

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

«Допущений до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня _____ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та

КД

№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

«Стратегічне управління бізнесом в умовах нестабільної економіки»

Виконав: здобувач вищої освіти

на другому (магістерському) рівні

ОПП «Організація комерційної діяльності у

сфері послуг та торгівлі» спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

групи ОКД-23М

_____ Данило Андрійович Ярославський

«20» грудня _____ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доц. каф. еконіки

менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна Іванівна Грінка

«20» грудня _____ 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доц.

_____ Пугаченко Ольга Борисівна

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	8
1.1. Поняття стратегічного управління бізнесом	8
1.2. Функціонування системи стратегічного управління бізнесу в умовах нестабільної економіки.....	12
1.3. Методологічний підхід до стратегічного управління бізнесом в умовах нестабільної економіки.....	17
РОЗДІЛ 2	22
ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»	22
2.1. Організаційно-економічні засади функціонування підприємства	22
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».....	30
2.3. Аналіз стану системи стратегічного управління підприємством	42
РОЗДІЛ 3	51
РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «М'ясокомбінат» Ятрань».....	51
3.1. Визначення шляхів удосконалення складових системи стратегічного управління підприємством.....	51
3.2. Роль інновацій та технологій в адаптації бізнесу	57
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

У сучасних умовах економічної нестабільної економіки підприємства потребують чіткого та продуманого плану діяльності. Такий план дозволяє підвищити ефективність, прибутковість і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Відсутність планування ускладнює прийняття управлінських рішень і може свідчити про слабе управління. Ефективно побудована система стратегічного управління гарантує фінансову стійкість, конкурентоспроможність та стабільну роботу підприємства на ринку.

Для прийняття обґрунтованих рішень керівники повинні володіти об'єктивною інформацією про витрати, доходи та відхилення фактичних показників. Водночас підприємствам недостатньо зосереджуватися лише на економічних показниках. Важливо також впроваджувати технології та інновації, що враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Механізм управління розвитком підприємства у складних економічних умовах повинен включати розробку стратегій, визначення цілей і функцій управління, а також формування методів і принципів їх реалізації. Реалізація таких програм забезпечує стале зростання підприємств і їхній внесок у розвиток економіки, суспільства та екології.

Метою цієї роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів та розробка рекомендацій для покращення системи стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільної економіки.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність, цілі, складові та основні функції стратегічного управління;
- дослідити структуру та етапи розробки стратегічних програм розвитку підприємства;
- проаналізувати функціонування системи стратегічного управління підприємством в умовах економічної нестабільності;

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та описати особливості його операційного середовища;
- здійснити аналіз поточного стану системи стратегічного управління підприємством;
- оцінити чинну програму розвитку підприємства;
- запропонувати зміни для покращення системи стратегічного управління підприємством в умовах економічної нестабільності;
- обґрунтувати необхідність удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством в умовах нестабільної економіки.

Предметом дослідження є система стратегічного управління підприємством в умовах нестабільної економіки ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Методи дослідження. У процесі написання магістерської роботи використовувалася сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Для вивчення сучасних підходів до стратегічного управління підприємством в умовах нестабільної економіки, застосовувалися системний підхід, методи групування та експертної оцінки. Аналітичну інформацію отримано з даних статистичної звітності, а також внутрішньої, зокрема маркетингової, звітності підприємств. Для обґрунтування та вибору стратегії розвитку підприємства використовувався метод порівняння, що дозволив визначити стратегію розширення ринкової присутності. Аналіз статистичних показників діяльності підприємства надав можливість оцінити його поточний стан і фінансові можливості впровадження запропонованих заходів.

Теоретичною основою дослідження слугують праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують проблеми стратегічного управління в умовах економічної нестабільності.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти, монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням стратегічного менеджменту, антикризового управління, економічної стабільності та адаптивності бізнесу, звіти міжнародних та національних дослідницьких інститутів щодо тенденцій світової та української економіки в умовах нестабільності, кейси успішних і невдалих прикладів стратегічного управління бізнесом в умовах нестабільності, електронні ресурси

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формулюванні нових теоретичних і практичних положень, що поглиблюють знання у сфері стратегічного управління підприємствами в сучасних економічних умовах: визначено основні адаптаційні механізми бізнесу до умов нестабільної економіки на основі впровадження цифрових технологій, підвищення організаційної гнучкості та формування резервів стійкості підприємства.

Апробація та висвітлення результатів: Стратегічне управління бізнесом в умовах нестабільної економіки. VII Міжнародна науково-практична конференція «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЦУКРАЇНИ» 7 листопада 2024р

Практичне значення одержаних полягає у розробці рекомендацій для підприємств щодо підвищення ефективності стратегічного управління в умовах нестабільної економіки. Запропоновані підходи та інструменти можуть бути використані для адаптації бізнес-процесів, мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємств у періоди економічної невизначеності.

Структура магістерської роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади стратегічного управління бізнесом в умовах нестабільної економіки, а саме: основні поняття, принципи функціонування, методологічні підходи до стратегічного управління бізнесом в умовах нестабільної економіки.

В другому розділі проводяться аналітичні дослідження функціонування та реалізації системи стратегічного управління в ТДВ «Ятрань», зокрема: представляються організаційно-економічні засади функціонування підприємства, дається аналіз фінансово-економічного стану та стану системи стратегічного управління товариством

Третій розділ містить рекомендації щодо визначення шляхів удосконалення складових системи стратегічного управління підприємством, використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Ятрань».

Загальний обсяг: робота включає в себе 5 рисунків і 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Поняття стратегічного управління бізнесом

В умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища важливо зберігати і посилювати потенціал компанії, випускати продукцію високої якості, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку. Це досягається в основному завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства, що охоплює такі ключові поняття, як стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічний розвиток тощо.

Теоретичні дослідження та практичне застосування стратегічного управління почалися на межі 60–70-х років ХХ століття. Наразі цей напрямок активно розвивається, і дослідження в цій області проводяться по всьому світу. [3, 14, 18, 20, 22, 24, 25, 26].

Сучасна наукова література виділяє дві основні концепції стратегії: філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція підкреслює загальне значення стратегії для підприємства, розглядаючи її як філософію, якою має керуватися організація. З філософської точки зору стратегія означає:

- позицію та спосіб мислення, який спонукає до безперервного розвитку, не дозволяючи зупинитися на досягнутому;
- невід'ємну частину менеджменту, яка допомагає усвідомити майбутні перспективи; процес мислення, що вимагає спеціальної підготовки, знань і навичок;
- відтворювану цінність, яка дозволяє досягти максимальних результатів завдяки активізації зусиль усього колективу. [19]

Стратегію можна розглядати як зразок логічної та послідовної поведінки, що формується на підприємстві свідомо або стихійно і є ключовим елементом самовизначення підприємства або організації. У цьому контексті стратегія тісно пов'язана з характеристиками й особливостями організаційної культури, відображаючи як її переваги, так і недоліки. Це дозволяє більш обґрунтовано формулювати соціальні стратегії загалом, а також інтегрувати соціальні аспекти в інші типи стратегій [23].

Організаційно-управлінська концепція стратегії орієнтована на конкурентні дії, заходи та методи реалізації стратегічної діяльності на підприємстві.

На сьогодні немає загальноприйнятого визначення терміна «стратегія». Г. Мінцберг трактує стратегію як напрямок, вектор або курс майбутніх дій, а також як модель, тобто певну послідовність дій у часі [12, с. 20]. За словами А. Томпсона, «стратегія – це специфічний управлінський план дій для досягнення поставлених цілей [21, с. 42]. Вона визначає, як організація функціонуватиме й розвиватиметься, і які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи будуть використані для досягнення бажаного стану...». Таким чином, приєднуюсь до думок А. Томпсона та Г. Мінцберга, що стратегія може бути визначена як довгостроковий напрям розвитку компанії та спосіб досягнення її цілей, визначений на основі власних принципів у межах загальної політики.

При розробці стратегії кожне підприємство повинно усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості ведення бізнесу, ринки збуту, продукти або послуги, ресурси, структуру, виробничу програму та організаційну культуру.

У вітчизняній та зарубіжній літературі широко представлено основні (еталонні) стратегії розвитку підприємства, що базуються на чотирьох підходах до зростання. Вони спрямовані на зміну одного або кількох із п'яти елементів: ринку, продукту, технології, галузі або положення фірми в межах галузі для досягнення бажаного стану [8].

Управління підприємством розглядають у двох аспектах: оперативному та стратегічному. Оперативне управління зосереджене на прийнятті рішень, що впливають на поточну прибутковість підприємства, фокусуючись на внутрішніх процесах і використовуючи коротко- та середньострокове планування. Питання стратегічного управління досліджували такі відомі зарубіжні та вітчизняні науковці, як І. Ансофф, Б. Берман, А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер, В. Герасимчук, З. Шершньова, О. Віханський та А. Наумова.

І. Ансофф визначав стратегічне управління як діяльність, що охоплює встановлення цілей та завдань організації, підтримку взаємодії з оточенням для досягнення поставлених цілей, що відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу швидко реагувати на зовнішні виклики. [7, с.45].

А. Томпсон бачив у стратегічному управлінні процес, за допомогою якого керівники формують довгострокові напрями розвитку організації, встановлюють конкретні цілі та розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи усі можливі внутрішні і зовнішні фактори, та реалізують відповідні плани дій.

М. Портер, визнаний фахівець у сфері стратегічного менеджменту, пропонує підходити до стратегічного управління через аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між різними елементами організації, щоб виявити, де і як створюється додаткова цінність. При цьому стратегія, за його словами, полягає у виборі позиції організації відносно галузевого середовища. [9, с.263]

З. Шершньова пропонує розглядати стратегічне управління як концепцію, що поєднує цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, співвідносити їх із наявним потенціалом і забезпечувати відповідність між ними шляхом формування і реалізації стратегічного набору. [10, с.92]

О. Віханський розглядає стратегічне управління як процес управління, який орієнтується на людський потенціал як основний ресурс організації, адаптує діяльність до потреб споживачів, швидко реагує на зміни в оточенні та забезпечує конкурентні переваги, що дозволяють організації не лише залишатися життєздатною в довгостроковій перспективі, але й досягати поставлених цілей. [11, с.134].

Теоретичні дослідження вищезазначених аспектів показали, що існують наступні фактори впливу на стратегічне управління в бізнесі (табл.1.1.)

Таблиця 1.1 - Фактори впливу на стратегічне управління в бізнесі

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Економічні умови: Зміни в економічному зростанні, рівень інфляції, процентні ставки та валютні курси безпосередньо впливають на витрати, прибутковість та інвестиційні можливості бізнесу. - Політична та правова стабільність: Регулювання бізнесу, податкова політика, трудове законодавство та екологічні норми формують правові рамки, у межах яких діє підприємство. - Технологічні зміни: Інновації та розвиток нових технологій змінюють методи виробництва, продажу та комунікацій, що вимагає адаптації стратегії компанії. - Конкуренція: Рівень конкуренції на ринку спонукає компанії шукати нові шляхи для підтримки конкурентних переваг. - Соціокультурні фактори: Зміни в споживчих перевагах, рівень доходів, стиль життя та культура споживання визначають попит на продукцію чи послуги компанії. - Природні та екологічні умови: Екологічна ситуація і зміни клімату впливають на можливість отримання ресурсів, що стимулює компанії дотримуватися принципів сталого розвитку. - Глобалізація: Відкритість ринків та доступ до міжнародних ринків посилюють конкуренцію, але створюють додаткові можливості для розширення бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Місія та цілі компанії: Стратегічне управління залежить від загальної мети і бачення компанії, що визначають напрями її розвитку. - Організаційна структура: Гнучка та ефективна структура сприяє швидкій реалізації стратегічних змін, тоді як жорстка структура може гальмувати розвиток. - Фінансові ресурси: Достатній рівень фінансування дозволяє реалізовувати стратегічні плани та інвестувати в розвиток. - Кадровий потенціал: Кваліфікація, мотивація та рівень компетентності персоналу впливають на можливість реалізації стратегії. - Організаційна культура: Культура, цінності та правила компанії формують її підхід до управління, адаптацію до змін та підтримку стратегічних ініціатив. - Інноваційний потенціал: Рівень інновацій, здатність до досліджень і розробок сприяють створенню нових продуктів та адаптації до змін на ринку. - Операційна ефективність: Висока ефективність операційних процесів знижує витрати, підвищує якість продукції та допомагає досягти конкурентних переваг. - Репутація бренду: Сильний бренд сприяє підтримці довіри споживачів і партнерів, що полегшує впровадження нових стратегій.

Джерело: складено за матеріалами [7,9,11]

Фактори впливу на стратегічне управління поділяються на зовнішні та внутрішні, формуючи умови, в яких компанія функціонує та розвивається. Зовнішні фактори визначають загальну ринкову ситуацію та включають економічні, політичні, технологічні, соціокультурні умови, а також вплив екології та глобалізації. Вони вимагають від компанії гнучкості та адаптивності. Внутрішні фактори залежать від ресурсів і структури самої організації: її місії, культури, кадрового та фінансового потенціалу, операційної ефективності та інноваційної здатності. Гармонійна робота з цими факторами сприяє досягненню стратегічних цілей і створенню конкурентних переваг.

Таким чином, стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Воно базується на двох ключових концепціях: філософській, яка акцентує увагу на цінностях та мисленні, і організаційно-управлінській, що зосереджується на практичних діях і методах. Еволюція управління проходила через кілька етапів, від поточного планування до стратегічного менеджменту, з акцентом на передбачення змін і гнучкість. Вплив на стратегію здійснюють як зовнішні, так і внутрішні фактори, зокрема економічні умови, конкуренція, ресурси, інновації та організаційна культура.

1.2. Функціонування системи стратегічного управління бізнесу в умовах нестабільної економіки

У період економічної нестабільності стратегічне управління набуває вирішального значення для забезпечення життєздатності, конкурентоспроможності та розвитку бізнесу. Зміни, що постійно відбуваються в макро- і мікроекономічному середовищі, створюють умови, за яких підприємства змушені оперативно адаптуватися до нових викликів. Серед основних факторів нестабільності можна виділити інфляційні процеси,

девальвацію національної валюти, геополітичні конфлікти, регуляторні зміни, технологічні прориви та зміни споживчих уподобань. У цих умовах функціонування системи стратегічного управління передбачає комплексний підхід до аналізу, планування, реалізації та контролю дій підприємства, спрямованих на досягнення його довгострокових цілей.

Однією з ключових функцій стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища. У нестабільній економіці цей процес стає особливо складним через високий рівень невизначеності. Постійний моніторинг політичних, економічних, соціальних і технологічних змін дозволяє виявляти потенційні загрози та можливості для бізнесу. Для цього використовуються інструменти SWOT-аналізу, PEST-аналізу, сценарного моделювання, які допомагають оцінити як макроекономічні, так і мікроекономічні фактори. Такий підхід дає змогу не лише підготуватися до можливих кризових ситуацій, але й сформувавши стратегії, що дозволяють використовувати кризу як можливість для розвитку.

Формування стратегічного бачення і місії компанії є наступним важливим етапом, який задає загальний напрям її діяльності. У нестабільній економіці підприємства повинні чітко визначати свої пріоритети, фокусуючись на тих напрямках, які мають найбільший потенціал для створення додаткової вартості. Це може бути диверсифікація діяльності, освоєння нових ринків, розробка інноваційних продуктів або впровадження сучасних технологій.

Важливою особливістю стратегічного управління в умовах нестабільності є його гнучкість. Традиційні методи довгострокового планування в таких умовах втрачають свою ефективність, оскільки швидкі зміни у зовнішньому середовищі можуть робити попередні стратегії нерелевантними. Тому підприємства змушені впроваджувати адаптивне планування, яке передбачає постійне коригування стратегічних цілей і дій залежно від актуальної ситуації. Наприклад, підприємства, що стикаються зі значними валютними ризиками, можуть коригувати свої експортно-імпорتنі

операції або переглядати політику ціноутворення, щоб зберегти свою прибутковість.

Управління ризиками є ще одним фундаментальним елементом функціонування стратегічного управління. Нестабільність економіки створює широкий спектр ризиків, включаючи фінансові, ринкові, операційні та правові. Ефективне управління ризиками передбачає виявлення потенційних загроз, оцінку їхнього впливу та розробку заходів з мінімізації можливих негативних наслідків. Це може включати створення резервів, диверсифікацію джерел постачання, страхування, впровадження систем раннього попередження та розробку антикризових сценаріїв.

Особливої уваги в умовах нестабільності потребує управління ресурсами. Обмеженість фінансових, матеріальних і людських ресурсів вимагає їх оптимального використання. Стратегічне управління в таких умовах спрямоване на те, щоб зосередити ресурси на найбільш пріоритетних напрямках діяльності. Наприклад, підприємства можуть інвестувати в підвищення ефективності виробництва, модернізацію обладнання, освоєння інноваційних рішень або розвиток нових ринків.

Комунікація та координація всередині організації також є критичними для успішного функціонування системи стратегічного управління. Усі рівні менеджменту повинні працювати скоординовано, забезпечуючи реалізацію стратегічних ініціатив на всіх етапах. Ефективна взаємодія між підрозділами сприяє швидшій адаптації до змін та мінімізації втрат у кризових ситуаціях.

Система стратегічного управління в нестабільній економіці повинна також враховувати соціальні аспекти функціонування бізнесу. Компанії, які виявляють соціальну відповідальність і активно підтримують громаду, отримують більшу довіру з боку споживачів і партнерів. Це, у свою чергу, сприяє формуванню позитивного іміджу бренду і забезпечує додаткові конкурентні переваги.

Функціонування стратегічного управління бізнесу в умовах нестабільної економіки також вимагає активного використання інноваційних

підходів та сучасних технологій. Це особливо актуально у ситуаціях, коли традиційні бізнес-моделі перестають бути ефективними через радикальні зміни у зовнішньому середовищі. Інновації дозволяють підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, скорочувати витрати та підвищувати продуктивність, що в умовах нестабільності є критично важливим. Наприклад, впровадження автоматизації, цифрових рішень у сфері обліку, логістики та маркетингу не лише знижує операційні витрати, але й забезпечує гнучкість у реагуванні на зміну кон'юнктури ринку.

Ще одним ключовим аспектом є зміна підходів до управління персоналом. У нестабільні часи підприємства стикаються з ризиком втрати ключових фахівців через невизначеність, скорочення фінансування чи посилення конкуренції за таланти. Стратегічне управління в таких умовах має спрямовувати зусилля на збереження та розвиток кадрового потенціалу. Це включає запровадження програм навчання, гнучких умов праці, мотиваційних механізмів та створення корпоративної культури, яка сприяє залученості працівників. Підприємства, що інвестують у свій персонал навіть у складні часи, отримують конкурентну перевагу у вигляді підвищення лояльності співробітників і зростання продуктивності.

Особливу увагу слід приділяти управлінню взаємовідносинами з клієнтами. У періоди економічної нестабільності споживачі стають більш обережними у витратах, і це зумовлює необхідність перегляду маркетингових стратегій. Стратегічне управління має орієнтуватися на побудову довгострокових відносин із клієнтами через персоналізацію пропозицій, вдосконалення сервісу та забезпечення високої якості продуктів і послуг. Використання цифрових каналів, таких як соціальні мережі, платформи електронної комерції та мобільні додатки, дозволяє підприємствам підтримувати постійний контакт зі споживачами, розуміти їхні потреби та оперативно на них реагувати.

Крім того, підприємства повинні бути готові до співпраці та кооперації з іншими учасниками ринку. У нестабільних економічних умовах стратегічні альянси, партнерства та об'єднання ресурсів стають ефективним інструментом для мінімізації ризиків і розширення можливостей. Наприклад, спільні інвестиції у дослідження та розробки, координація логістичних операцій або обмін інформацією про ринок можуть значно знизити витрати та забезпечити конкурентні переваги для всіх учасників.

Водночас важливим компонентом стратегічного управління в умовах нестабільної економіки є активне використання аналітики та прогнозування. Здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища залежить від глибокого розуміння ринкових тенденцій, поведінки споживачів і дій конкурентів. Використання сучасних інструментів бізнес-аналітики, великих даних (Big Data) і штучного інтелекту дозволяє підприємствам не лише відстежувати поточні зміни, але й прогнозувати майбутні сценарії. Наприклад, аналітика може допомогти у виявленні нових сегментів ринку, оптимізації цінової політики або визначенні найперспективніших каналів збуту.

Крім цього, стратегічне управління у складних економічних умовах має враховувати соціальну та екологічну складові. Суспільство все більше звертає увагу на екологічну відповідальність і соціальний вплив бізнесу, навіть у періоди економічної нестабільності. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку у свої стратегії, не лише зміцнюють свій імідж, але й отримують нові можливості для залучення інвестицій і розширення ринкових можливостей. Наприклад, впровадження екологічних технологій виробництва або участь у соціальних програмах може стати важливим елементом конкурентної переваги, особливо в умовах кризи, коли соціальна відповідальність бізнесу є актуальною як ніколи.

Окремої уваги заслуговує фінансова стратегія підприємства, яка має бути максимально адаптивною до економічних викликів. У таких умовах важливою є диверсифікація джерел фінансування, скорочення залежності від

зовнішніх кредитів і зосередження на внутрішніх резервах. Раціональне використання фінансових ресурсів, оптимізація витрат і впровадження механізмів фінансового планування, орієнтованих на довгострокову перспективу, допомагають забезпечити стабільність підприємства навіть у кризовий період.

Нарешті, підприємства повинні враховувати міжнародний контекст нестабільності, зокрема вплив глобальних економічних криз, зміну торговельних режимів, геополітичні ризики та коливання валютних курсів. Для бізнесу, що працює у міжнародному середовищі, стратегічне управління повинно враховувати глобальні ризики та можливості, такі як вихід на нові ринки, участь у міжнародних ланцюгах поставок і диверсифікація географії постачальників і клієнтів.

Таким чином, ефективне стратегічне управління бізнесом в умовах нестабільної економіки є багатограним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства: від фінансового та операційного планування до соціальної відповідальності й управління ризиками. Відповідно, ключ до успіху полягає у здатності підприємства швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати баланс між короткостроковою стабільністю та довгостроковим розвитком.

1.3. Методологічний підхід до стратегічного управління бізнесом в умовах нестабільної економіки

Методологія представляє собою систему принципів і способів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему [13].

Ще одне близьке за змістом визначення – вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності; методологія науки – вчення про принципи побудови, форми і способи наукового пізнання[15].

Структура методології управління формується з парадигми, підходів, проблем, пріоритетів, орієнтирів, критеріїв, альтернатив, процедур вибору, засобів та методів управління, а також обмежень. Деякі елементи можуть об'єднуватися між собою, оскільки жорсткі межі, особливо між останніми елементами, відсутні [16].

Концепція стратегічної платформи розвитку підприємства розширює сформовану на сьогоднішній день методологію стратегічного управління та посідає у ній окреме місце.

Зміни парадигм, зафіксовані з початку XXI століття, характеризуються такими ключовими рисами [17]:

1. Відкритість підприємства передбачає перенесення уваги з внутрішніх зв'язків на взаємодію із зовнішнім середовищем (зовнішня мережа зв'язків).

2. Швидкість змін обумовлює адаптивність і гнучкість, які є ключовими характеристиками підприємства як соціально-економічної системи.

3. Зростання соціальної ролі підприємства та підвищення його соціальної відповідальності. Підприємство усвідомлює свої зобов'язання у трьох ключових напрямках: фінанси, вплив на суспільство та навколишнє середовище, а також екологічна складова.

4. Унікальна цінність трансформувала традиційні уявлення про «якість продукту» та «задоволення потреб». Сучасна конкуренція більше не зосереджена на самих продуктах (які за замовчуванням є високоякісними та безпечними), а на унікальних торговельних пропозиціях і наборах вигід, орієнтованих на психологічний стан споживача.

5. Принцип «обмеженості ресурсів» розглядається як основа управління та формування конкурентних переваг. Це підкреслює важливість розширення глобального доступу до ресурсів, що дозволяє підприємству швидко залучати необхідні знання та формувати унікальні комбінації ресурсів, забезпечуючи адаптивність і гнучкість.

6. Перехід від знань до компетентностей в управлінні людськими ресурсами зумовлений доступністю освіти та зростанням ролі працівників у формуванні необхідних для них знань і навичок. Збільшується значення мотивації в управлінні персоналом, що включає задоволення потреб нових співробітників із високим потенціалом і здатністю до швидкого навчання, створення сприятливих умов праці, а також розробку систем матеріального та нематеріального стимулювання.

Серед ключових підходів до управління виділяються антропоцентричний, класичні системний і ситуаційний, а також компетентнісний і маркетинговий.

Антропоцентричний підхід базується на філософських (Т. де Шарден, М. Шелер), психологічних (Є.І. Ісаєв, В.І. Слободчиков) і педагогічних (К.Д. Ушинський, Б.М. Бім-Бад) засадах антропології. Цей підхід акцентує увагу на важливості індивідуальної системи цінностей у житті людини, яка самостійно формує свої орієнтири, цілі та ідеали, що визначають її життєвий шлях. Таким чином, людина несе відповідальність за вибір своєї долі та місця у світі [27].

Основою цього підходу до управління є такі ключові ідеї: цілісність і самоцінність особистості; духовність людини та значення рефлексії для розвитку її суб'єктності; здатність самостійно визначати моральні цінності та орієнтири; відкритість процесу самореалізації в трудовій діяльності, спрямованої на створення умов для самоосвіти, надання простору для вибору і можливостей для вільної та творчої діяльності.

Таким чином, антропоцентричний підхід зосереджується на сучасних цілях і засобах розвитку людського потенціалу. У межах цього підходу визнається, що потреби окремої особи важливіші за потреби колективу. В управлінні використовуються концепції «образу ідеального клієнта», «образу ідеального співробітника» та «образу ідеального лідера». Розуміння системи цінностей і ідеалів кожної людини дозволяє створювати індивідуалізовані

пропозиції, а завдяки використанню інформаційних технологій такі пропозиції можна генерувати в необмеженій кількості.

Системний підхід трактує підприємство як відкриту систему, яка будує мережі зв'язків як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем для виконання своїх функцій. Основними характеристиками системи є адаптивність і гнучкість.

Ситуаційний підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на стрімкі зміни, більшість із яких важко або неможливо передбачити. Цей підхід тісно пов'язаний із системним, адже передбачає швидке перепрофілювання системи за потреби, зберігаючи її ключові параметри.

Компетентнісний підхід розглядається як методологічна основа для формування стратегічно компетентного підприємства, яке інтегрує всі пріоритетні напрями стратегічного управління. Це включає управління можливостями розвитку, стратегічне позиціонування та управління змінами для забезпечення адаптивності організації[28].

Маркетинговий підхід до управління набуває особливої важливості, оскільки діяльність підприємства зосереджена на формуванні міцних зв'язків із клієнтами та партнерами через клієнтоорієнтовані стратегії. В цьому контексті, згідно з концепцією Ф. Котлера, викладеною у праці «Маркетинг менеджмент», маркетинг у новому тисячолітті виконує інтегративну функцію. Він забезпечує узгодження бізнес-процесів та функцій підприємства з потребами його ключових стейкхолдерів. Авторський підхід до методології стратегічного управління підприємством представлений у таблиці 1.2.

Отже, ми ознайомилися з методологічними підходами до стратегічного управління бізнесом в умовах нестабільної економіки, які спрямовані на забезпечення адаптивності, гнучкості та стійкості підприємств.

Таблиця 1.2 – Авторський підхід до методології стратегічного управління підприємством в умовах несабільної економіки

Елемент методології	Зміст
Парадигма	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкритість підприємства означає зміщення акценту з внутрішньої мережі зв'язків до зв'язків із оточуючим середовищем. 2. Швидкість змін визначає адаптивність та гнучкість як основні властивості підприємства як соціально-економічної системи. 3. Зростання соціальної значущості підприємства та соціальна відповідальність бізнесу. 4. Змінюється характер конкуренції: унікальна цінність змінила звичні поняття «якість продукту» та «задоволення потреби». 5. «Обмеженість ресурсів» визнається як базовий принцип управління та створення конкурентних переваг. 6. Перехід від знань до компетентності в управлінні людськими ресурсами. 7. Підвищення ролі мотивації в управлінні персоналом.
Підходи	<p>Антропоцентричний. Системний. Ситуаційний. Компетентнісний. Маркетинговий.</p>
Проблеми	<p>Надання цінності продукту Надання цінності підприємству Неефективні моделі бізнесу Інертність підприємства, що стримує проактивну поведінку Мотивація цінних співробітників Складність у забезпеченні відриву від конкурентів</p>
Пріоритети	<p>Створення інновацій Створення успішних моделей бізнесу Соціальна відповідальність бізнесу Стратегічна компетентність бізнесу</p>
Орієнтири	<p>Потреби клієнтів Потреби суспільства Побудова надійних партнерських мереж Примноження знань підприємства</p>
Критерії	<p>Скорочення витрат Лояльність клієнтів Інноваційна активність підприємства Швидкість змін Прозорість бізнесу</p>
Процедури вибору	<p>Складні, багато альтернативні, часто потребують залучення експертів, проведення стратегічних сесій. Найчастіше ґрунтується на колегіальному виборі.</p>
Засоби та методи управління	<p>Управління змінами, управління на основі лідерства, формування корпоративної культури, діалог із стейкхолдерами, бенчмаркінг, дизайнмислення, використання інформаційних технологій для виконання управлінських функцій</p>
Обмеження	<p>Обмеженість ресурсів Обмеженість часу Обмежень знань підприємства</p>

Джерело: складено за матеріалами [8,14,24]

Визначено, що застосування таких підходів, як компетентнісний, маркетинговий, ситуаційний та інших, дозволяє бізнесу ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та зберігати конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»

2.1. Організаційно-економічні засади функціонування підприємства

Об'єктом дослідження дипломної роботи є товариство з додатковою відповідальністю «М'ясокомбінат «Ятрань», що спеціалізується на виготовленні варених, варено-копчених та сирокочених ковбас.

Товариство у своїй діяльності керується Законодавством, Статутом, та Локальними актами, які розроблено у відповідності до Законодавства.

Повне фірмове найменування товариства: Товариство з додатковою відповідальністю «М'ясокомбінат «Ятрань».

Скорочене фірмове найменування товариства: ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Місцезнаходження товариства 25005, Україна Кіровоградська обл., м. Кропивницький вулиця Братиславська, будинок 82.

Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних та економічних потреб юридичних і фізичних осіб у продукції, роботах та послугах, а також здійснення виробничої, комерційної, посередницької діяльності та надання послуг, у відповідності та на умовах, визначених Законодавством та цим Статутом з метою одержання прибутку (доходу) та покращення добробуту Учасників та трудового колективу Товариства.

Предметом діяльності Товариства є:

- Виробництво м'яса;
- Виробництво м'ясних продуктів;
- Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;

- Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
 - Виробництво м'яса свійської птиці
 - Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;
 - Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
 - Виробництво готових кормів для домашніх тварин
 - Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів;
 - Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і. у";
- Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською (сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами);
 - Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
 - Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
 - Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
 - Оптова торгівля живими тваринами;
 - Оптова торгівля шкір сировиною, шкурами та шкірою;
 - Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;
 - Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
 - Неспеціалізована оптова торгівля;

- Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;
- Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;
- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.
- Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- Тваринництво;
- Змішане сільське господарство;
- Допоміжна діяльність у тваринництві;
- Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- Обслуговування напоями;
- Постачання готових страв для подій;
- Постачання інших готових страв;
- Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

- Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- Виробництво готової їжі та страв;
- Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- Штукатурні роботи;
- Установлення столярних виробів;
- Покриття підлоги й облицювання стін;
- Малярні роботи та скління;
- Інші роботи із завершення будівництва;
- Інші будівельно-монтажні роботи;
- Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення;
- Вантажний автомобільний транспорт;
- Транспортне оброблення вантажів;

Товариство здійснює зовнішньогкономічну діяльність з перелічених вище та інших напрямів діяльності (у тому числі здійснення експортно-імпортних, товарообмінних та посередницьких операцій, надання і отримання послуг, замовлення і виконання робіт, тощо) відповідно до мети своєї статутної діяльності.

Товариство має право одержувати дозволи (ліцензії) на окремі види діяльності, сертифікати про акредитацію, свідоцтва, інші офіційні документи відповідно до Законодавства.

Товариство за рішенням своїх органів управління має право здійснювати інші види діяльності, не заборонені Законодавством.

Підприємство вбачає своєю місією - в забезпеченні споживачів якісною, безпечною, та екологічно чистою м'ясною продукцією, що відповідає високим стандартам сучасного ринку. Комбінат прагне досягти цього через впровадження інноваційних технологій, дотримання принципів

сталого розвитку, та підтримку надійних партнерських відносин з постачальниками й клієнтами. Основний акцент ставиться на задоволенні потреб споживачів, збереженні традиційних рецептур та створенні нових продуктів, які поєднують користь і чудовий смак.

Крім того, компанія працює над тим, щоб сприяти економічному розвитку регіону, створювати нові робочі місця, а також підтримувати соціальні та екологічні ініціативи.

Підприємство має широку мережу торгових точок, що дозволяє забезпечувати якісною продукцією споживачів у різних регіонах України. Компанія активно розвиває власну торгову мережу під брендом «Ятрань», відкриваючи магазини в містах Кіровоградської, Дніпропетровської та Миколаївської області.

Всю продукцію ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» сертифіковано, вона відповідає вимогам міжнародних та вітчизняних стандартів: ISO 9001:2000, ISO 22000:2005, FSSC:22000.

До асортименту компанії входять варені ковбаси, сосиски, сардельки, напівкопчені ковбаси, сирокопчені ковбаси, сиров'ялені ковбаси, копчення, шинки, паштети, напів-фабрикати, запечена продукція.

Розглянемо організаційну структуру управління підприємством ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Організаційна структура управління організації ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» представлена на рис. 2.1.

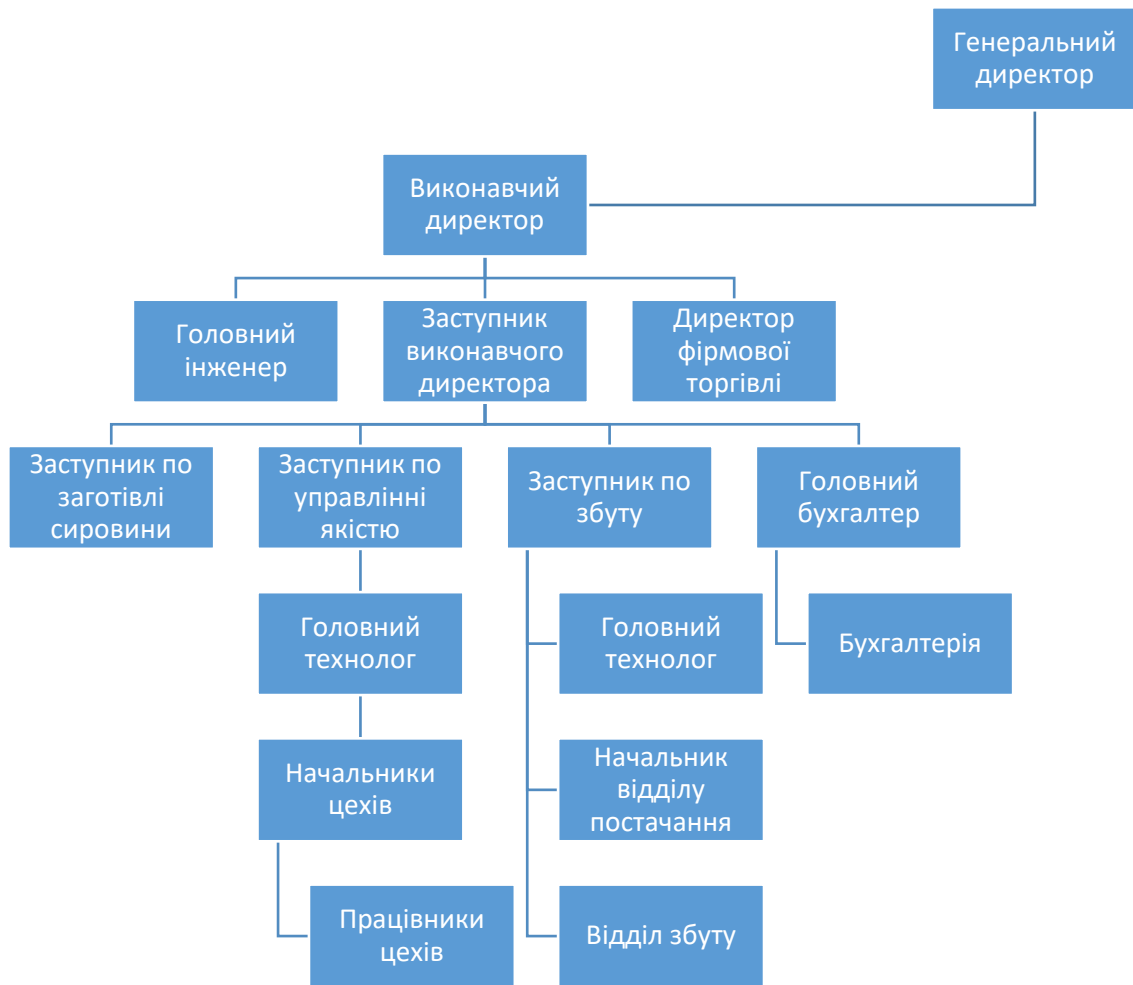


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління організації ТДВ
«М'ясокомбінат «Ятрань»»

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, що зображена на схемі. Керівники вищого рівня приймають рекомендації від керівників функціональних підрозділів і передають рішення для виконання лінійним керівникам нижчого рівня. Управління підприємством здійснює генеральний директор, який приймає ключові рішення та забезпечує виконання завдань, покладених на підприємство. Усі керівники нижчого рівня, включаючи виконавчого директора, функціональних заступників, начальників підрозділів та цехів, підпорядковуються генеральному директору, дотримуючись принципу чіткої вертикальної підзвітності.

На підприємстві генеральний директор є найвищим керівником, який відповідає за загальний стратегічний напрямок організації та приймає основні управлінські рішення. Всі підрозділи, включаючи виконавчого директора, заступників та начальників відділів, підпорядковуються генеральному директору. Його основними обов'язками є визначення ключових цілей розвитку підприємства, управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами, а також контроль за виконанням поставлених завдань на всіх рівнях. Як підсумок, генеральний директор є відповідальним за загальний результат діяльності компанії.

Виконавчий директор займається оперативним управлінням підприємством, а його функції полягають у реалізації стратегічних рішень, прийнятих генеральним директором. Він координує діяльність усіх підрозділів і забезпечує виконання поточних завдань. Виконавчий директор має право делегувати окремі функції своїм заступникам, таким як заступники по заготівлі сировини, управлінню якістю та збуту, що забезпечує ефективне виконання завдань на оперативному рівні.

Головний інженер відповідає за технічну сторону виробництва підприємства, що включає не лише контроль за роботою обладнання, але й модернізацію виробничих процесів. В його обов'язки входить забезпечення безперебійної роботи технічних систем і підвищення ефективності виробничих потужностей. Саме головний інженер координує заходи, що сприяють вдосконаленню технологічних процесів та підвищенню безпеки виробництва.

Заступники виконавчого директора мають важливе значення для функціонування підприємства, оскільки вони відповідають за конкретні функціональні блоки. Наприклад, заступник по заготівлі сировини контролює всі етапи постачання сировини для виробництва, що є критично важливим для безперебійної роботи підприємства. Заступник по управлінні якістю відповідає за забезпечення високих стандартів якості продукції на всіх етапах виробничого процесу, від початкової стадії до кінцевої продукції.

Заступник по збуту, в свою чергу, займається організацією продажу продукції та розвитком ринкових каналів збуту.

Директор фірмової торгівлі займається питаннями організації роздрібною торгівлі продукцією підприємства. Він відповідає за роботу фірмових магазинів, а також за встановлення стратегій продажу і співпрацю з іншими торговими мережами. Це дозволяє забезпечити ефективну реалізацію продукції та збільшити її присутність на ринку.

Головний бухгалтер та бухгалтерія, у свою чергу, відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємства. Головний бухгалтер здійснює контроль за веденням бухгалтерського обліку, складанням фінансової звітності, податковими зобов'язаннями та іншими фінансовими процесами. Бухгалтерія виконує функції, пов'язані з управлінням фінансовими потоками, здійсненням операцій з доходами та витратами, а також контроль за правильністю нарахувань і сплатою податків.

Головний технолог займається безпосереднім контролем за технологічними процесами на виробництві. В його обов'язки входить розробка нових рецептур та технологій, оптимізація виробничих процесів і забезпечення їх відповідності стандартам якості та безпеки. Він також відповідає за досягнення високих результатів на кожному етапі виробництва.

Начальники цехів керують безпосередньо виробничими підрозділами і відповідають за дотримання технологічних стандартів та виконання виробничих планів. Вони координують роботу працівників цехів та забезпечують ефективність всіх виробничих процесів. Працівники цехів, у свою чергу, виконують конкретні операції на виробничих лініях, забезпечуючи виготовлення продукції відповідно до заданих стандартів.

Начальник відділу постачання займається організацією постачання всіх необхідних матеріалів, сировини та комплектуючих для виробничих процесів підприємства. Він забезпечує налагоджену логістику та взаємодію з постачальниками, що дає можливість своєчасно постачати ресурси та уникати перебоїв у виробничому процесі.

Відділ збуту займається реалізацією готової продукції, його основним завданням є розширення ринкових каналів збуту та організація продажу. Відділ забезпечує укладання угод з клієнтами та забезпечує досягнення запланованих обсягів продажу.

Загалом, лінійно-функціональна структура управління на підприємстві ТДВ "Ятрань" дозволяє ефективно розподіляти обов'язки і функції серед керівників різних рівнів, що забезпечує збалансоване управління та сприяє досягненню високих результатів у виробництві та продажу продукції.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства є важливим етапом у процесі його управлінської діяльності. Для ТДВ «М'ясокомбінат»Ятрань» такий аналіз дає змогу оцінити фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів, а також здатність до зростання та адаптації до змін на ринку.

Аналіз таких фінансово-економічних показників, як чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, прибуток від реалізації, чистий прибуток та витрати на 1 грн чистої виручки, є надзвичайно важливим для успішного управління підприємством.

По-перше, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції дає уявлення про обсяги продажу і здатність підприємства генерувати доходи. Це ключовий показник, що безпосередньо відображає ефективність маркетингових та збутових стратегій підприємства. Оцінка чистого доходу допомагає зрозуміти, наскільки добре компанія справляється зі своїми основними бізнес-процесами.

Собівартість реалізованої продукції є важливим показником, оскільки вона вказує на витрати, які компанія несе для виробництва продукції, що була продана. Зниження собівартості може суттєво підвищити рентабельність підприємства, тому регулярний аналіз цього показника дозволяє виявити можливості для оптимізації витрат та покращення ефективності виробництва.

Адміністративні витрати і витрати на збут також є важливими показниками, які дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми витратами. Високі адміністративні витрати можуть свідчити про надмірне управлінське навантаження або неефективність в організації роботи. Водночас витрати на збут показують, скільки коштує підприємству досягти продажу продукції. Аналіз цих витрат дозволяє визначити, чи є можливість для їх зниження, що безпосередньо впливає на фінансовий результат.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції охоплюють всі витрати, пов'язані з виготовленням та збутом продукції. Їх оцінка допомагає зрозуміти загальну економічну ефективність діяльності підприємства і, відповідно, приймати рішення про необхідність коригування процесів або зміни в стратегії ціноутворення.

Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток є безпосередніми результатами діяльності підприємства. Прибуток від реалізації показує, скільки компанія заробляє на основній діяльності після покриття витрат на виробництво і збут. Чистий прибуток включає в себе всі інші доходи та витрати, такі як податки, проценти та інші фінансові операції, і є найточнішим показником ефективності бізнесу в цілому. Від аналізу цих показників залежить здатність підприємства забезпечувати прибутковість і стійкість у довгостроковій перспективі.

Останнім важливим показником є витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції. Цей коефіцієнт дозволяє оцінити, скільки підприємство витрачає на кожну зароблену гривню. Чим менше ці витрати, тим

ефективніше працює підприємство, оскільки воно здатне отримати більший прибуток з кожної одиниці виручки.

Загалом, регулярний аналіз цих фінансово-економічних показників допомагає підприємству не тільки слідкувати за своїм фінансовим станом, але й ухвалювати стратегічно важливі рішення. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оптимізувати витрати, підвищувати рентабельність і забезпечувати сталий розвиток компанії.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТДВ «М'ясокомбінат»Ятрань» за 2021-2023 роки

Найменування показника	Роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	Абсол., ±	відносне, %	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1 515 579	1 544 757	1 866 639	321 882	20,8	351 060	23,16
2. Собівартість реалізованої продукції	1 163 913	1 209 597	1 509 134	299 537	24,7	345 221	29,66
3. Адміністративні витрати	33 949	31 124	36 842	5 718	18,3	2 893	8,52
4. Витрати на збут	278 450	248 547	284 379	35 832	14,4	5 929	2,12
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	1 476 312	1 489 268	1 830 355	341 087	22,9	354 043	23,98
6. Прибуток від реалізації продукції	39 267	55 489	36 284	-19 205	-35,6	-2 983	-7,59
7. Чистий прибуток	-	47 053	12 023	-35 030	-74,45	-	
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	-	96.41	98.06	1.65	1,71	-	

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності [А,Б,В]

З даних табл.2.2 можна зробити висновок, чистий дохід (виручка) від реалізації на підприємстві ТДВ «М'ясокомбінат»Ятрань» має тенденцію до збільшення, так у 2023 р. цей показник склав 1 866 639 тис. грн., що на 321 882 тис. грн. більше ніж у 2022 р. і на 351 060 тис. грн. ніж у 2021 р., тобто за

звітні роки цей показник збільшився на 23,16%. Збільшення цього показника пов'язане зі збільшенням обсягу продажу продукції.

Порівняння чистого доходу (виручки) від реалізації продукції із собівартістю реалізованої продукції представлено на рис.2.2.



Рисунок.2.2 - Зміна динаміки чистого доходу від реалізації та собівартість реалізованої продукції

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності [А,Б,В]

На основі даних видно, що чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році суттєво зріс порівняно з попередніми роками: на 321 882 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 351 060 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла, особливо різко у 2023 році, склавши 1 509 134 тис. грн проти 1 209 597 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про зростання витрат на виробництво, можливо через підвищення цін на сировину, енергоносії чи заробітну плату. Загалом за останні три роки темп росту витрат перевищує темп росту чистого прибутку і складає відповідно 29,66% та 23,16%

Попри це, співвідношення між доходом і собівартістю показує, що підприємство змогло забезпечити зростання виручки більш високими темпами, ніж витрат. Це може бути результатом збільшення обсягів продажу, покращення цінової політики або виходу на нові ринки. Таким чином, хоч витрати й зросли, стратегія компанії щодо підвищення доходу виявилася ефективною.

Аналізуючи динаміку адміністративних витрат підприємства, можна зробити наступні висновки. У 2021 році витрати становили 33 949 тис. грн, у 2022 році – 31 124 тис. грн, а у 2023 році зросли до 36 842 тис. грн.

Порівнюючи 2023 рік із 2022 роком, спостерігається абсолютне збільшення витрат на 5 718 тис. грн, що відповідає відносному зростанню - 18,3%. Така тенденція свідчить про підвищення адміністративних потреб підприємства, збільшення витрат на управлінський персонал або інших операційних витрат.

Якщо порівнювати 2023 рік із 2021 роком, то абсолютне збільшення становить 2 893 тис. грн, що відповідає відносному зростанню на 8,52%. Незважаючи на загальне зростання, темпи збільшення витрат за трирічний період є помірними, що свідчить про відносно стабільну фінансову політику у сфері адміністративного управління.

Аналізуючи витрати на збут підприємства за 2021–2023 роки, можна відзначити їхню змінність та загальні тенденції. У 2021 році витрати становили 278 450 тис. грн, у 2022 році зменшилися до 248 547 тис. грн, а у 2023 році зросли до 284 379 тис. грн.

Порівняно з 2022 роком, у 2023 році спостерігається значне зростання витрат на збут. Абсолютне відхилення становило 35 832 тис. грн, а відносне – 14,4%. Це свідчить про активізацію збутової діяльності, зокрема збільшення витрат на логістику, рекламу або інші заходи, спрямовані на стимулювання продажів.

Якщо порівнювати 2023 рік із 2021 роком, абсолютне зростання витрат становить 5 929 тис. грн, що відповідає відносному приросту в 2,12%. Такий

показник демонструє загальну стабільність витрат на збут за трирічний період, хоча певні коливання були викликані, ймовірно, змінами ринкової ситуації або стратегії підприємства.

Аналізуючи повні витрати на виробництво та реалізацію продукції підприємства за 2021–2023 роки, можна побачити стабільне зростання. У 2021 році витрати становили 1 476 312 тис. грн, у 2022 році незначно зросли до 1 489 268 тис. грн, а у 2023 році суттєво збільшилися до 1 830 355 тис. грн.

Порівнюючи 2023 рік із 2022 роком, спостерігається абсолютне зростання витрат на 341 087 тис. грн, що відповідає відносному приросту на 22,9%. Такий значний стрибок може бути пов'язаний із підвищенням цін на сировину, енергоносії, збільшенням обсягів виробництва або розширенням асортименту продукції.

Якщо аналізувати зміну витрат у період 2023/2021 років, абсолютне відхилення становить 354 043 тис. грн, а відносне зростання – 23,98%. Це свідчить про загальну тенденцію до поступового збільшення витрат, що може бути результатом впливу інфляційних процесів, модернізації виробничих потужностей або зміни стратегії підприємства.

Аналіз прибутку від реалізації продукції за 2021–2023 роки показує змінну динаміку фінансових результатів підприємства. У 2021 році прибуток становив 39 267 тис. грн, у 2022 році зріс до 55 489 тис. грн, однак у 2023 році знизився до 36 284 тис. грн.

Порівнюючи 2023 рік із 2022 роком, спостерігається суттєве зниження прибутку. Абсолютне відхилення становить -19 205 тис. грн, що відповідає відносному зменшенню на 35,6%. Таке значне скорочення може бути наслідком зростання витрат на виробництво і реалізацію, підвищення цін на ресурси або несприятливих ринкових умов, які вплинули на рентабельність.

У період 2023/2021 років прибуток також знизився, але менш суттєво: абсолютне відхилення становить -2 983 тис. грн, а відносне – -7,59%. Це свідчить про загальну тенденцію до зменшення фінансового результату, що

може бути викликано довготривалими економічними або галузевими чинниками.

Для стабілізації фінансових показників підприємству варто звернути увагу на оптимізацію витрат, підвищення ефективності збуту та впровадження заходів для зростання маржинальності продукції. Особливу увагу слід приділити аналізу причин зниження прибутку у 2023 році, щоб уникнути подібної ситуації в майбутньому.

Аналізуючи показники чистого прибутку підприємства за 2022–2023 роки, можна відзначити суттєве зниження фінансових результатів. У 2022 році чистий прибуток становив 47 053 тис. грн, тоді як у 2023 році він зменшився до 12 023 тис. грн.

Абсолютне відхилення становить -35 030 тис. грн, а відносне зменшення – 74,45%. Такий значний спад може бути викликаний рядом факторів, зокрема:

Темпом росту витрат, який перевищує темп росту чистого прибутку і складає відповідно 29,66% та 23,16%

Зниженням обсягів продажів або маржинальності продукції, що могло стати наслідком зміни ринкових умов чи посилення конкуренції.

Зростанням фінансових зобов'язань, таких як податки, кредити чи інші операційні витрати.

Зниження чистого прибутку на три чверті свідчить про необхідність перегляду поточної стратегії управління. Підприємству слід провести глибокий аналіз причин такого різкого падіння фінансового результату, звернувши увагу на структуру витрат, ефективність операційної діяльності та рентабельність продукції. Для відновлення фінансової стабільності варто розглянути можливості зниження витрат, оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності збуту.

Аналізуючи витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції у 2022–2023 роках, можна побачити незначне збільшення цього показника. У

2022 році витрати на 1 грн. виручки становили 96,41 копійки, а у 2023 році цей показник зріс до 98,06 копійки.

Абсолютне відхилення між 2023 і 2022 роками становить 1,65 копійки, що відповідає відносному зростанню на 1,71%. Це вказує на незначне збільшення витрат, які підприємство несе на кожну отриману гривню чистої виручки. Таке зростання може бути наслідком збільшення операційних витрат, таких як підвищення цін на сировину, енергоносії або витрат на працю.

Незважаючи на невелике збільшення витрат, це може свідчити про зниження ефективності використання ресурсів або зменшення рентабельності. Важливо проаналізувати складові витрат, щоб зрозуміти, які саме чинники спричинили це зростання, і розробити стратегії для оптимізації витрат у майбутньому.

Аналіз динаміки необоротних активів підприємства за 2021–2023 роки (табл. 2.3) показує суттєве зростання цього показника. У 2021 році загальна вартість необоротних активів становила 229 947 тис. грн, у 2022 році збільшилася до 300 560 тис. грн, а у 2023 році досягла 465 277 тис. грн.

Порівняно з 2022 роком, у 2023 році відбулося абсолютне зростання на 164 717 тис. грн, що відповідає відносному приросту на 54,8%. Таке значне збільшення може бути пов'язане із здійсненням інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, придбанням нового обладнання або реалізацією капітальних проектів.

Якщо аналізувати зміну за період 2023/2021 років, абсолютне відхилення становить 235 330 тис. грн, а відносне зростання – 102,34%. Це вказує на подвоєння обсягу необоротних активів за три роки, що є свідченням активної інвестиційної діяльності підприємства.

Таке зростання необоротних активів, за умови ефективного використання, може стати основою для підвищення виробничої потужності, конкурентоспроможності та фінансових результатів підприємства. Важливо оцінити, наскільки ці інвестиції вплинули на зростання доходів і

прибутковості, а також забезпечити подальший контроль за ефективністю використання цих активів.

Аналізуючи динаміку оборотних активів підприємства за 2021–2023 роки, можна спостерігати абсолютне їх зростання за останні два роки на 35 982 тис. грн, що відповідає відносному приросту на 12,6%. Це може свідчити про збільшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості або інших елементів оборотних активів у відповідь на зростання масштабів діяльності підприємства.

За період 2023/2021 років абсолютне відхилення становить 55 716 тис. грн, а відносне зростання – 20,97%. Така динаміка демонструє стабільну тенденцію до збільшення цього показника, що може бути обумовлено розширенням операційної діяльності або накопиченням ресурсів для забезпечення безперервного виробництва.

Зростання оборотних активів, за умови ефективного управління, є позитивним сигналом, оскільки вони відіграють ключову роль у забезпеченні ліквідності підприємства.

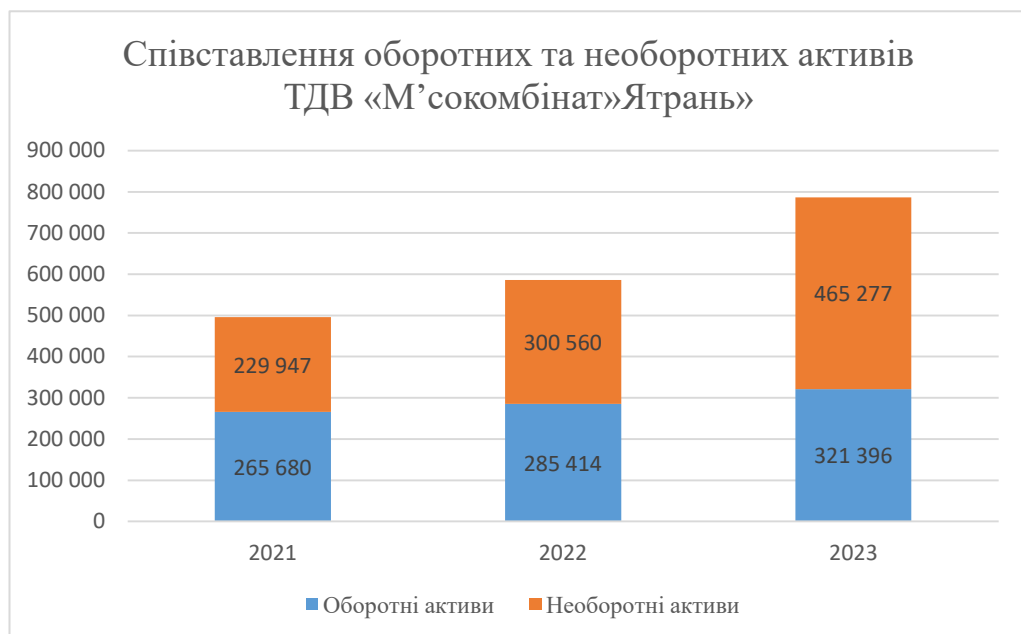


Рисунок 2.3 - Співставлення оборотних та необоротних активів ТДВ
«М'сокомбінат»Ятрань»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [А, Б, В]

Таблиця 2.3 - Аналіз структури та динаміки активів підприємства ТДВ
«Ятрань»

№ з/п	Показник	Абсолютне значення (тис. грн..)			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021	2023/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Необоротні активи, усього	229,947	300,560	465,277	164,717	235,330	102,34	54,8
1.1	в тому числі нематеріальні активи (залишкова вартість)	-	-	-	-	-	-	-
1.2	основні засоби (залишкова вартість)	211,790	283,524	449,483	165,959	237,693	112,23	58,53
1.2.1	первісна вартість	596,135	952,734	1 473,126	520,392	876,991	147,11	54,62
1.2.2	знос	384,345	669,210	1 023,643	354,433	639,298	166,33	52,96
1.3	Незавершене будівництво	-	-	-	-	-	-	-
1.4	Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-
2	Оборотні активи	265,680	285,414	321,396	35,982	55,716	20,97	12,6
2.1	в т. ч. запаси	-	-	-	-	-	-	-
2.1.1	в т. ч. виробничі запаси	64,838	80,583	84,980	4,307	20,052	31	5,45
2.1.2	незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3	готова продукція	14,048	13,407	11,367	-2,040	-2,681	-19,08	-15,21
2.1.4	товари	19,066	20,140	19,856	-0,284	-0,790	-4,14	-1,41
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	134,457	115,494	118,444	2,950	16,013	-11,9	2,55
2.3	Гроші та їх еквіваленти	20,849	43,264	69 994	26,730	49 145	235,71	61,78
2.4	Інші оборотні активи	78	1473	231	-1242	153	196,15	-84,31
3	Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [А, Б, В]

Таблиця 2.4 - Аналіз поточних зобов'язань та забезпечень ТДВ

№ з/п	Показник	Абсолютне значення (тис. грн.)			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021	2023/2022	2023/2021
	2	3	4	5	6	7	8	9
	Короткосрочні кредити банків	-	-	-	-	-	-	-
	Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-	-	-	-
	-Довогострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-
	-Товари,роботи,послуги	83 283	64386	59 521	-4865	-23762	-7,55	-28,53
	-Розрахунками з бюджетом	9749	8 779	15 357	6578	5608	74,92	57,52
	-У тому числі з податку на прибуток	8	-	3 108	-	3100		38 750
	-Розрахунок зі страхуванням	2 604	2 606	2 903	297	299	11,39	11,48
	-Розрахунок з оплати праці	10 338	9 983	11 546	1563	1208	15,65	11,68
	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонерами	-	-	-	-	-	-	-
	Поточна кредиторська заборгованість з одержаних авансів		-	-	-	-	-	-
	Поточні забезпечення	15 522	15 387	16 812	1425	1290	9,26	8,31
	Інші поточні зобов'язання	4 687	4 084	6 508	2424	1821	59,35	38,85

«Ятрань»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності[А,Б,В]

Аналіз динаміки поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги за 2021–2023 роки (табл.2.4) демонструє тенденцію до зменшення. У 2021 році обсяг заборгованості становив 83 283 тис. грн, у 2022 році зменшився до 64 386 тис. грн, а у 2023 році склав 59 521 тис. грн.

Порівнюючи 2023 рік із 2022 роком, абсолютне відхилення становить - 4 865 тис. грн, що відповідає відносному зменшенню на 7,55%. Це може

свідчити про зменшення обсягів короткострокових зобов'язань підприємства перед постачальниками або підвищення ефективності розрахунків.

За період 2023/2021 років кредиторська заборгованість зменшилася ще істотніше – абсолютне відхилення склало -23 762 тис. грн, а відносне зменшення становило 28,53%. Така динаміка може бути наслідком впровадження більш ефективної політики управління зобов'язаннями, зокрема прискорення розрахунків із контрагентами, зменшення закупівель або оптимізації співпраці з постачальниками.

Зменшення кредиторської заборгованості загалом є позитивною тенденцією, що свідчить про поліпшення фінансової дисципліни підприємства та зниження залежності від зовнішніх зобов'язань. Водночас важливо оцінити, чи не вплинуло це на обсяги закупівель або наявність необхідних ресурсів для виробничого процесу.

Загальний аналіз фінансових показників ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань" свідчить про неоднозначну ситуацію. З одного боку, підприємство демонструє активну інвестиційну діяльність, яка виражається у значному зростанні необоротних активів. Це може вказувати на прагнення до розвитку, модернізації та розширення виробничих потужностей. Також спостерігається поступове збільшення оборотних активів, що свідчить про забезпечення ресурсами для підтримки операційної діяльності.

З іншого боку, є тривожні сигнали. Прибутковість суттєво знизилася, зокрема чистий прибуток у 2023 році скоротився на 74,45% порівняно з попереднім роком. Це може бути наслідком стрімкого зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції, які значно перевищили темпи зростання виручки. Збільшення витрат на 1 грн чистої виручки також свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів.

Позитивним моментом є скорочення кредиторської заборгованості, що свідчить про покращення фінансової дисципліни та управління зобов'язаннями. Водночас підприємство, схоже, стикається зі складнощами в утриманні стабільного рівня прибутковості на фоні зростання витрат.

Загальна тенденція вказує на те, що підприємство перебуває в перехідному етапі: з одного боку, воно інвестує в розвиток, а з іншого — стикається з викликами, які потрібно вирішити для забезпечення стабільного фінансового стану. Основний фокус має бути спрямований на оптимізацію витрат та підвищення ефективності операційної діяльності, щоб повернути прибутковість до позитивної динаміки.

2.3. Аналіз стану системи стратегічного управління підприємством

Система стратегічного управління є ключовим інструментом для забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Її ефективність визначається здатністю організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, формулювати та реалізовувати стратегічні цілі. Аналіз стану цієї системи дозволяє виявити її сильні сторони, слабкі місця, а також визначити напрями для вдосконалення управлінських процесів.

Зараз ми детально розглянемо рівень виконання поставлених цілей ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань", щоб оцінити ефективність стратегічного управління підприємством. Це дозволить виявити досягнення, визначити прогалини та сформулювати рекомендації для подальшого вдосконалення ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань".

Оцінка успішності виконання цілей для ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань" у балах (від 1 до 5, де 1 — ціль не виконано, 5 — ціль повністю виконана) представлена у табл 2.5

Таблиця 2.5 - Оцінка успішності виконання цілей для ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань"

№	Стратегічна ціль	Стан виконання	Оцінка (1–5)
1	Збільшення ринкової частки	Не виконано	2
2	Оптимізація витрат	Частково виконано	3
3	Розширення асортименту	Частково виконано	3
4	Покращення якості продукції	Виконується	4
5	Зміцнення бренду	Частково виконано	3
6	Збільшення прибутковості	Не виконано	2
7	Розвиток експортного потенціалу	Не виконано	1
8	Зниження кредиторської заборгованості	Виконано	5
9	Розвиток кадрового потенціалу	Частково виконано	3
10	Екологічна відповідальність	Виконується	4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [А,Б,В]

Розберемо кожну ціль більш детально:

ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань" демонструє різний рівень успішності у досягненні своїх стратегічних цілей. Наприклад, у питанні збільшення ринкової частки значного прогресу не спостерігається, що свідчить про недостатню активність у маркетингових кампаніях та слабкий розвиток нових каналів збуту.

Оптимізація витрат дала певний результат, але повного зниження витрат не досягнуто, що впливає на загальну рентабельність. Важливо впровадити сучасніші методи управління виробничими ресурсами.

Розширення асортименту розпочато, проте підприємство рухається в цьому напрямку повільно. Залучення нових сегментів споживачів можливе лише за умов інтенсивної розробки нових продуктів, які відповідатимуть сучасним вимогам ринку.

Покращення якості продукції перебуває у стадії активної реалізації. Інвестиції в модернізацію виробництва почали давати результати, але варто зміцнити контроль якості та довести цей процес до кінця.

Зусилля зі зміцнення бренду є, але вони поки що не приносять значних змін. Активніші маркетингові кампанії та робота із цільовою аудиторією можуть змінити ситуацію на краще.

Показники прибутковості викликають занепокоєння. Зниження чистого прибутку потребує аналізу причин та активної роботи над оптимізацією витрат, збільшенням рентабельності продукції та пошуком нових джерел доходів.

Розвиток експортного потенціалу практично не проводився. Адаптація продукції до міжнародних стандартів та активний пошук іноземних партнерів — ключові кроки для успішного виходу на зовнішні ринки.

Зниження кредиторської заборгованості стало одним із найзначніших успіхів підприємства. Ефективне управління боргами зміцнило фінансову стабільність та зменшило ризики.

Розвиток кадрового потенціалу почався, але системності в цьому напрямку бракує. Інвестиції в персонал є необхідними для подальшого розвитку підприємства.

У сфері екологічної відповідальності зроблено важливі кроки. Модернізація технологій та зменшення відходів свідчать про бажання підприємства рухатися в екологічному напрямку, хоча роботи ще багато.

Загалом компанія демонструє помірний прогрес у досягненні цілей. Основними проблемними напрямками залишаються прибутковість, розширення ринку, експортний потенціал та асортимент. Для досягнення більш значних успіхів підприємству необхідно зосередитися на підвищенні ефективності бізнес-процесів і глибшій інтеграції інновацій.

Середній рівень виконання стратегічних цілей становить 3 бали, що свідчить про помірну успішність. Є певні досягнення, зокрема у зниженні кредиторської заборгованості та покращенні якості продукції, але залишаються проблеми з такими важливими напрямками, як збільшення прибутковості та розвиток експортного потенціалу. Для підвищення

ефективності реалізації цілей потрібно посилити зусилля в напрямках, де прогрес мінімальний.

Також важливо проаналізувати рентабельність вкладених у стратегію інвестицій ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань". Це дозволить визначити, наскільки виправданими були фінансові ресурси, спрямовані на досягнення поставлених завдань.

Ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства можна оцінити за допомогою показника рентабельності інвестицій (ROI). Він демонструє, наскільки дохідним є вкладення у реалізацію стратегій з точки зору чистого прибутку.

Для розрахунку ROI використовується формула:

$$ROI = \frac{\text{чистий прибуток від стратегії} - \text{інвестиції у стратегію}}{\text{інвестиції у стратегію}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Завдяки реалізації стратегічних заходів (зокрема, оптимізації витрат, покращення якості продукції, модернізації обладнання) підприємство отримало 500 тис. грн. додаткового прибутку, в той час як витрати на впровадження стратегій (модернізація, маркетингові заходи, навчання персоналу) склали 1,5 млн грн.

$$ROI = \frac{500\,000 - 1\,500\,000}{1\,500\,000} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{-1\,000\,000}{1\,500\,000} \times 100\% = -66,7\%$$

Рентабельність інвестицій становить -66,7%, що свідчить про те, що витрати на реалізацію стратегій перевищили отриманий економічний ефект. Такий результат вказує на низьку ефективність реалізації стратегічних заходів у короткостроковій перспективі.

Тепер ми детально розглянемо темп приросту доходу (ТП) ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань", що дозволить оцінити динаміку змін у доходах

підприємства за останні три роки. Цей аналіз допоможе визначити, наскільки ефективно підприємство реалізує свої стратегії та адаптується до умов ринку.

Для аналізу використаємо формулу:

$$ТП = \frac{\text{Доход у поточному} - \text{Доход у базовому періоді}}{\text{Доход у базовому періоді}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Для цього аналізу ми використаємо такі дані для розрахунку темпу приросту доходу: дохід 2021 року становив 1 515 579 тис. грн, дохід 2022 року — 1 544 757 тис. грн, а дохід 2023 року — 1 866 639 тис. грн. Ці показники дозволять оцінити темп приросту доходу підприємства за період з 2021 по 2023 рік та зробити висновки щодо динаміки фінансових результатів ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань".

Темп приросту доходу 2023/2022:

$$ТП = \frac{1866639 - 1544757}{1544757} \times 100\% = \frac{321882}{1544757} \times 100\% \approx 20,83\%$$

Темп приросту доходу 2023/2021

$$ТП = \frac{1866639 - 1515579}{1515579} \times 100\% = \frac{351060}{1515579} \times 100\% \approx 23,16\%$$

Доходи підприємства у 2023 році продемонстрували зростання на 20,83% порівняно з 2022 роком та на 23,16% порівняно з 2021 роком. Така позитивна динаміка свідчить про покращення фінансової результативності підприємства, що може бути зумовлено успішною реалізацією стратегій, розширенням ринків збуту або зростанням попиту на продукцію

Також проаналізуємо та здійснемо оцінювання сильних та слабких сторін підприємства. Сильні сторони:

Широкий асортимент продукції – ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має в своєму асортименті понад 200 найменувань продукції. Для детальнішої характеристики використовуємо табл. 2.6 для аналізу глибини та ширини асортименту продукції підприємства.

Таблиця 2.6 - Сильні та слабкі сторони підприємства ТДВ «Ятрань»

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка
1. Широкий асортимент продукції ТМ «Ятрань»	5	3	15	1. Висока собівартість та ціни на продукцію ТМ «Ятрань»	5	3	15
2. Висока якість продукції	5	2	10	2. Слабка комунікація бренду із споживачами у соціальних мережах	3	2	6
3. Співпраця з авторитетними та популярними торговими посередниками	5	3	15	3. Майже відсутня телевізійна реклама	3	1	3
4. Високий рейтинг бренду на ринку м'ясних виробів	5	2	10	4. Майже відсутній мерчандайзинг з боку торгових посередників	3	1	3
5. Власна фірмова торгівля	4	2	8	5. Наявність збиткових асортиментних груп через слабку реалізацію	5	3	15
Разом	-	-	58	Разом	-	-	42

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності [А,Б,В]

З табл. 2.6 можна констатувати, що в ширину асортименту підприємства входять шість груп: варені ковбаси, сирокочені ковбаси, сосиски, сиров'ялені ковбаси, шинки, інша продукція. Щодо глибини асортименту, то тут в кожній асортиментній групі є чимало одиниць продукції, а саме у групі «варені ковбаси» – 8 одиниць; «сирокочені

ковбаси» – 6 одиниць; «сиров'ялені ковбаси» – 4 одиниці; «шинки» – 5 одиниць; «інша продукція» – 10 одиниць. ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має досить великі масштаби виробництва, що підтверджується великою кількістю продукції по кожній асортиментній групі. 2. Висока якість продукції сертифікованої продукції – в 2012 році вперше серед підприємств м'ясопереробної галузі пройшло сертифікацію по схемі FSSC:22000 – систем менеджменту безпечності харчових продуктів (СМБПХ), в основі якої лежать міжнародні та незалежні стандарти ISO 22000:2005 та ISO/TS 22002- 1:2009 / PAS 220:2008.

3. Співпраця з авторитетними та популярними торговими посередниками – ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» реалізовує свою продукції на всеукраїнському ринку за допомогою торгових посередників, а саме мереж супермаркетів: «Велика кишеня», «NOVUS», ТОВ «Гіпермаркет Ашан Україна», «Сільпо», «Караван», «Фуршет» «METRO», «BILLA», «ЕКОмаркет». За версією Forbes Ukraine 2020, в ТОП-15 найбільших ритейлерів України входять:

- Fozzy Group (Сільпо) – 78,2 млрд. грн.. (річний виторг) – приріст виторгу 18% (II місце);

- METRO – 19,8 млрд. грн.. (річний виторг) – приріст виторгу 14% (IV місце);
- Гіпермаркет «Ашан» – 14,2 млрд. грн.. (річний виторг) – приріст виторгу -8% (V місце);

- «NOVUS» – 11,0 млрд. грн.. (річний виторг) – приріст виторгу 20% (XII місце).

5. Власна фірмова торгівля – мати власну фірмову торгівлю для підприємств харчової промисловості є досить важливою перевагою. ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» володіє власною збутовою мережею у вигляді магазинів «Ятрань». Дані магазини знаходяться в місті Кропивницькому та Кривий Ріг. Реалізацію продукції забезпечують відділ збуту з регіональними підрозділами у м. Києві, Кривому Розі, Харкові, Дніпропетровську, Одесі.

Слабкі сторони:

1. Висока собівартість та ринкові ціни на продукцію – чим більш якісна продукція, ти більша на неї ціна. Дана тенденція спостерігається і для ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Вартість одиниць асортиментних груп підприємства на ринку за дослідженнями Торгово промислової палати України:

- «Варені ковбаси» – середня ціна близько 105, 10 грн. (середня ринкова ціна 104,35 грн.);

- «Сосиски» – середня ціна близько 85,25 грн. (середня ринкова ціна 84,70 грн.); - «Сирокопчені ковбаси» – середня ціна близько 153,25 грн. (середня ринкова ціна 152,1 грн.);

- «Сиров'ялені ковбаси» – середня ціна 252,35 грн. (середня ринкова ціна 247,80 грн.).

2. Слабка комунікація бренду із споживачами у соціальних мережах – дана тенденція спостерігається через те, що підприємство досить пасивне в питанні комунікації із споживачами, особливо через соціальні мережі. Хоча підприємство і має свої сторінки у Facebook та Instagram, однак використовують вони їх виключно для того, щоб скидати останні новини та короткі відеоролики. Конкретного діалогу із споживачами немає.

3. Майже відсутня телевізійна реклама – за всю історію підприємство створювало та впроваджувало в медіа простір лише два рекламних ролика: «Ваня, дай Ятрань» (2006 рік) та «Ятрань, тому що смачно» (2011 р.). До речі останню рекламу підприємство використовує досі на обласному телебаченні.

4. Майже відсутній мерчандайзинг зі сторони торгових посередників – якщо характеризувати м'ясні лавки у приміщеннях торгових посередників (супермаркетів), то варто відмітити, що ТМ «Ятрань» досить слабо виділяється на фоні інших торгових марок конкурентів, і тому його досить важко відразу виявити на торгових полицях.

5. Наявність збиткових асортиментних груп через слабку реалізацію – дана тенденція зображується та підтверджується динамікою виробництва продукції ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

З табл. 2.4 видно, що загальна оцінка сильних сторін фірми становить 58, а загальна оцінка слабких сторін – 42, що свідчить про те, що сильні сторони переважають слабкі.

Таким чином, ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань" має значний потенціал завдяки широкому асортименту, високій якості продукції та співпраці з провідними торговими мережами. Водночас основними викликами є висока собівартість, слабкий маркетинг, недостатня реклама та низька ефективність реалізації стратегій, що призводить до низької рентабельності інвестицій. Для подальшого розвитку підприємству слід зосередитися на вдосконаленні маркетингових комунікацій, оптимізації витрат та активному розвитку нових ринків збуту.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «М'ясокомбінат» Ятрань»

3.1. Визначення шляхів удосконалення складових системи стратегічного управління підприємством

У сучасних умовах постійних змін у бізнес-середовищі та зростання конкуренції, підприємства стикаються з необхідністю вдосконалення своїх систем стратегічного управління. Ефективна стратегія є запорукою успішного функціонування компанії, її здатності адаптуватися до зовнішніх викликів і досягати поставлених цілей. Проте для забезпечення стійкого розвитку потрібно постійно вдосконалювати ключові складові системи стратегічного управління.

Вдосконалення складових системи стратегічного управління ТДВ «М'ясокомбінат»Ятрань», дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін, але й створювати конкурентні переваги. Дослідження шляхів удосконалення цих елементів є актуальним завданням для багатьох підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довгострокову стабільність.

Місія та стратегічне бачення є основою системи стратегічного управління, оскільки визначають напрям діяльності підприємства та його довгострокові цілі. Для ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", місія – це основна мета існування компанії, яка відображає її цінності, принципи діяльності та роль у суспільстві. Для "Ятрань" місія заключається в «Забезпеченні споживачів високоякісною м'ясною продукцією, яка відповідає найвищим стандартам безпеки та задовольняє потреби споживачів а також сприяння розвитку української економіки, підтримка місцевих фермерів і створення робочих місць у регіонах».

Розглянемо більш детально складові системи стратегічного управління та як їх вдосконалити (табл 3.1).

Таблиця 3.1 - Складові системи стратегічного управління та шляхи їх вдосконалення

Складові системи стратегічного управління	Шляхи вдосконалення
Збільшення частки ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Зосередження на експортному розвитку: • Участь у міжнародних заходах • Співпраця з локальними мережами:
Підвищення якості продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Покращення взаємодії з клієнтами • Організація систематичного збору відгуків • Дегустації та тестування продукції
Кризове управління	<ul style="list-style-type: none"> • Розробку антикризових планів для різних сценаріїв • Створення чітких етапів реагування • Залучення відповідальних осіб та ресурсів • Регулярне оновлення планів: Враховуючи зміни в ринкових умовах, технологіях та внутрішніх процесах підприємства, антикризові плани повинні оновлюватися з певною періодичністю, щоб бути актуальними та ефективними.
Повне задоволення потреб клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • Покращення взаємодії з клієнтами • Організація систематичного збору відгуків
Визнання компанії лідером у галузі технологій та/або інновацій	<ul style="list-style-type: none"> • Застосування технологій Big Data • технологія автоматизації та інтернету речей (IoT) • впровадження інноваційних ERP-систем (Enterprise Resource Planning) • програми Gamification platforms • Застосування системи контролю викидів CO₂.

Джерело: розроблено автором на основі [32,33]

Збільшення частки ринку є однією з ключових складових системи стратегічного управління для ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань". Це завдання

відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку компанії та зміцненні її конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для вдосконалення процесу збільшення частки ринку ми пропонуємо зосередити увагу на експортному розвитку, який відкриває нові можливості для масштабування бізнесу та виходу на міжнародний рівень.

Для початку ТДВ «Ятрань» потрібно проаналізувати міжнародні ринки та визначити країни з високим попитом на м'ясну продукцію а також оцінити конкурентне середовище. Після цього можна взяти участь у міжнародних виставках та форумах ,це допоможе представити продукцію потенційним партнерам, дізнатися більше про вимоги ринку та знайти нових клієнтів. Знайшовши партнерів ТДВ «Ятрань» зможе вести співпраця з локальними мережами супермаркетів у цільових країнах.

Експортний розвиток дозволить:

- Диверсифікувати джерела доходу;Знизити ризики залежності від внутрішнього ринку;

- Зміцнити репутацію бренду "Ятрань" як виробника високоякісної продукції;

- Підвищення якості продукції є ще однією важливою складовою системи стратегічного управління для ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань"

Цей аспект спрямований на задоволення потреб споживачів, зміцнення довіри до бренду та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Для вдосконалення процесу підвищення якості продукції ТДВ "Ятрань" має покращити взаємодію з клієнтами, зосередившись на якісному зборі зворотного зв'язку та активному залученні споживачів до оцінки продукції. Зокрема, важливим кроком є організація систематичного збору відгуків клієнтів через різні канали, такі як соціальні мережі, офіційний сайт компанії чи гарячу лінію. Це дозволить отримувати цінну інформацію про переваги, зауваження та очікування споживачів, що стане основою для вдосконалення якості продукції та сервісу.

Крім того, важливо проводити дегустації та тестування продуктів із залученням клієнтів. Такі заходи дадуть змогу отримати незалежну оцінку продукції, врахувати побажання споживачів і зміцнити їхню довіру до бренду. Завдяки цим ініціативам "Ятрань" зможе забезпечити тісніший контакт із клієнтами, краще розуміти їхні потреби та зміцнювати свої позиції на ринку.

Ще одною складовою системи стратегічного управління для ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" є повне задоволення потреб клієнтів. У сучасних умовах висока конкуренція на ринку вимагає від компанії орієнтації на споживача, його потреби та очікування. Забезпечення максимального рівня задоволеності клієнтів є стратегічним пріоритетом, який сприяє формуванню лояльності до бренду, зміцненню довіри та підвищенню обсягів продажів.

Ті самі методи вдосконалення, що застосовуються для підвищення якості продукції, можуть бути ефективно використані для покращення взаємодії з клієнтами. Зокрема, організація якісного збору зворотного зв'язку та активне залучення споживачів до оцінки продукції стануть основою для встановлення міцніших відносин із клієнтами.

Систематичний збір відгуків через соціальні мережі, офіційний сайт чи гарячу лінію дозволить краще розуміти потреби клієнтів, їхні очікування та проблеми. Ця інформація стане не лише інструментом для вдосконалення продукції, але й основою для створення персоналізованих пропозицій, покращення сервісу та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Проведення дегустацій та тестування продуктів із залученням споживачів допоможе побудувати довірливі стосунки та продемонструвати клієнтоорієнтований підхід компанії. Це сприятиме підвищенню лояльності до бренду та зміцненню позицій на ринку завдяки прозорості та готовності враховувати думку споживачів. Таким чином, взаємодія з клієнтами стане не лише ефективним інструментом для вдосконалення продукції, але й стратегічною складовою розвитку компанії.

Кризове управління є важливою складовою системи стратегічного управління ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань", оскільки забезпечує здатність компанії ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, мінімізувати ризики та зберігати стабільність у періоди невизначеності.

Для вдосконалення кризового управління в ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" необхідно розширити та деталізувати антикризові плани. Це включає:

1. Розробку антикризових планів для різних сценаріїв: Плани повинні бути адаптовані до конкретних ситуацій, таких як економічні кризи, перебої в постачанні сировини, природні катастрофи або зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

2. Створення чітких етапів реагування: Кожен кризовий план має включати визначення етапів дій, зокрема заходів для швидкого стабілізування ситуації, оперативного відновлення виробничих процесів і довгострокового розвитку після кризової ситуації.

3. Залучення відповідальних осіб та ресурсів: В антикризових планах необхідно чітко вказати, хто за що відповідає, а також які ресурси та фінансові резерви будуть залучені для подолання кризи.

4. Регулярне оновлення планів: Враховуючи зміни в ринкових умовах, технологіях та внутрішніх процесах підприємства, антикризові плани повинні оновлюватися з певною періодичністю, щоб бути актуальними та ефективними.

Таке розширення та деталізація антикризових планів дозволить ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" бути краще підготовленим до кризи і забезпечити безперервність своєї діяльності в умовах непередбачуваних змін.

Визнання компанії лідером у галузі технологій та/або інновацій є ще однією важливою складовою системи стратегічного управління ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань". Це визнання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню довіри споживачів.

Щоб вдосконалити складову, необхідно активно впроваджувати нові технології та інновації. Наприклад впровадження IoT для відстеження кожного етапу виробництва — від постачання сировини до готової продукції. Це дасть змогу своєчасно реагувати на будь-які збої, покращити контроль якості та зменшити відходи.

Розглянемо реалізацію вдосконалення стратегії ТДВ «Ятрань» в умовах нестабільної економіки (рис. 3.2)

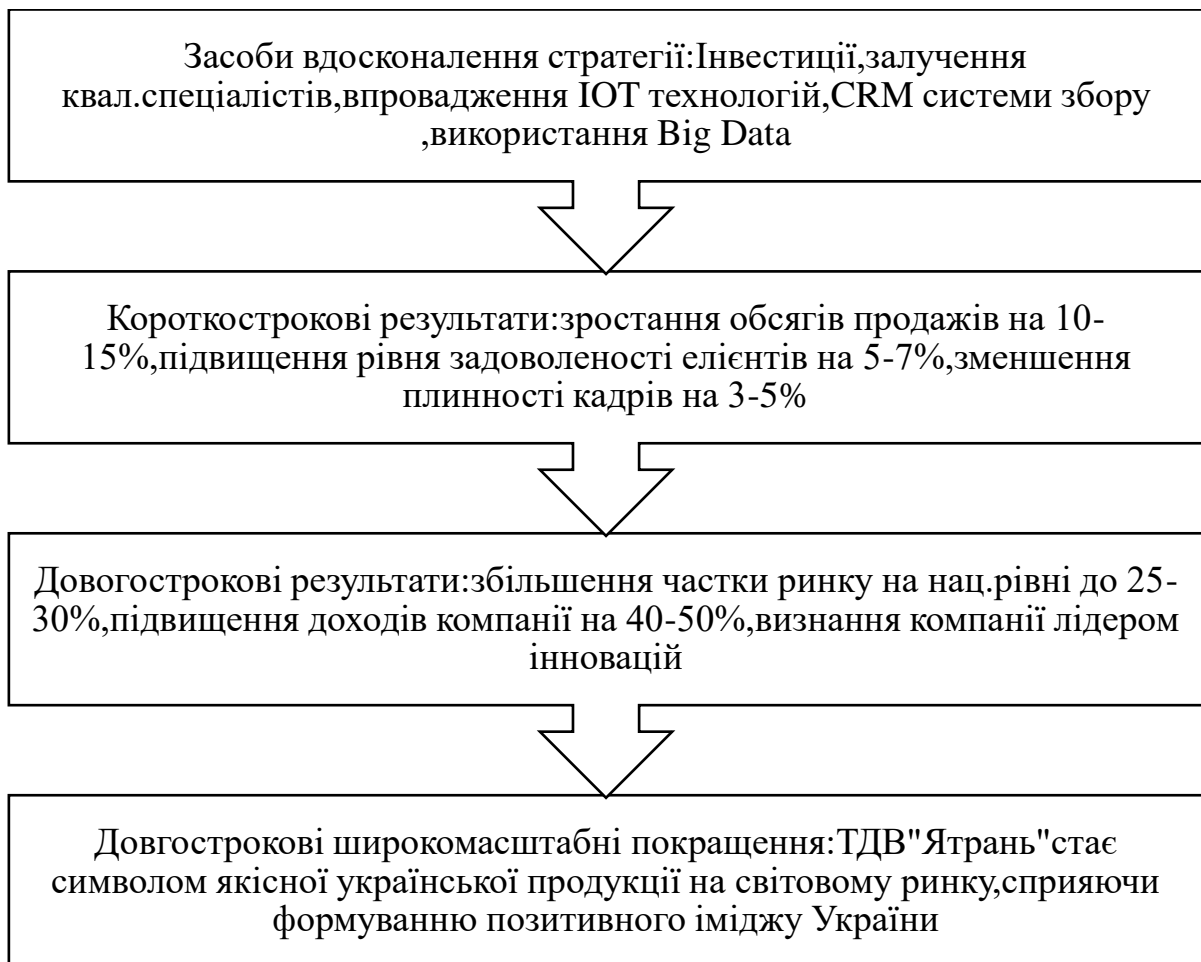


Рисунок 3.2 - Реалізація вдосконалення стратегії ТДВ «Ятрань» в умовах нестабільної економіки

Джерело: розроблено автором на основі [32,33]

Таким чином, використавши запропоновані шляхи вдосконалення стратегії, ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" зможе досягти значного покращення у своїй діяльності.

3.2. Роль інновацій та технологій в адаптації бізнесу

У сучасних умовах стрімких змін економічного середовища роль інновацій та технологій у розвитку бізнесу стає вирішальною. Вони не лише відкривають нові можливості для компаній, але й допомагають адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як економічна нестабільність, зростання конкуренції та зміна споживчих вподобань. Для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, інтеграція інноваційних рішень стає невід'ємною частиною стратегічного управління. У цьому контексті саме технології, такі як Big Data, Blockchain, автоматизація процесів та цифровий маркетинг, здатні надати бізнесу нові інструменти для підвищення ефективності, зниження витрат та задоволення потреб клієнтів.

Для ТДВ м'ясокомбінату «Ятрань» впровадження інновацій та сучасних технологій є ключовим елементом для забезпечення адаптивності в умовах нестабільної економіки та підвищення конкурентоспроможності. Інновації дозволяють не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але й вдосконалити взаємодію з клієнтами, забезпечуючи високий рівень якості продукції та обслуговування.

Використання таких технологій, як Big Data, відкриває нові горизонти для аналізу ринку та споживчих вподобань. Завдяки обробці великих обсягів даних «Ятрань» може передбачати зміни попиту, аналізувати поведінку споживачів і створювати нові продукти, які точно відповідають потребам цільової аудиторії. Наприклад, збільшення попиту на здорову їжу може стати стимулом для розробки нових низькокалорійних або органічних продуктів.

Технологія Blockchain дає можливість забезпечити прозорість і відстежуваність всіх етапів виробництва та постачання. Це особливо важливо для м'ясокомбінату, оскільки споживачі все більше цінують можливість перевірити походження продукції, її якість та відповідність екологічним стандартам. Інтеграція Blockchain у виробничий процес дозволить створити додаткову цінність для кінцевого споживача та зміцнити довіру до бренду.

Автоматизація виробничих процесів та впровадження роботизованих систем можуть значно підвищити ефективність роботи підприємства, знизити витрати на персонал і мінімізувати людські помилки. Наприклад, автоматизація упаковки та зберігання продукції дозволить оптимізувати логістику, скоротити час на виконання замовлень і знизити ризик пошкодження товарів.

Цифровий маркетинг також відіграє важливу роль в адаптації бізнесу. Впровадження персоналізованих рекламних кампаній на основі аналізу даних дозволить м'ясокомбінату ефективніше взаємодіяти з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність. Крім того, розвиток електронної комерції відкриває можливість продажу продукції безпосередньо кінцевому споживачу, що значно розширює географію ринку та зменшує залежність від посередників.

Важливим напрямом є також впровадження Інтернету речей (IoT) для моніторингу виробничих умов. Наприклад, датчики IoT можуть забезпечити контроль температури в холодильних камерах або умов зберігання продукції під час транспортування. Це не лише гарантує відповідність продукції високим стандартам якості, але й дозволяє уникати збитків через псування товарів.

Загалом, впровадження інновацій та сучасних технологій дозволить ТДВ «Ятрань» не лише адаптуватися до нестабільної економічної ситуації, але й вийти на новий рівень розвитку, створюючи додаткову цінність для споживачів та забезпечуючи стабільний довгостроковий успіх на ринку.

Якщо розглянути бізнес-стратегію ТДВ «Ятрань», то ми побачимо основні задачі які стоять перед ТДВ «Ятрань» (рис.3.3).

В першу чергу це розширення асортименту, тут нам допоможе технологія Big Data вона є найефективнішою для розширення асортименту продукції, оскільки дозволяє проводити детальний аналіз ринку, вподобань споживачів і трендів у харчовій галузі. Завдяки великим обсягам даних, зібраних із різних джерел, таких як соціальні мережі, опитування, продажі

конкуrentів і звіти про ринкові тенденції, компанія може визначати, які продукти будуть найбільш популярними серед цільової аудиторії.

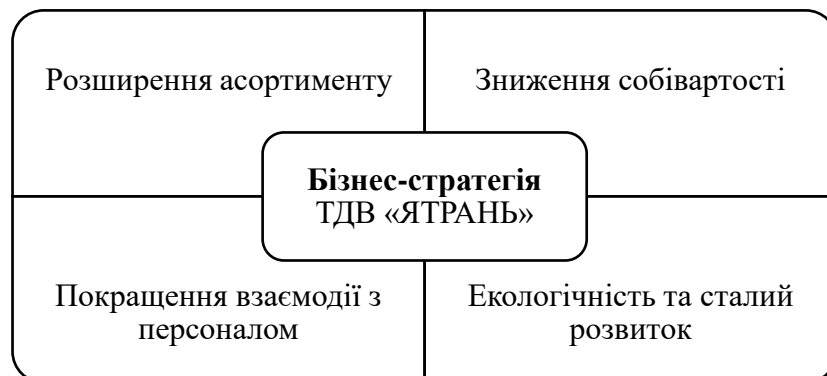


Рисунок 3.3 – Основні задачі ТДВ «Ятрань» для вдосконалення реалізації бізнес-стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [32,33]

Big Data допоможе проаналізувати та визначити, які продукти зараз популярні, наприклад, низькокалорійні м'ясні вироби, органічні продукти, веганські альтернативи або безглютенові варіанти. Це дасть змогу компанії «Ятрань» орієнтуватися на створення нового асортименту, який відповідає цим запитам.

Також за допомогою Big Data можна виявити різні групи споживачів із їхніми унікальними потребами. Наприклад, молодь може бути зацікавлена в перекусах із мінімальною обробкою, а старше покоління — у продуктах із високою харчовою цінністю. Це дозволить створити продукти, адаптовані до конкретних категорій покупців.

За допомоги Big Data ТДВ «Ятрань» отримає аналіз ефективності запуску нових продуктів у тестовому режимі. Компанія може отримати дані про продажі, відгуки та поведінку споживачів, щоб швидко реагувати на їхні запити й удосконалювати продукцію.

На основі зібраних даних AI може створювати моделі прогнозування успіху нових продуктів, вказувати на потенційно успішні рецептури або упаковки, а також оптимізувати процес розробки продукції.

При використанні технології Big Data ТДВ «Ятрань» може отримати такі результати: вихід на нові сегменти ринку завдяки створенню унікальних продуктів, швидша адаптація до змін у споживчих вподобаннях, збільшення продажів через задоволення актуального попиту, зміцнення бренду як інноваційної компанії, яка відповідає сучасним вимогам споживачів.

Для зниження собівартості продукції ТДВ «Ятрань» найбільш ефективною буде технологія автоматизації та інтернету речей (IoT), а також впровадження інноваційних ERP-систем (Enterprise Resource Planning). Ці технології дозволяють оптимізувати виробничі процеси, зменшувати витрати на ресурси та мінімізувати втрати.

З цими технологіями ТДВ «Ятрань» зможе провести автоматизацію виробництва, ввести роботизовані лінії, які будуть виконувати завдання точніше та швидше, ніж ручна праця. Це знизить витрати на оплату праці.

Автоматичного налаштування обладнання допоможе оптимізувати використання енергії, знижуючи витрати на електроенергію, а завдяки автоматизованому моніторингу обладнання ТДВ «Ятрань» швидко виявить несправності та уникне зупинок виробництва, які призводять до фінансових втрат.

Датчики IoT, встановлені на обладнанні, допоможуть в реальному часі відстежувати витрати води, електроенергії та інших ресурсів, оптимізуючи їх використання. Ще IoT дозволить автоматично контролювати якість сировини та готової продукції, зменшивши витрати на брак або повторну обробку та прогнозувати обсяги сировини, які необхідно закуповувати, щоб уникнути перевитрат або надлишків, що підвищує ефективність закупівель.

Інноваційна ERP-система (Enterprise Resource Planning) інтегрує всі етапи логістики, дозволяючи скорочувати витрати на транспортування сировини та доставки продукції. ERP-система чітко спланує обсяги виробництва залежно від попиту, зменшуючи витрати на зберігання готової продукції. Також ERP-система забезпечить прозорість усіх фінансових операцій, дозволяючи швидко виявляти витрати, які можна оптимізувати.

При використанні технології автоматизації та інтернету речей (IoT) та інноваційної ERP-системи (Enterprise Resource Planning).

ТДВ «Ятрань» може отримати такі результати:

- Зниженні витрат на виробництво завдяки ефективнішому використанню ресурсів.
- Скорочення часу виробничих циклів, що дозволяє швидше вводити продукцію на ринок.
- Зменшення кількості браку та витрат на його виправлення.
- Оптимізація закупівель, що знижує витрати на сировину.

Інтеграція цих технологій дозволить м'ясокомбінату «Ятрань» досягти значної економії коштів, водночас підвищуючи якість продукції та ефективність бізнесу.

Для покращення взаємодії з персоналом на ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" можна розробити внутрішній додаток для працівників, що забезпечить швидкий доступ до графіків роботи, можливість залишати зворотній зв'язок, отримувати новини компанії та нагадувань. Також на виробництві можна встановити смарт-браслети чи бейджи, які відстежують присутність працівників та їх переміщення, сенсори для моніторингу умов праці (температура, вологість, тощо). Для заохочення працівників підійдуть соціальні та мотиваційні програми Gamification platforms, які надають бонуси за досягнення а також система обліку корпоративних пільг (знижки, страхування, абонементи).

При введенні цих інновацій ТДВ «Ятрань» отримає такі результати: підвищення репутації компанії, покращення умов праці, зріст продуктивності праці, мотивацію та залученість працівників

Для покращення екологічності та сприяння сталому розвитку на ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" можна застосувати біогазові установки використовуючи органічні відходи (залишки м'яса, жир) для виробництва біогазу, який можна використовувати як енергію для виробничих процесів.

Автоматизування системи сортування дозволять розділяти органічні та неорганічні відходи, зменшуючи кількість сміття.

Вирішення питання по покращенню енергозберігаючих технологій, потребує використання енергоефективних ламп у виробничих і офісних приміщеннях, використання систем моніторингу енергоспоживання а також встановлення сонячних панелей або вітряків для забезпечення частини потреб в енергії.

Важливим є установа моніторів, що вимірюють викиди парникових газів та дозволяють оптимізувати процеси їх зменшення за системою контролю викидів CO₂.

Ще одною важливою інновацією є перехід на пакувальні матеріали, що розкладаються природним шляхом. Заміна пластику на картонні, паперові або багаторазові упаковки.

Обов'язковим є проведення тренінгів для працівників щодо принципів сталого розвитку та мотивація персоналу брати участь у «зелених» ініціативах (внутрішні програми зменшення використання ресурсів)

Дотримуючись цих інновацій ТДВ «Ятрань» може отримати такі результати:

- Зменшення витрат (оптимізація енергії) знижує собівартість продукції.
- Підвищення репутації завдяки екологічним ініціативам які приваблюють споживачів, що орієнтуються на сталий розвиток.
- Виконання стандартів екологічної безпеки та мінімізація штрафів.
- Перевага перед конкурентами, інновації в упаковці, енергозбереженні та переробці роблять продукцію привабливішою для експортних ринків.

Впровадження сучасних технологій на ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" сприятиме значним покращенням. У підсумку, інновації забезпечать стабільний розвиток, зміцнення бренду та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено ґрунтовний аналіз теоретичних засад стратегічного управління, досліджено особливості функціонування системи стратегічного управління ТДВ «Ятрань» та розроблено рекомендації щодо її удосконалення. Зокрема, було приділено увагу визначенню шляхів удосконалення складових системи стратегічного управління підприємством, а також запропоновано конкретні заходи для підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві. По проробленій роботі були зроблені наступні висновки:

1. Дослідили, що організаційно-економічні засади функціонування ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» базуються на чіткій лінійно-функціональній структурі управління, яка забезпечує ефективний розподіл функцій між генеральним директором, виконавчим директором, заступниками та начальниками підрозділів.

Основною діяльністю підприємства є виробництво м'ясної продукції, що відповідає високим міжнародним стандартам якості (ISO 9001:2000, ISO 22000:2005, FSSC:22000). Підприємство орієнтоване на задоволення потреб споживачів, впровадження інноваційних технологій, розвиток фірмової торгової мережі та створення економічної цінності для регіону.

Встановлено, що така структура та підхід дозволяють ефективно координувати процеси, підтримувати високу якість продукції та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

2. У результаті аналізу фінансово-економічних показників ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" встановили, що підприємство демонструє стійке фінансове становище, яке забезпечується раціональним використанням ресурсів і стабільною прибутковістю. Оцінка основних показників свідчить про ефективність діяльності підприємства, достатній рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності. Водночас, аналіз виявив окремі напрями, які потребують додаткової уваги для підвищення

ефективності, зокрема оптимізація витрат та вдосконалення управлінських процесів.

3. Побачили що підприємство стикається з низкою викликів, таких як висока собівартість, недостатня активність у маркетингових комунікаціях і відсутність ефективної реклами. Це негативно впливає на рентабельність і реалізацію стратегій. Хоча були досягнуті певні успіхи, зокрема в зниженні кредиторської заборгованості та покращенні якості продукції, загальна ефективність стратегічних заходів є помірною.

4. Запропонували шляхи вдосконалення стратегічного управління та визначили можливі результати. Визначили які інновації та технології слід використовувати на підприємстві та яким покращенням вони сприяють.

Загалом результати дослідження свідчать про те, що використання та вдосконалення інновацій і технологій є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" та забезпечення стабільності підприємства в умовах нестабільної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
2. Шевченко В. Як функціонує український бізнес під час війни: основні виклики та успішні кейси. URL: <https://nachasi.com/society/2023/11/03/yak-funkcionuye-ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-osnovni-vikliki-tauspishni-keisi/> (дата звернення: 16.04.2024)
3. Веснин В. Р. Стратегическое управление: [учебник] / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 328с.
4. Сарбаш С. М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2(24). С. 56–64.
5. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85> (дата звернення: 15.04.2024)
6. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420.
7. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
8. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // *Галицький ек. вісник*. – 2010.– №4(29). – С. 106-115.
9. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с

10. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О. М. Єрмакова, // Науковий вісник Полісся. – 2015. – №4. – С. 92. 4
11. 4. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. СагайдакНікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с
12. Минцберг Г. Г., Школы стратегий / Г. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмрел; пер. с англ. под ред. Ю.М. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336с.
13. .Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – 7 изд., перераб. и доп. – М.: Республика, 2001. – 719 с.
14. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. / А. П. Міщенко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336с.
15. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – 6е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРАМ, 2011. – 512 с.
16. Новиков Д.А. Методология управления / Д.А. Новиков. – М.: Либроком, 2011. –128 с.
17. Соколов М.А., Беленкова Ю.С. Сущность новой управленческой парадигмы // Молодой ученый. – 2014. – № 6.2. – С. 61–63.
18. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» /О.В. Ревенко. – Харків, 2006. – 20с.
19. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький // Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312с. – Режим доступу: http://ipkdszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf
20. Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2010. –№4. – Т. 2 – С. 112–118.

21. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с
22. Шегда А. В. Менеджмент: [підручник] / А .В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687с
23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – К. : КНЕУ, 2004. – 699с
24. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. О. Шульга. – Харків, 2001. – 19с.
25. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – М. А. :MIT Press, 1962
26. Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993 – P. 132.
27. Чурсина А.С. Методологические подходы к формированию готовности к профессиональному саморазвитию / А.С. Чурсина // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 5. – Режим доступа: <https://www.scienceeducation.ru/ru/article/view?id=4828>.
28. Романенко О.О. Предметна область дослідження формування стратегічної платформи підприємства / О.О. Романенко // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – ІваноФранківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2016. – № 2(28). – С. 95–101.
29. Блэк Дж. Экономика. Толковый словарь / Дж. Блэк под общ. ред. д.э.н. Осадчей И.М. – М.: «ИНФРАМ», Издательство «Весь Мир». 2000. – 840 с.
30. . Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

31. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості / за наук. ред. Сторонянської І. З. Львів : ДУ «Ін-т регіональних досліджень імені М. І. Долішнього», 2022. 70 с.

32. Медведєва А. А. Методи ефективного впровадження інновацій в організацію. Технології, освіта, наука: стратегія прориву: збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, м. Білгород, 6 березня 2020 р. Білгород, 2020. С. 18-23

33. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми :Університетська книга, 2010. 334 с.

ДОДАТКИ