заходи, грн	16 000
Ставка дисконту, %	15
Ставка податку на прибуток, %	18

Першим кроком є розрахунок річної амортизації укладальника за лінійним методом, оскільки амортизація зменшує оподатковуваний прибуток і враховується у грошовому потоці окремо:

$$A = IC / n \quad (2.3)$$

де А – річна амортизація, грн;

ІС – вартість обладнання, грн;

n – термін служби, років.

$$A = 850\,000 / 5 = 170\,000 \text{ грн/рік}$$

Основним джерелом економії від заходу є скорочення витрат на оплату праці вивільнених працівників та відрахувань на соціальні заходи. Річна економія розраховується за формулою:

$$Е = Чв \times ЗП \times Зм \times 12 \quad (2.4)$$

де Е – річна економія ФОП, грн/рік;

Чв - кількість вивільнених працівників на зміну, осіб;

ЗП - середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника з нарахуваннями, грн;

Зм - кількість змін на добу.

$$E = 1 \times 16\,000 \times 2 \times 12 = 384\,000 \text{ грн/рік}$$

Чистий грошовий потік від реалізації заходу (CF) визначається як сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань:

$$CF = (E - A) \times (1 - t) + A \quad (2.5)$$

де t - ставка податку на прибуток (0,18).

$$CF = (384\,000 - 170\,000) \times (1 - 0{,}18) + 170\,000 = 345\,480 \text{ грн/рік.}$$

Розрахунок чистого приведеного доходу (ЧПД) за роками проєкту з урахуванням ставки дисконту 15% наведено у табл. 2.28.

Таблиця 2.28

Розрахунок приведеного чистого доходу проєкту

Показники	Значення за роками проєкту				
	2026	2027	2028	2029	2030
Дохід	384 000	384 000	384 000	384 000	384 000
Поточні витрати	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000
Прибуток	214 000	214 000	214 000	214 000	214 000
Чистий прибуток	175 480	175 480	175 480	175 480	175 480
Амортизація	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000
Чисті грошові надходження	345 480	345 480	345 480	345 480	345 480
К дисконтування (15%)	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972
Чистий приведений дохід	300 420	261 230	227 160	197 530	171 760
Сумарний ЧПД	300 420	561 650	788 810	986 340	1 158 100

NPV проєкту розрахуємо як різницю між сумарним чистим приведеним доходом та вартістю укладальника:

$$NPV = 1\,158\,100 - 850\,000 = +308\,100 \text{ грн.}$$

Оскільки NPV > 0, проєкт є економічно ефективним, дисконтовані надходження перевищують початкові інвестиційні витрати на 308 100 грн.

Термін окупності визначається з урахуванням накопиченого чистого приведеного доходу. Після першого року сумарний ЧПД становить 300 420 грн., після другого 561 650 грн, після третього 788 810 грн., що менше за початкові інвестиційні витрати у розмірі 850 000 грн. У четвертому році чистий приведений дохід становить 197 530 грн, тому термін окупності:

$$3 + (850\,000 - 788\,810) / 197\,530 = 3{,}31 \text{ року або (3 роки 4 місяці)}$$

Узагальнені результати оцінки економічної ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 2.29.

Таблиця 2.29

Зведені показники економічної ефективності модернізації ділянки укладання продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показник	Значення
Початкові інвестиційні витрати (IC), грн.	850 000
Річна амортизація (A), грн.	170 000
Річна економія ФОП (E), грн.	384 000
Чистий грошовий потік (CF), грн/рік	345 480
Чиста приведена вартість (NPV), грн.	+308 100
Дисконтований термін окупності, років	3,31

Результати економічного обґрунтування свідчать про доцільність реалізації запропонованого заходу. NPV становить +308 100 грн, що підтверджує перевищення дисконтованих надходжень над початковими інвестиціями. Дисконтований термін окупності становить 3,31 року, є значно меншим за термін служби обладнання (5 років), що підтверджує інвестиційну привабливість заходу.

Встановлення автоматичного укладальника дозволить знизити витрати на оплату праці, зменшити залежність від дефіцитного персоналу та підвищити ефективність виробничого процесу. Розраховані показники підтверджують, що захід забезпечує позитивний економічний ефект і стабільну економію витрат протягом строку служби обладнання.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що стратегія розвитку підприємства є комплексною моделлю управління, яка поєднує визначення довгострокових цілей, вибір інструментів їх досягнення та здатність до адаптації в умовах змін. Вона виконує системо утворюючу роль у забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки інтегрує ресурси, цілі та управлінські рішення в єдину логіку дій.

2.Узагальнено наукові підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства за рівнями управління, характером конкурентної поведінки та орієнтацією на зміни масштабів діяльності. Встановлено, що результативність стратегічного вибору залежить від здатності підприємства враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників та своєчасно адаптуватися до змін середовища.

3. Визначено, що формування стратегії розвитку є поетапним процесом, який охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії і стратегічних цілей, вибір стратегічної альтернативи, реалізацію та контроль результатів. Найбільш вразливою є стадія реалізації, оскільки саме тут проявляються розбіжності між запланованими рішеннями та реальними можливостями підприємства.

4. Виявлено галузеві особливості стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі, серед яких висока залежність від цін на сировину та енергоносії, обмеження цінової політики через державне регулювання соціальних сортів хліба, короткий термін придатності продукції та трансформація споживчого попиту у бік здорового харчування. Ці чинники формують специфічне середовище, в якому асортиментна політика виступає ключовим інструментом стратегічного регулювання.

5. Встановлено, що ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є одним із найбільших виробників хлібобулочних виробів Одеської області з часткою регіонального ринку 60,4% у 2025 році. Підприємство об'єднує чотири виробничі майданчики,

має потужність до 180 тонн продукції на добу, розгалужену збутову мережу з 162 торговими точками та понад 170 одиниць транспорту на маршрутах щодня.

6. За результатами PEST-аналізу загальна оцінка впливу макросередовища становить -3,3, що свідчить про переважання негативних факторів, насамперед воєнних ризиків та зростання витрат на сировину і енергоносії. За моделлю п'яти сил конкуренції Портера найвищий рівень конкурентного тиску формує внутрішньогалузева конкуренція з оцінкою 3,00. За результатами SPACE-аналізу підприємство перебуває у конкурентному стратегічному стані з бісектрисою 1,98, що свідчить про наявність ринкових переваг при обмеженому фінансовому потенціалі (2,29).

7. Аналіз внутрішнього середовища показав, що сильними сторонами підприємства є операційна стабільність, виробничий потенціал, репутація та збутово-логістична діяльність. Слабкими залишаються показники фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, рентабельність виготовленої продукції у 2025 році становила лише 0,6%, коефіцієнт поточної ліквідності 0,823 за норми понад 1, робочий капітал має від'ємне значення -64 788 тис. грн.

8. За результатами оцінки конкурентних позицій підприємство підтвердило лідерство на регіональному ринку за масштабами виробництва та збуту, однак поступається окремим конкурентам за показником EBITDA, що вказує на необхідність підвищення фінансової результативності.

9. Економічне обґрунтування стратегічного розвитку підприємства передбачає встановлення автоматичного укладальника на ділянці укладання продукції. Вартість обладнання становить 850 000 грн, річна економія витрат на оплату праці 384 000 грн, чистий грошовий потік 345 480 грн на рік. За ставки дисконтування 15% NPV проєкту дорівнює +308 100 грн, а дисконтований термін окупності становить 3,31 року, тобто приблизно 3 роки і 4 місяці. Отримані результати показують, що захід є економічно доцільним для підприємства, бо дозволяє знизити витрати на оплату праці, зменшити залежність від ручної праці та підвищити ефективність виробничого процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Р. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємств хлібопекарської галузі // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2022. № 306 (3). С. 148-156.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. ; за ред. Л. І. Євенко. Київ : Економіка, 1989. 519 с.
3. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 3(84). С. 77-88.
4. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31-34.
5. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни // Економіка та суспільство. 2023. № 56.
6. Державна служба статистики України. Офіційний статистичний портал. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer (дата звернення: 01.03.2026).
7. Довбня С., Пономаренко Р. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства // Економічний простір. 2025. № 200. С. 34-41.
8. Дудник О. Механізми формування стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу // Економічний простір. 2025. № 201. С. 61-66.
9. Дунда С. П., Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В. Модель управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі. 2023.
10. Залуцька Х., Помірча М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства // Modeling the development of the economic systems. 2023. № 1. С. 57-61.
11. Зеркіна О. Вплив інститутів на сфери регламентованого та нерегламентованого товароруху на ринку хліба та хлібобулочних виробів України // Сталий розвиток економіки. 2025. № 6(57). С. 840-848.

12. Івченко В., Полонська О., Солошонок А. Сучасні реалії ринку хлібопекарської продукції в Україні // Економічний простір. 2025. № 204. С. 124-130.
13. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації // Economic synergy. 2024. № 1. С. 31-43.
14. Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу // Товари і ринки. 2023. № 1. С. 27-40.
15. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект // Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2024. № 51. С. 29-37.
16. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу // Економіка та суспільство. 2024. № 61.
17. Кравченко М. С., Романчук Р. С., Будагян А. С. Вплив факторів зовнішнього середовища підприємства на концепцію управління конкурентним потенціалом підприємства // Економіка та суспільство. 2024. № 68.
18. Кузнецова І. О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7–8 (308–309). С. 113-117.
19. Курило Л. І., Ларчева К. О. Маркетингові заходи збільшення обсягів збуту для хлібопекарських підприємств // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 5. С. 1-18.
20. Махинько В., Грищенко А., Махинько Л. Споживчі очікування як фактор інновацій у хлібопекарській галузі // Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2025. № 4(18). С. 19-26.
21. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи

впровадження та етапи розробки // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. № 320(4). С. 440-445.

22. Метод SPACE-аналізу // Маркетинг для професіоналів. URL: https://stud.com.ua/31268/marketing/space-analiz (дата звернення: 12.05.2026).
23. Мінфін. Індекс інфляції в Україні. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/ (дата звернення: 01.03.2026).
24. Мінфін. Ціни на хліб з пшеничного борошна. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/bread_wheaten_from_flour_of_the_first_grade/ (дата звернення: 03.03.2026).
25. Оє Ш., Хв Б. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень // Економіка харчової промисловості. 2024. Т. 16, № 1.
26. Офіційний сайт ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». URL: https://korovay.od.ua (дата звернення: 26.02.2026).
27. Півоваров О. А., Ковальова О. С., Кошулько В. С. Інноваційний інжиніринг в окремих галузях харчового виробництва. 2022.
28. Пілецька С., Клюс І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності // Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 174-179.
29. Потужний А. О. Особливості розробки виробничої стратегії підприємств хлібопекарської галузі // Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів. 2024. С. 398.
30. Сеник І. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах активізації інтеграційних процесів // Економіка та суспільство. 2025. № 73.

31. Скорняков Б. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства як ключова передумова формування стратегії розвитку // Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. 2025. С. 121-125.
32. Старов О. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей // Економіка та суспільство. 2025. № 71.
33. Татарчук А. О. Стратегії управління організаціями: сутність та інструментарій // Економіка і управління. 2024. № 3. С. 100-104.
34. ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Аналітичний профіль підприємства. URL: https://ukr-centr.com.ua/43370789 (дата звернення: 15.05.2026).
35. Clarity Project. ТОВ «Одеський хлібозавод №4». URL: https://clarity-project.info/edr/43370789 (дата звернення: 1.03.2026).
36. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення // Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2023. № 49. С. 36-43.
37. YouControl Market. Виробництво хліба в Одеській області. URL: https://youcontrol.market/catalog/10.71/odeska-oblast (дата звернення: 09.03.2026).
38. Zarshed M. Raqobat afzalliklari: ularning shakllanish omillari va barqarorligi tahlili // Modern education and development. 2025. Vol. 40, № 6. P. 190-197.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Кадровий потенціал є важливою складовою внутрішнього середовища підприємства, оскільки персонал забезпечує безперервність виробничого процесу та якість продукції. Динаміку чисельності працівників ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2021-2025 рр. наведено в табл. А.1.

Таблиця А.1

Аналіз динаміки чисельності працівників ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2021-2025 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, 2025 до 2021, осіб	Темп приросту 2025 до 2021, %
Середньооблікова кількість працівників, осіб	900	872	853	849	1007	+107	+11,89
Абсолютне відхилення до попереднього року, осіб	-	-28	-19	-4	+158	-	-
Темп приросту до попереднього року, %	-	-3,1	-2,2	-0,5	+18,6	-	-

Для оцінки динаміки чисельності працівників розраховано абсолютне відхилення та темп приросту. Абсолютне відхилення показує, на скільки осіб змінилася чисельність персоналу, а темп приросту відображає зміну показника у відсотках.

Абсолютне відхилення розраховується за формулою:

$$\Delta Ч = Чзв - Чбаз \ (А.1),$$

де $\Delta Ч$ – це абсолютне відхилення чисельності працівників, осіб;

Чзв - це чисельність працівників у звітному році;

Чбаз - чисельність працівників у базовому році.

Темп приросту розраховується за формулою:

$$\text{Тпр} = \frac{\text{Чзв}}{\text{Чбаз}} * 100\% - 100 \ (\text{А}.2),$$

де Тпр - це темп приросту чисельності працівників, %.

Для 2025 року порівняно з 2021 роком абсолютне відхилення становить:

$$\Delta\text{Ч} = 1007 - 900 = 107 \text{ осіб}$$

Темп приросту становить:

$$\text{Тпр} = \frac{1007}{900} * 100\% - 100 = 11{,}89\%$$

Протягом 2021-2024 рр. середньооблікова чисельність працівників поступово скорочувалася: у 2022 році на 28 осіб, або на 3,1%, у 2023 році на 19 осіб, або на 2,2%, у 2024 році на 4 особи, або на 0,5%, загалом з 900 до 849 осіб. У 2025 році чисельність зросла до 1007 осіб, тобто на 158 осіб, або на 18,6%. За 2021-2025 рр. чисельність персоналу збільшилася на 107 осіб, або на 11,9%, що пов’язано зі зростанням масштабів діяльності та розширенням виробництва. Водночас зберігається нестача водіїв і технічного персоналу, ускладнена умовами воєнного стану та обмеженими можливостями бронювання працівників, що робить кадрову складову слабкою стороною підприємства.

ДОДАТОК Б

Формули та приклади розрахунку фінансових коефіцієнтів і показників рентабельності

Розрахунок фінансових коефіцієнтів здійснювався за наведеними нижче формулами. Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується за формулою:

$$Кпл = ОА / ПЗ, (Б.1)$$

де Кпл - коефіцієнт поточної ліквідності;

ОА - оборотні активи, тис. грн;

ПЗ - поточні зобов'язання, тис. грн.

За 2025 рік Кпл = 301615 / 366403 = 0,823.

Коефіцієнт термінової ліквідності визначається за формулою:

$$Ктл = (ОА - З) / ПЗ, (Б.2)$$

де Ктл - коефіцієнт термінової ліквідності;

З - запаси, тис. грн.

За 2025 рік Ктл = (301615 - 59276) / 366403 = 0,661.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$Кал = ГК / ПЗ, (Б.3)$$

де Кал - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГК - грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.

За 2025 рік Кал = 5242,5 / 366403 = 0,014.

Робочий капітал визначається за формулою:

$$РК = ОА − ПЗ, (Б.4)$$

де РК - робочий капітал, тис. грн.

За 2025 рік РК = 301615 − 366403 = −64788 тис. грн.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується за формулою:

$$Кфс = (ДЗ + ПЗ) / ВК, (Б.5)$$

де Кфс - коефіцієнт фінансової стійкості;

ДЗ - довгострокові зобов'язання, тис. грн;

ВК - власний капітал, тис. грн.

За 2025 рік Кфс = (141,5 + 366403) / 10737,5 = 34,137.

Коефіцієнт автономії (власного капіталу) визначається за формулою:

$$Квк = ВК / ВБ, (Б.6)$$

де Квк - коефіцієнт автономії;

ВБ - валюта балансу, тис. грн.

За 2025 рік Квк = 10737,5 / 377282 = 0,028.

Коефіцієнт оборотності активів розраховується за формулою:

$$Коа = ЧД / ВБ, (Б.7)$$

де Коа - коефіцієнт оборотності активів;

ЧД - чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.

За 2025 рік Коа = 981160 / 377282 = 2,601.

Показники рентабельності розраховано за наведеними нижче формулами. Рентабельність виготовленої продукції визначається за формулою:

$$РВП = ЧП / ПС \times 100\%, (Б.8)$$

де РВП - рентабельність виготовленої продукції, %;

ЧП - чистий прибуток, тис. грн;

ПС - повна собівартість продукції, тис. грн.

За 2025 рік РВП = 5558 / 966240 × 100 = 0,6%.

Рентабельність активів розраховується за формулою:

$$РА = ЧП / ВБ \times 100\%, (Б.9)$$

де РА - рентабельність активів, %.

За 2025 рік РА = 5558 / 377282 × 100 = 1,5%.

Рентабельність власного капіталу визначається за формулою:

$$РВК = ЧП / ВК \times 100\%, (Б.10)$$

де РВК - рентабельність власного капіталу, %.

За 2025 рік РВК = 5558 / 10737,5 × 100 = 51,8%.

Рентабельність сукупного капіталу розраховується за формулою:

$$РСК = ОП / ВБ \times 100\%, (Б.11)$$

де РСК - рентабельність сукупного капіталу, %;

ОП - прибуток від операційної діяльності, тис. грн.

За 2025 рік РСК = 39256 / 377282 × 100 = 10,4%.