

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз стратегічного управління діяльністю підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
гр.М21-1
спеціальності
073 «Менеджмент»
Поліщук Світлана Андріївна
Керівник: Петруня В.Ю., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту
ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Поліщук Світлана Андріївна. Аналіз стратегічного управління діяльністю підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз стратегічного управління діяльністю підприємства.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: розглянути поняття, сутність та види стратегії; розглянути поняття стратегічного управління; визначити принципи стратегічного управління; розглянути систему стратегічного управління; надати загальну управлінську характеристику підприємству; надати оцінку фінансового стану підприємства; проаналізувати стратегічне управління підприємства; визначити шляхи удосконалення стратегічного управління підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління діяльністю підприємства.

Дослідження проведено на матеріалах ТДВ "М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ».

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 48 сторінках, на яких міститься 22 рисунки та 14 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 40 джерел.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, ефективність, підприємство, система стратегічного управління, принципи стратегічного управління.

ANNOTATION

ВСТУП

Для того щоб підприємство було конкурентоспроможним в сучасному бізнес-просторі, потрібне ефективне управління цього підприємства. Саме ефективне управління здатне забезпечити досягнення усіх поставлених цілей та швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Цілком зрозуміло, що кожне підприємство бажає не тільки вижити в бізнес середовищі, але і досягти зростання прибутку. Це вимагає від менеджерів розробки стратегічного плану розвитку ресурсів, які необхідні для конкурентоспроможності підприємства.

Події останніх років, спочатку пандемія COVID-19, а потім військова агресія рф проти України, дуже сильно похитнули розвиток вітчизняного бізнесу. Саме це зумовлює приділити увагу стратегічному управлінню підприємства як процесу розробки, реалізації та оцінки довгострокових рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Стратегічне управління як концепція почало формуватися у 1950-1960-х роках у США. До основних факторів, що сприяли його виникненню, можна віднести зростання конкуренції (компанії почали шукати довгострокові підходи до виживання та розвитку) та ускладнення бізнес-середовища (глобалізація, технологічні зміни, розвиток маркетингу вимагали нових підходів до управління). Основи стратегічного мислення відобразились у працях Ігоря Ансоффа, Майкла Портера, Пітера Друкера.

Стратегічне управління як наукова дисципліна сформувалась на перетині економіки, менеджменту, соціології та інших наук. Воно еволюціонувало від класичних управлінських теорій до сучасних концепцій, що враховують динамічні зміни зовнішнього середовища.

В Україні стратегічне управління почало активно розвиватися після здобуття незалежності у 1991 році. До цього часу економіка була

централізованою та плановою, що не передбачало стратегічного підходу в управлінні підприємствами.

Не зважаючи на те, що дослідженню стратегічного управління присвячено достатню кількість наукових праць, єдиного визначення сутності та принципів стратегічного управління досі немає. Крім цього, попри того, що минуло вже 33 роки незалежності України, впровадження стратегічного управління підприємствами України знаходиться на стадії розвитку. Саме тому, тема стратегічного управління підприємства є актуальною.

Дослідження сутності та принципів стратегічного управління підприємством відображені у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: О. М. Таран-Лала, К. В. Сіхорук, С. М. Савченко, І. О. Перерва, В. Ю. Єдинак, А. Дж. Стрікланд, У. Кінг, Г. Мінцберг, Ф. Котлер та інші.

Теоретичні дослідження стратегічного управління охоплюють наукове обґрунтування сутності, принципів та підходів, що дозволяють розробити стратегію адаптації підприємства до можливих змін та підвищення ефективності управління підприємством.

Практичні дослідження у сфері стратегічного управління підприємством зосереджені на аналізі ефективності різних стратегій, адаптації компаній до змінного середовища та впливі інновацій на конкурентоспроможність.

Метою дослідження є з'ясування сутності стратегічного управління підприємства, а також удосконалення стратегічного управління в практичній діяльності.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємства.

Дослідження проведено на матеріалах ТДВ "М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ» (код ЄДРПОУ - 05507073), що знаходиться в місті м. Кропивницький, вул. Братиславська, 82

Для досягнення мети дослідження поставлено та виконано такі завдання:

1. Розглянути поняття, сутність та види стратегії.
2. Розглянути поняття стратегічного управління.
3. Визначити принципи стратегічного управління.
4. Розглянути систему стратегічного управління.
5. Надати загальну управлінську характеристику ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»».
6. Надати оцінку фінансового стану ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»».
7. Проаналізувати стратегічне управління ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»».
8. Визначити шляхи удосконалення стратегічного управління ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»»

У роботі використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження стратегії та стратегічного управління таких як: оцінка системи стратегічного управління, вивчення стратегії як інтегрованої частини бізнес-системи, виявлення сильних і слабких сторін стратегічного управління підприємства.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали наукові публікації та статті у періодичних виданнях, монографії та праці зарубіжних і вітчизняних вчених, спеціалізована література. Також дані статистичної та фінансової звітності компанії, дані з Інтернету, власні аналітичні розрахунки.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 49 сторінках, на яких міститься 22 рисунки та 14 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 40 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та види стратегії

Впровадження поняття «стратегічне управління» розпочалось в 60-70-х роках минулого століття. Це було зроблено для позначення різниці між

поточним управлінням та управлінням, що здійснюється на вищому рівні. Зміни умов введення бізнесу викликали необхідність фіксації такої різниці. Перехід від оперативного управління до стратегічного обумовлена в першу чергу здатністю своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

В теорії стратегічного управління ключовим є поняття стратегія.

Спочатку термін «стратегія» використовувався у військової сфері та здобув найбільшого поширення в аналізі військових операцій. Стратегія (від грецького - strategy) означає мистецтво генерала (полководця).

На сьогодні, поняття «стратегія» дістало використання в різних сферах. В менеджменті стратегія визначає напрям розвитку компанії, її конкурентні переваги та спосіб досягнення цілей, в бізнесі стратегія охоплює ринкові позиції, продуктові лінійки, маркетингові та фінансові рішення, у державному управлінні стратегія розвитку країни чи регіону формує політичні, економічні та соціальні орієнтири, в особистому житті стратегія допомагає людині визначити життєві пріоритети, кар'єрні шляхи та особистісний розвиток.

В економічну сферу термін «стратегія» одним із перших впровадив А.Д. Чандлер в своїй праці «Стратегія і структура» [11].

В подальшому термін «стратегія» почали використовувати і інші науковці.

В науковій літературі немає єдиного визначення терміну «стратегія».

Деякі автори виділяють два підходу до трактування поняття «стратегія». Перший підхід - цільовий. Його сутність в необхідності формування стратегічних цілей підприємства. Другий підхід – так званий «спосіб поведінки». При другому підході найважливішою складовою стратегії є чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства. Прихильники другого підходу вважають, що саме формулювання певної лінії поведінки підприємства забезпечує досягнення поставлених цілей з

врахуванням специфіки зовнішнього середовища та потенціалу підприємства [8].

Генрі Мінцберг визначав стратегію як 5Р:

- Стратегія як план (plan) - свідомо сформований курс дій.
- Стратегія як хитрість (ploy) - тактичний маневр для отримання переваги.
- Стратегія як шаблон (pattern) - послідовність дій, що склалася у практиці.
- Стратегія як позиція (position) - розташування компанії на ринку.
- Стратегія як перспектива (perspective) – концептуальний підхід до бізнесу.

При чому, Мінцберг зазначав, що усі визначення стратегії взаємопов'язані та не розглядаються один без одного.

Визначення терміна «стратегія» у наукових працях українських вчених відображає різні аспекти цього поняття - від загального управлінського підходу до конкретних методів досягнення цілей. В. Герасимчук визначає стратегію як «напрямок діяльності підприємства, який спрямований на формування та використання його конкурентних переваг для досягнення довгострокових цілей» [3]. О. Амоша та Л. Михайличенко трактують стратегію як «довгострокову програму дій, що визначає пріоритети, розподіл ресурсів та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища» [10]. С. Ілляшенко зазначає, що «стратегія – це система заходів, спрямованих на реалізацію місії організації, її довгострокових цілей та забезпечення стійкого розвитку». Л. Лігоненко пропонує визначення, згідно з яким «стратегія є узагальненою моделлю дій, яка забезпечує досягнення конкурентних переваг і розвиток підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища» [11].

На основі аналізу різних підходів можна сформулювати узагальнене визначення:

Стратегія - це довгостроковий, комплексний план дій, спрямований на досягнення визначених цілей організації шляхом ефективного використання ресурсів, формування конкурентних переваг та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Це визначення відображає сутність стратегії як керівного механізму в управлінні підприємствами, державними структурами чи будь-якими іншими системами.

Таким чином, можна відокремити основні характеристики притаманні стратегії підприємства (рис. 1.1).

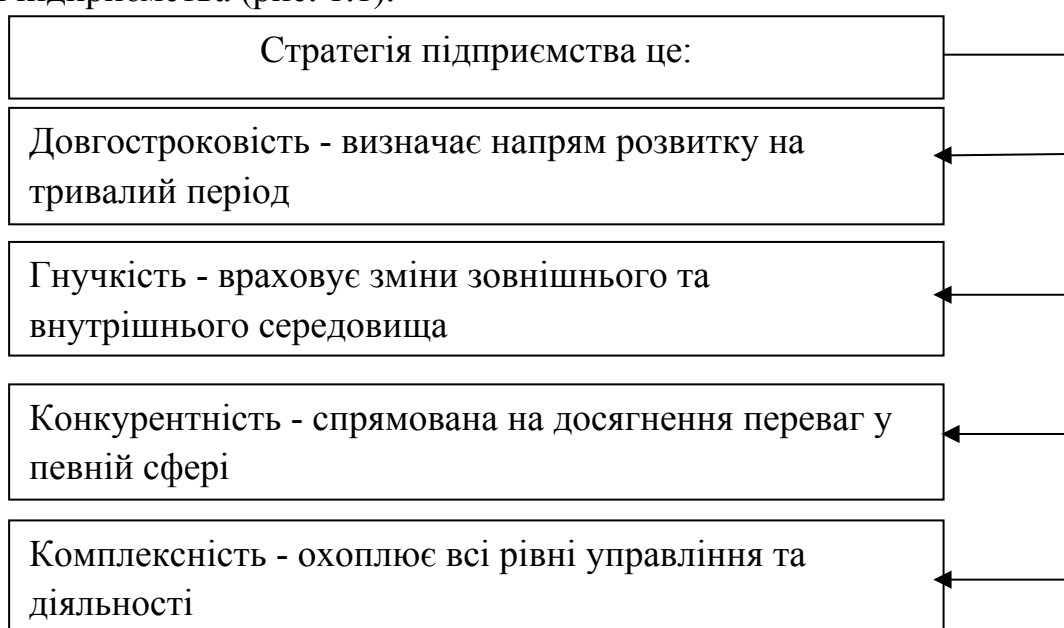


Рис. 1.1. Характеристики стратегії підприємства

Джерело: [3,8,10,1,18]

Ряд вчених пов'язують стратегію зі стратегічним планом, тобто визначають стратегію як конкретний плановий документ. Але, стратегія і стратегічний план це різні поняття. Стратегія визначає, «що» потрібно досягти і «чому».

Стратегічний план - це детальний документ, який конкретизує, «як» реалізувати стратегію. Він містить конкретні кроки, ресурси, відповідальних осіб та терміни реалізації. Іншими словами, стратегія - це довгостроковий погляд, а стратегічний план - це детальний рецепт того, як можна досягти майбутнього.

Кожне підприємство розробляє стратегію для досягнення основної мети - забезпечення зростання компанії, її конкурентоспроможність та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

В науковій літературі представлені та розглянуті декілька видів стратегії.

Корпоративна стратегія - це загальний план розвитку компанії, що визначає її місію, стратегічні цілі, напрямки діяльності та принципи розподілу ресурсів між різними бізнес-напрямами. Вона формує основу для всіх інших стратегій і охоплює довгостроковий період. Корпоративну стратегію можна визначити як фундамент успішного розвитку компанії, що визначає загальний напрямок її діяльності, забезпечує конкурентні переваги та дозволяє ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Ігор Ансофф та Майкл Портер класифікували корпоративну стратегію за різними видами стратегії.

За класифікацією Ігоря Ансоффа, корпоративні стратегії поділяються на стратегію зростання, стратегію стабілізації та стратегію скорочення. Сутність корпоративних стратегій за класифікації І.Ансоффа представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність корпоративних стратегій за класифікації І.Ансоффа

Стратегія	Сутність
-----------	----------

Продовження таблиці 1.1

Стратегія зростання	Спрямована на розширення компанії: - інтенсивне зростання (проникнення на ринок, розвиток продукту, вихід у нові сегменти); - інтеграційне зростання
---------------------	--

	(злиття, поглинання, вертикальна або горизонтальна інтеграція); - диверсифікація (розширення бізнесу в нові сфери).
Стратегія стабілізації	Використовується в умовах невизначеності, коли компанія фокусується на підтримці поточного стану та оптимізації процесів
Стратегія скорочення	Застосовується, коли необхідно зменшити витрати, позбутися збиткових підрозділів або вийти з неприбуткових ринків: - ліквідація - повне припинення діяльності; - відсічення зайвого - продаж або закриття окремих бізнес-одиниць; - скорочення витрат - оптимізація ресурсів для підвищення ефективності.

Джерело: складено автором самостійно на основі [9]

За класифікацією Майкла Портера корпоративна стратегія може будуватися на лідерстві за витратами, диференціації та фокусуванні. Сутність корпоративних стратегій за класифікації М. Портера представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Сутність корпоративних стратегій за класифікації М. Портера

Стратегія	Сутність
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат для пропозиції найнижчої ціни на ринку

Диференціація	Створення унікального продукту або послуги
Фокусування	Концентрація на вузькому ринковому сегменті

Джерело: складено автором самостійно на основі [24]

Як приклад впровадження корпоративної стратегії можна навести компанію Apple Inc. Вона використовує стратегію диференціації через унікальний дизайн, технологічні інновації та сильний бренд. А також компанію Coca-Cola, яка дотримується стратегії інтенсивного зростання, постійно розширюючи ринки та адаптуючи свою продукцію до локальних споживачів.

Якщо концепція корпоративної стратегії передбачає рівень управління всією компанією, то бізнес-стратегія передбачає управління окремим бізнес-напрямком.

Бізнес-стратегія - це стратегія окремої бізнес-одиниці або напрямку діяльності компанії, яка визначає, як саме цей підрозділ конкуруватиме на ринку, досягатиме своїх цілей і створюватиме конкурентні переваги.

Головна мета бізнес-стратегії - забезпечити ефективне функціонування підприємства на конкретному ринку, з урахуванням його особливостей та конкурентного середовища.

Бізнес-стратегія формується в декілька етапів [5].

На першому етапі проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз включає в себе:

- вивчення політичних, економічних, соціальних та інших факторів;
- аналіз галузі (конкуренція, постачальники, споживачі тощо);
- оцінку ринкових трендів та попит споживачів;
- SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості, загрози);
- ресурсний аналіз (фінанси, персонал, технології, активи);
- оцінку організаційної культури та ефективності бізнес-процесів.

На другому етапі проводиться визначення місії (головна ідея та призначення компанії), бачення (бажаний образ майбутнього компанії) та стратегічних цілей.

Третій етап - це вибір бізнес-стратегії.

Четвертий етап – розробка плану реалізації стратегії. Він включає в себе розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб за конкретні завдання, формування ключових показників ефективності.

На п'ятому етапі проводиться власне впровадження стратегії. Шостий етап - це контроль, аналіз та коригування стратегії.

Як бачимо, формування бізнес-стратегії доволі динамічний процес, що потребує глибокого аналізу, чіткого планування та постійного моніторингу.

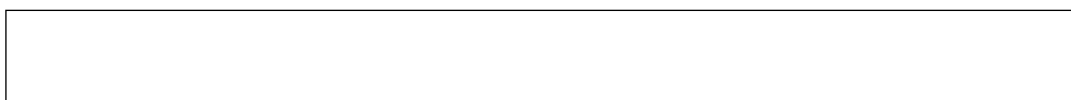
Як приклади впровадження бізнес-стратегії можна навести наступні компанії:

- Starbucks використовує стратегію диференціації, створюючи унікальний досвід для клієнтів через якість кави, сервіс і атмосферу.
- Xiaomi обрала стратегію лідерства за витратами, пропонуючи якісні смартфони за доступними цінами.

Функціональна стратегія є найнижчим рівнем стратегічного управління та забезпечує ефективну реалізацію бізнес-стратегії.

Функціональна стратегія - це стратегія окремого підрозділу або функціональної сфери підприємства, яка спрямована на підтримку реалізації бізнес-стратегії компанії. Вона деталізує, як саме окремі функції (маркетинг, фінанси, виробництво тощо) будуть сприяти досягненню загальних цілей підприємства. Корпоративна стратегія та бізнес-стратегія мають спиратись на функціональну стратегію. Підприємство має стільки функціональних стратегій, скільки напрямків діяльності.

Види функціональних стратегій представлені на рис. 1.2.



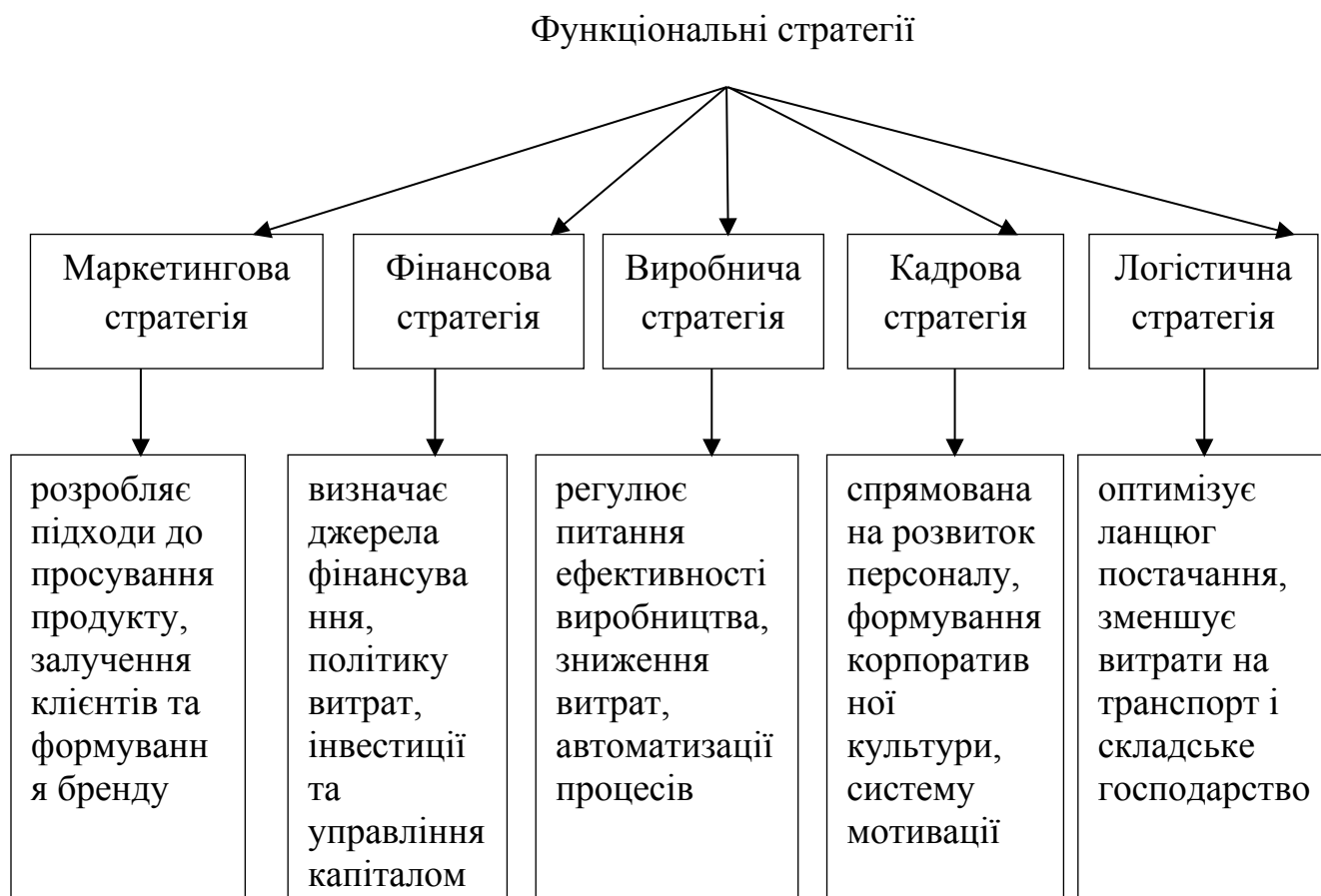


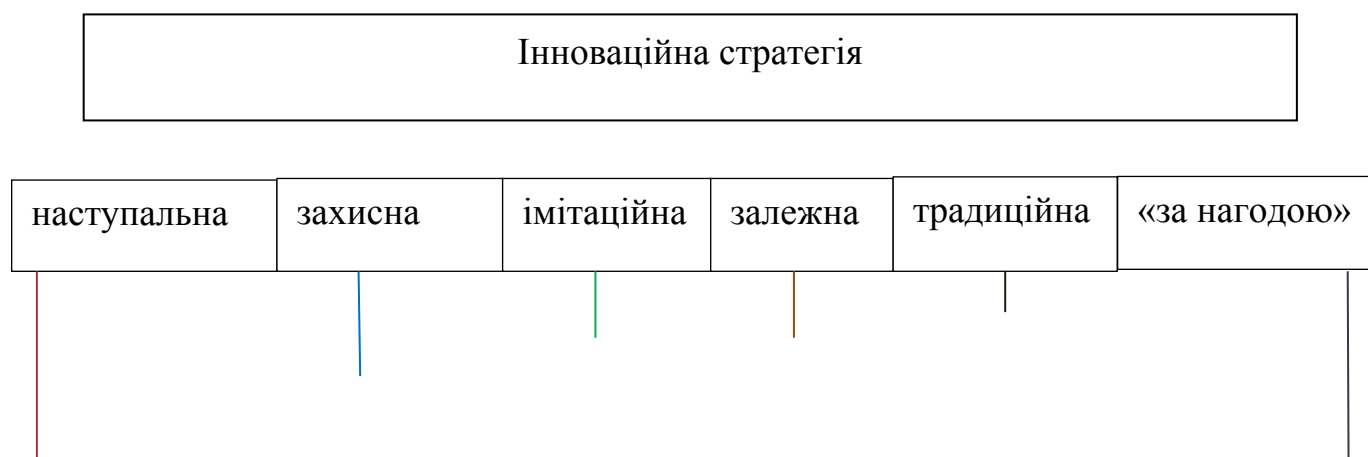
Рис. 1.2 Види функціональних стратегії

Джерело: [19]

Ще одна стратегія яка може забезпечити ефективне управління підприємством є інноваційна стратегія.

Головною метою інноваційної стратегії є підвищення конкурентоспроможності та створення унікальних ринкових переваг через впровадження інновацій.

На підставі аналізу наукових джерел можна виокремити такі типи інноваційної стратегії. Вони представлені на рис. 1.3.



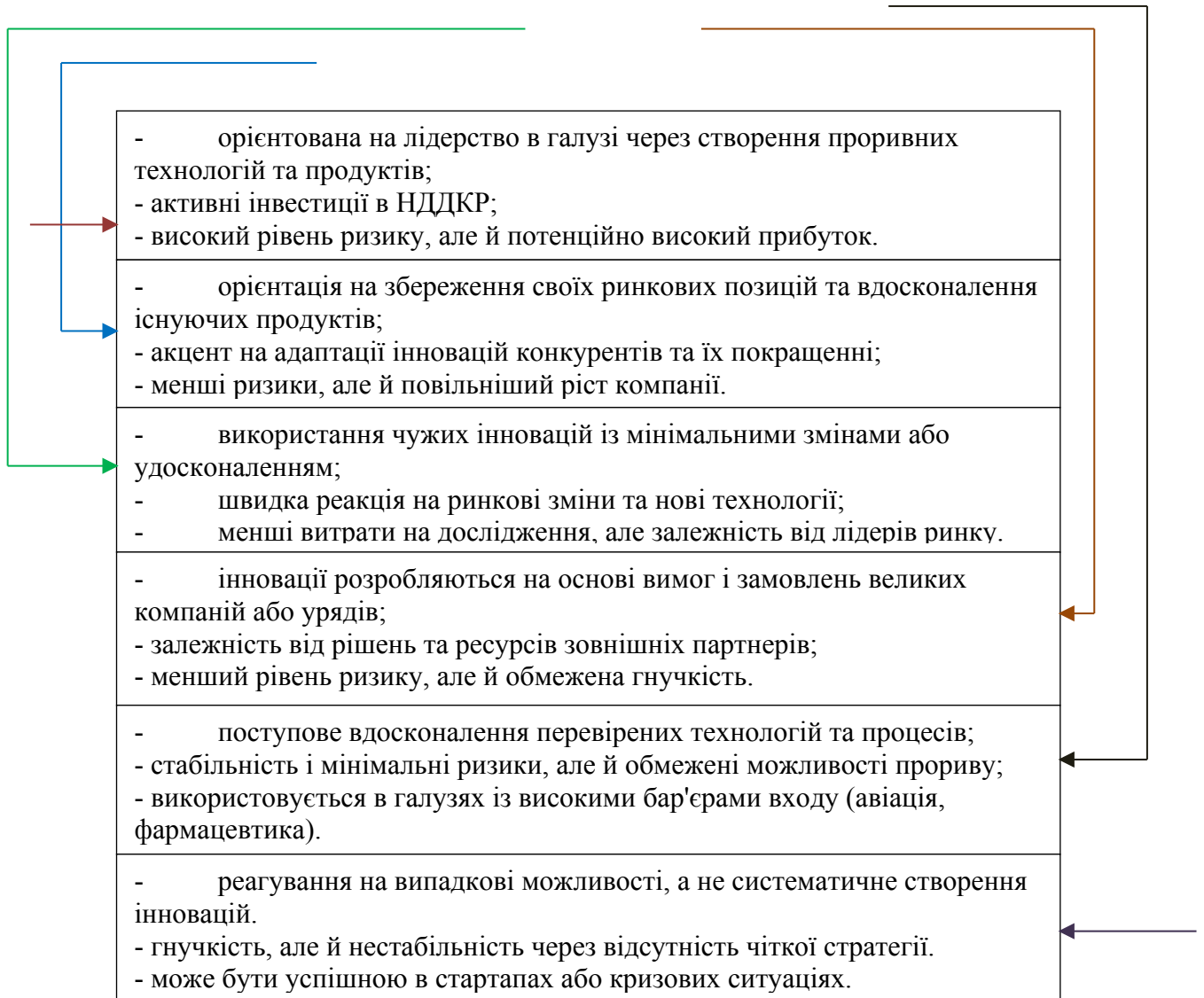


Рис.1.3 Типи інноваційної стратегії

Джерело: [35]

Приклади успішних компаній, які завдяки впровадженням інноваційних стратегій зберігають конкурентоспроможність:

- компанія Apple: наступальна інновація в області дизайну та програмного забезпечення (iPhone, MacBook, Apple Watch);
- компанія Google: інвестування у новітні технології дозволяють компанії отримувати перевагу в галузі інтернет – технологій;
- компанія Amazon: інновації в логістичному управлінні компанії дозволяють бути лідерами в галузі електронної комерції та хмарних послуг.
-

1.2 Поняття, принципи та система стратегічного управління

Якщо стратегія – це план дій підприємства, то стратегічне управління – це процес, який дозволяє цю стратегію реалізувати, тобто стратегія - це «що робити?», а стратегічне управління - це «як це зробити?». Без стратегії управління втрачає напрямок, а без стратегічного управління стратегія залишається лише ідеєю.

Поняття «стратегічне управління» має декілька трактувань.

Дж. Пірс і Р. Робінсон визначають стратегічне управління як набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації. Дж. Хігенс надає таке тлумачення сутності стратегічного управління: «Стратегічне управління є процесом управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням» [14].

Вітчизняні науковці Томілін О.О., Тютюнник Ю.М., Бражник Л.В. та Дробота Я.А надають таке визначення:

Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством (включаючи його окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. Метою стратегічного управління є побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розроблення і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), що є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його існування у довгостроковій перспективі [33].

З огляду на визначення поняття стратегічного управління, можна зазначити, що стратегічне управління - це комплексний процес, який охоплює планування, адаптацію, конкуренцію, ресурсний підхід та інновації. Сутність стратегічного управління полягає в довгостроковому

плануванні, формуванні та реалізації стратегії організації, що забезпечує її конкурентоспроможність і досягнення глобальних цілей.

Розвиток стратегічного управління базується на трьох класичних підходах (рис.1.4).

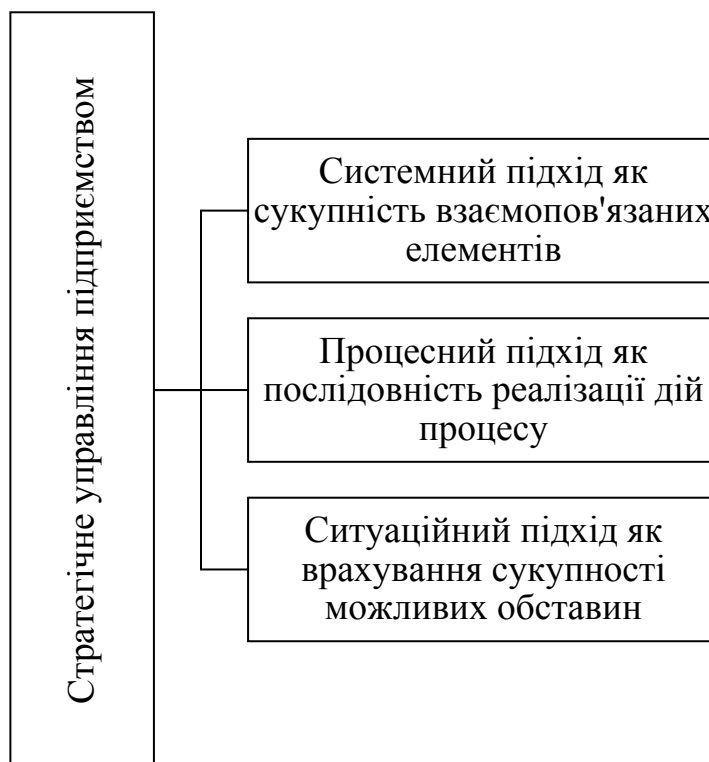


Рис. 1.4 Підходи стратегічного управління

Джерело: [39]

Як вже було зазначено, стратегічне управління - це комплексний процес формування, реалізації та коригування стратегії підприємства для досягнення довгострокових цілей. Щоб цей процес був ефективним, необхідно дотримуватися певних принципів, які допомагають приймати виважені рішення в умовах нестабільного середовища. В науковій літературі множинні принципи стратегічного управління скомпонували в такі групи принципів: системності, розвитку та управління.

Головна ідея принципу системності в стратегічному управлінні полягає в тому, що організація повинна розглядатися як цілісна система, де всі елементи взаємопов'язані і взаємодіють один з одним. Це означає, що для ефективного управління стратегічними процесами необхідно

враховувати не лише окремі компоненти (наприклад, фінанси, маркетинг, виробництво), а й їх взаємозв'язки та вплив на загальну діяльність організації. Сутнісна характеристика групи принципу системності представлена на рис. 1.5.

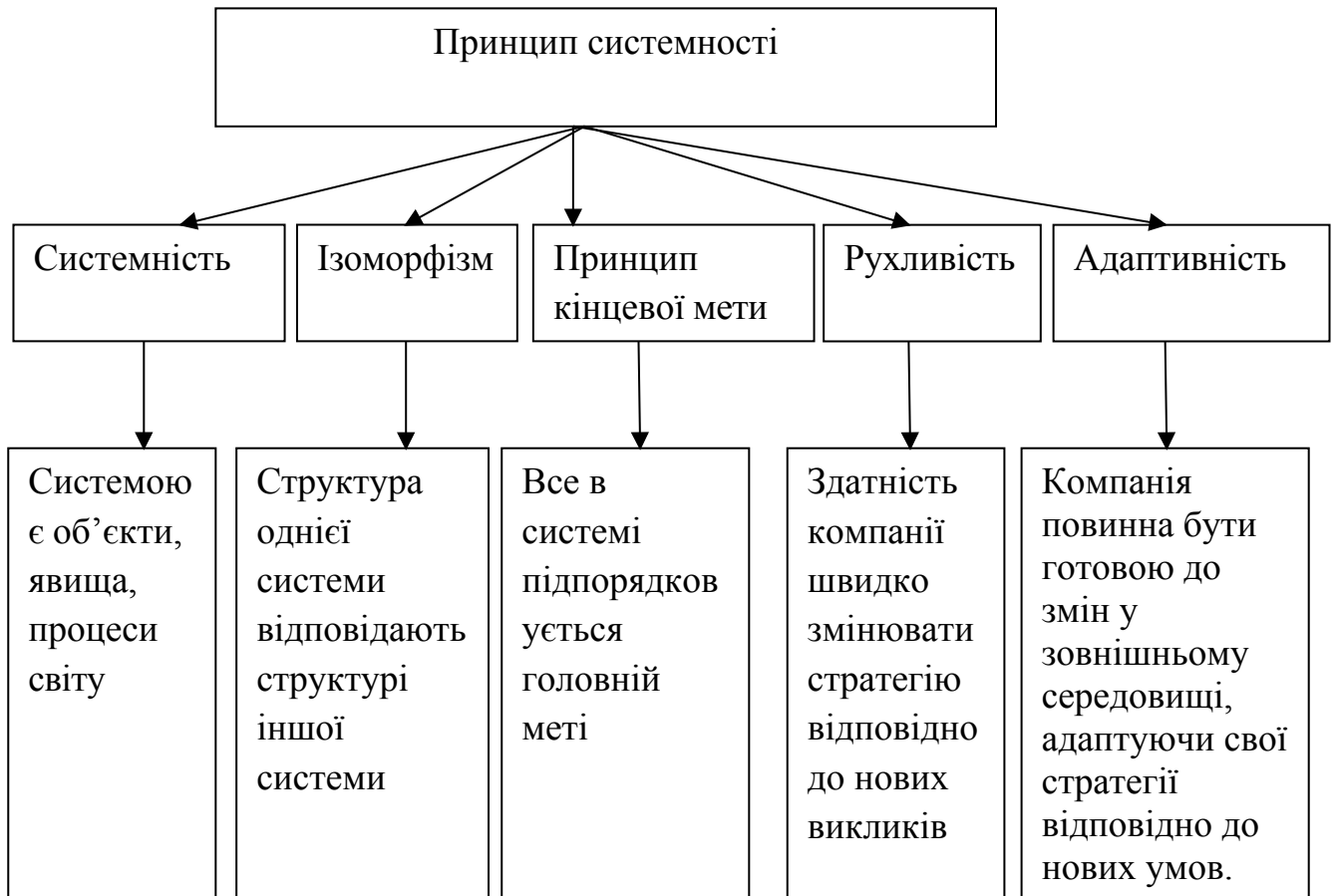


Рис. 1.5 Сутнісна характеристика групи принципу системності

Джерело: [28]

Головна ідея принципу розвитку полягає в тому, що стратегія компанії повинна бути спрямована на перспективний розвиток, а не лише на утримання позицій. Сутнісна характеристика групи принципу розвитку представлена на рис. 1.6.

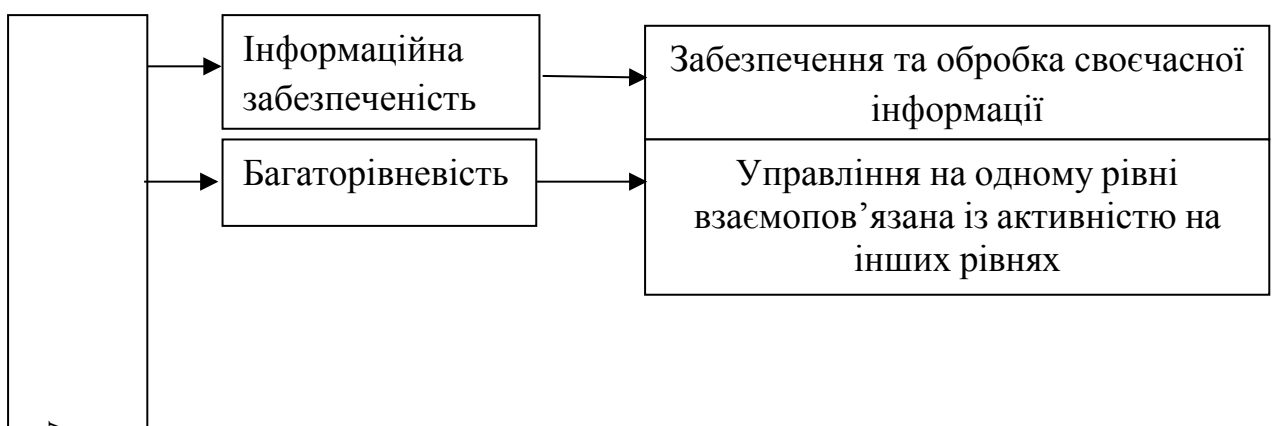


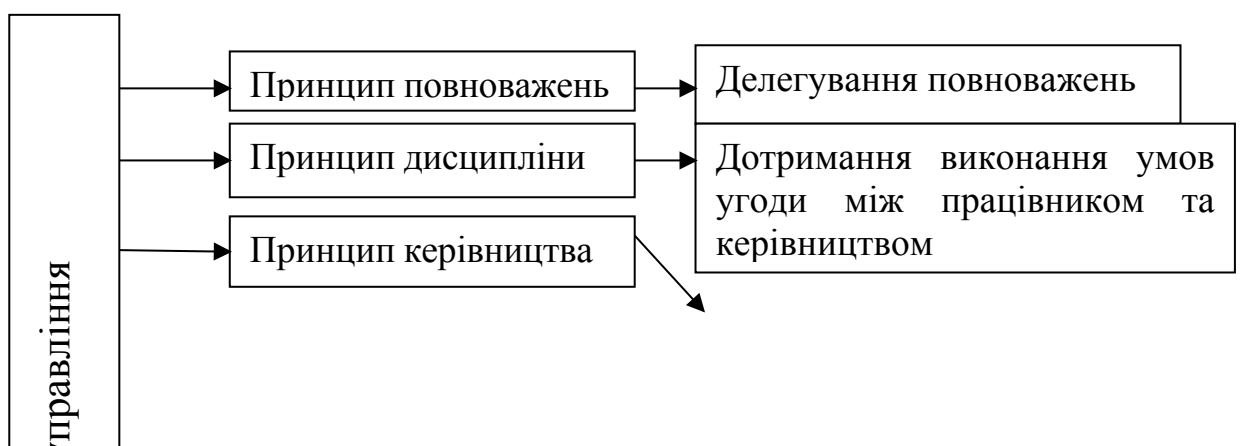


Рис. 1.6 Сутнісна характеристика групи принципу розвитку

Джерело: [28]

Принципи управління – це основні правила та рекомендації, які допомагають організувати ефективну роботу підприємства. Головна ідея принципів управління полягає в тому, щоб забезпечити систематичний підхід до управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Сутнісна характеристика групи принципу управління представлена на рис. 1.7.



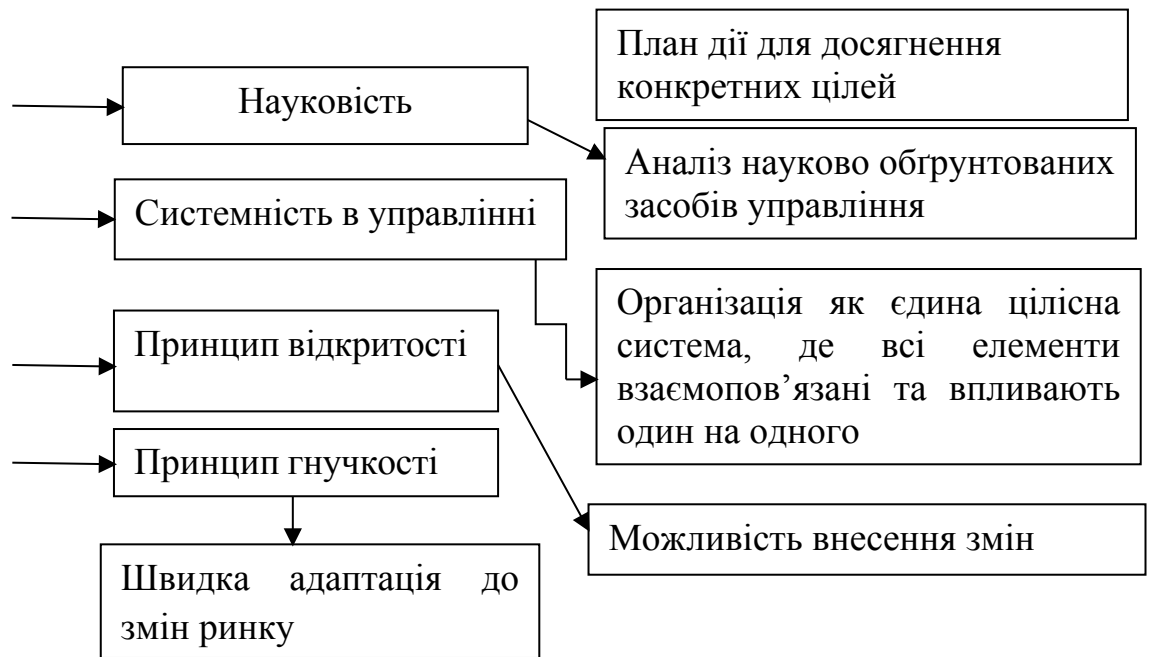


Рис. 1.7 Сутнісна характеристика групи принципу управління

Джерело: [28]

1.3 Система стратегічного управління

Стратегічне управління як комплексний процес крім принципів, також має систему, яка складається із елементів для ефективного функціонування. Систему стратегічного управління можна визначити як комплекс взаємопов'язаних процесів, методів і механізмів, які допомагають організації формувати, реалізовувати та контролювати свою стратегію для досягнення довгострокових цілей. Система стратегічного управління дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін, досягати конкурентних переваг і забезпечувати стійкий розвиток.

Система стратегічного управління складається із процесу, інструментів та виконавців.

Розглянемо кожен із елементів системи стратегічного управління.

Процес стратегічного управління - це безперервний цикл, який включає аналіз, планування, реалізацію та контроль (рис. 1.8).



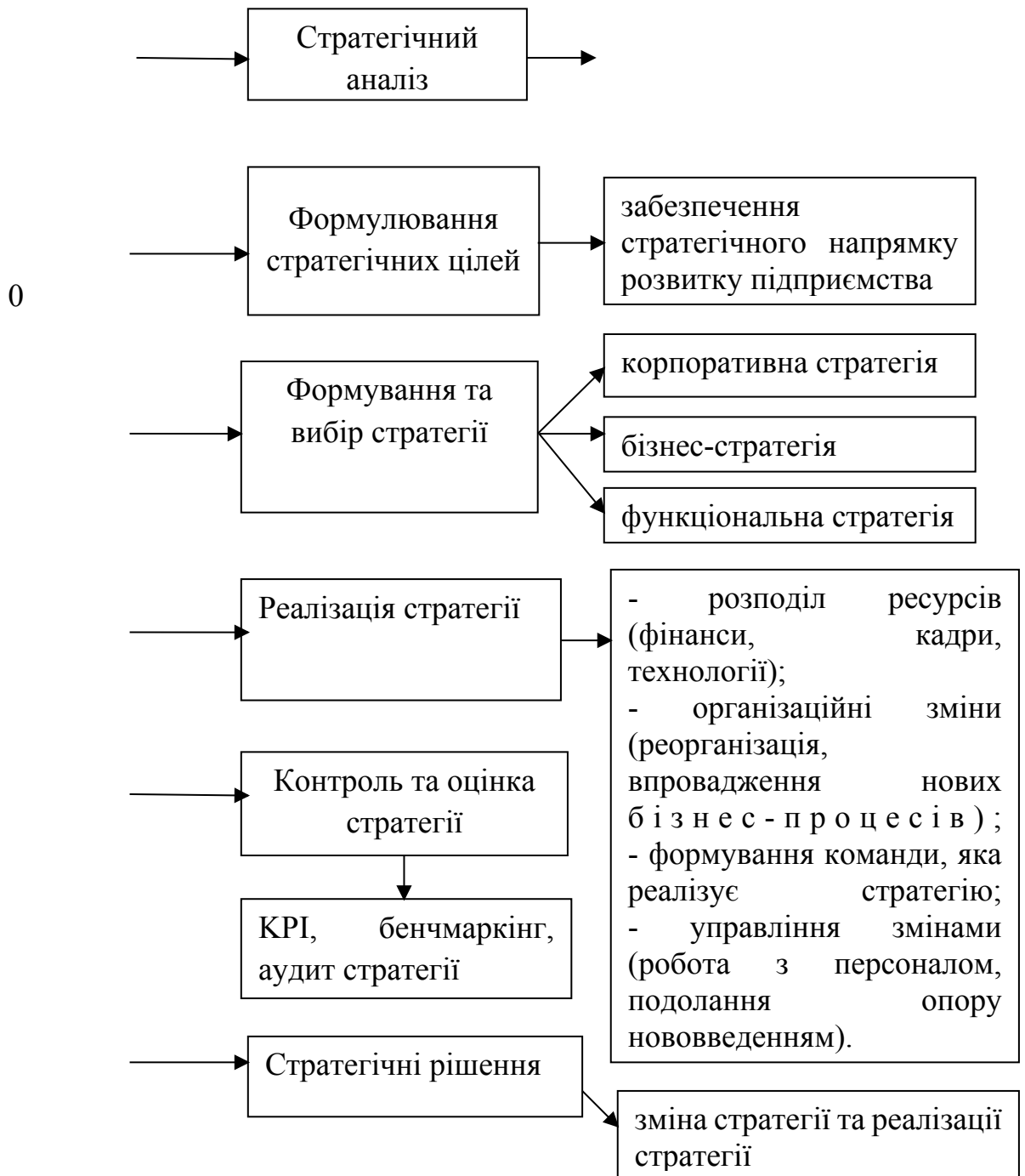


Рис. 1.8 Процес стратегічного управління

Джерело: [29]

Під інструментами стратегічного управління розуміють методи та моделі, які допомагають компаніям аналізувати середовище, формувати стратегію, впроваджувати її та контролювати результати.

Інструменти стратегічного управління допомагають організаціям аналізувати ринок, приймати обґрунтовані рішення та контролювати

ефективність своєї стратегії. Успішні компанії комбінують різні методи для досягнення конкурентних переваг.

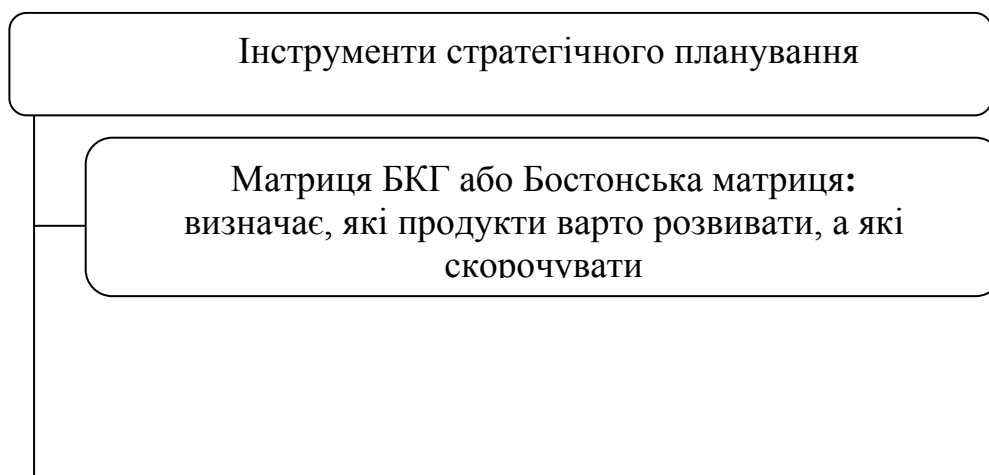
До основних інструментів стратегічного управління відносяться:

- Інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.9)



Рис. 1.9 Інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища
Джерело: [29]

- Інструменти стратегічного планування (рис.1.10)



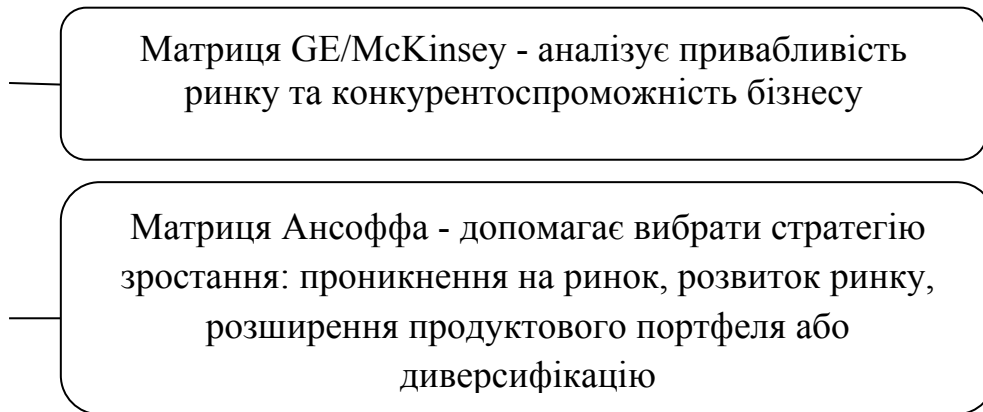


Рис. 1.10 Інструменти стратегічного планування

Джерело: [29]

- Інструменти реалізації стратегії (рис. 1.11)

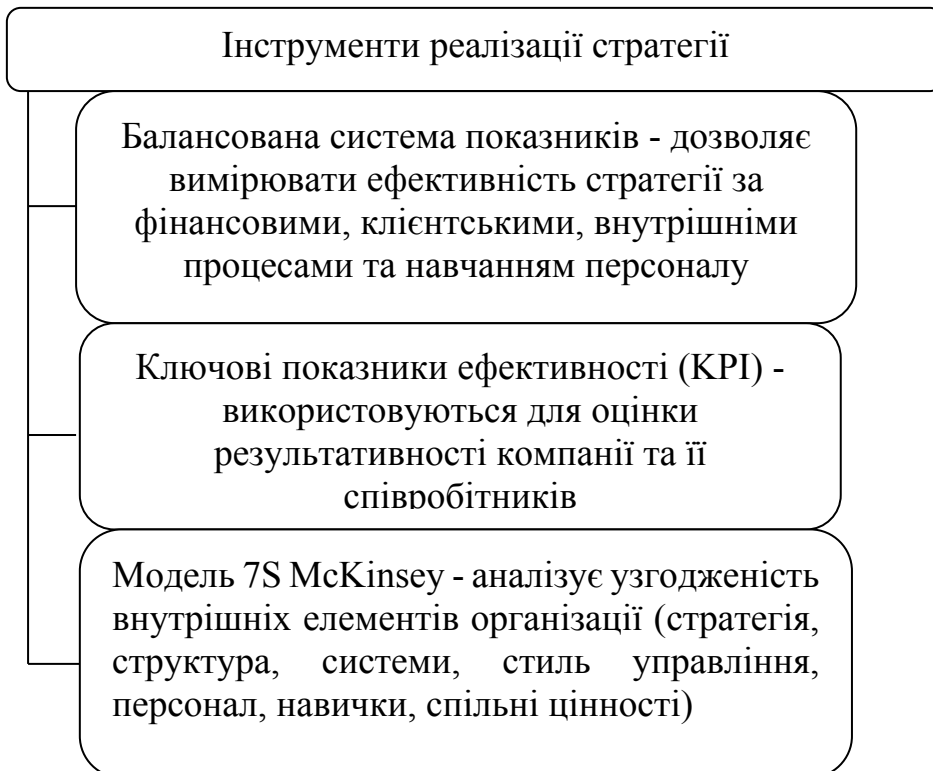
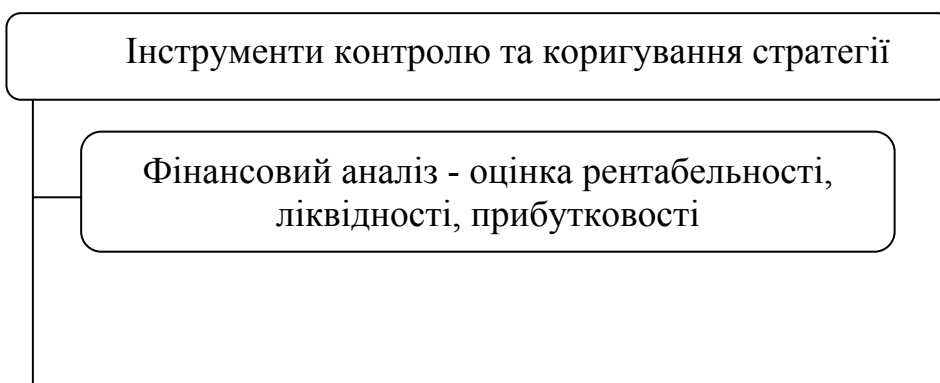


Рис. 1.11 Інструменти реалізації стратегії

Джерело : [29]

- Інструменти контролю та коригування стратегії (рис. 1.12)



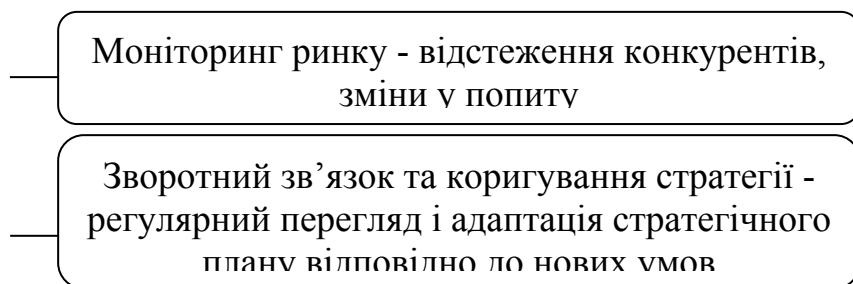


Рис. 1.12 Інструменти реалізації стратегії

Джерело:[29]

У стратегічному управлінні не достатньо лише розробити стратегію - її потрібно втілити в життя. І саме тут на перший план виходять виконавці стратегічного управління - ті, хто відповідає за практичну реалізацію стратегічних рішень.

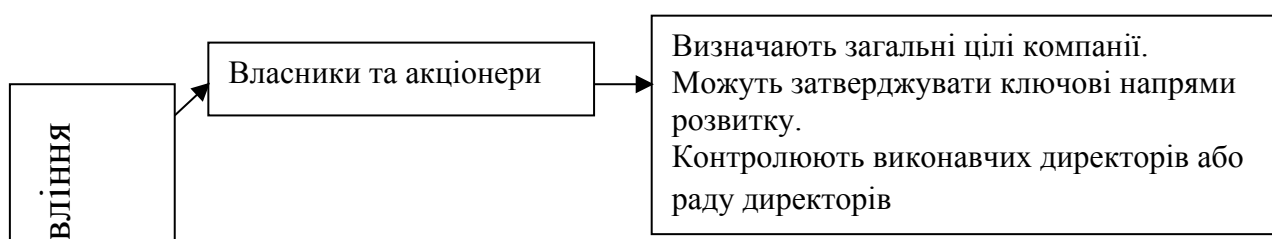
Виконавці стратегічного управління можуть включати різні рівні управлінського персоналу та інші зацікавлені сторони.

До основних груп виконавців стратегічного управління відносяться:

- ~ Вищий менеджмент (керівники компанії – генеральний директор, фінансовий директор, директор з маркетингу тощо);
- ~ Середній менеджмент;
- ~ Фахівці з стратегічного планування;
- ~ Команди проектів;
- ~ Співробітники;
- ~ Зовнішні консультанти;
- ~ Зацікавлені сторони (інвестори, постачальники, клієнти, та інші особи або організації, які мають інтерес у діяльності компанії і можуть впливати на її стратегію).

Кожна з цих груп відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегій і досягнення поставлених цілей.

Наочно виконавці стратегічного управління представлені на рис.1.13.



напівфабрикатів. Організаційна структура підприємства включає численні виробничі цехи та допоміжні цехи, що дає можливість організувати повний технологічний цикл.

Схематично структуру роботи підприємства можна визначити наступним чином (рис.2.1):

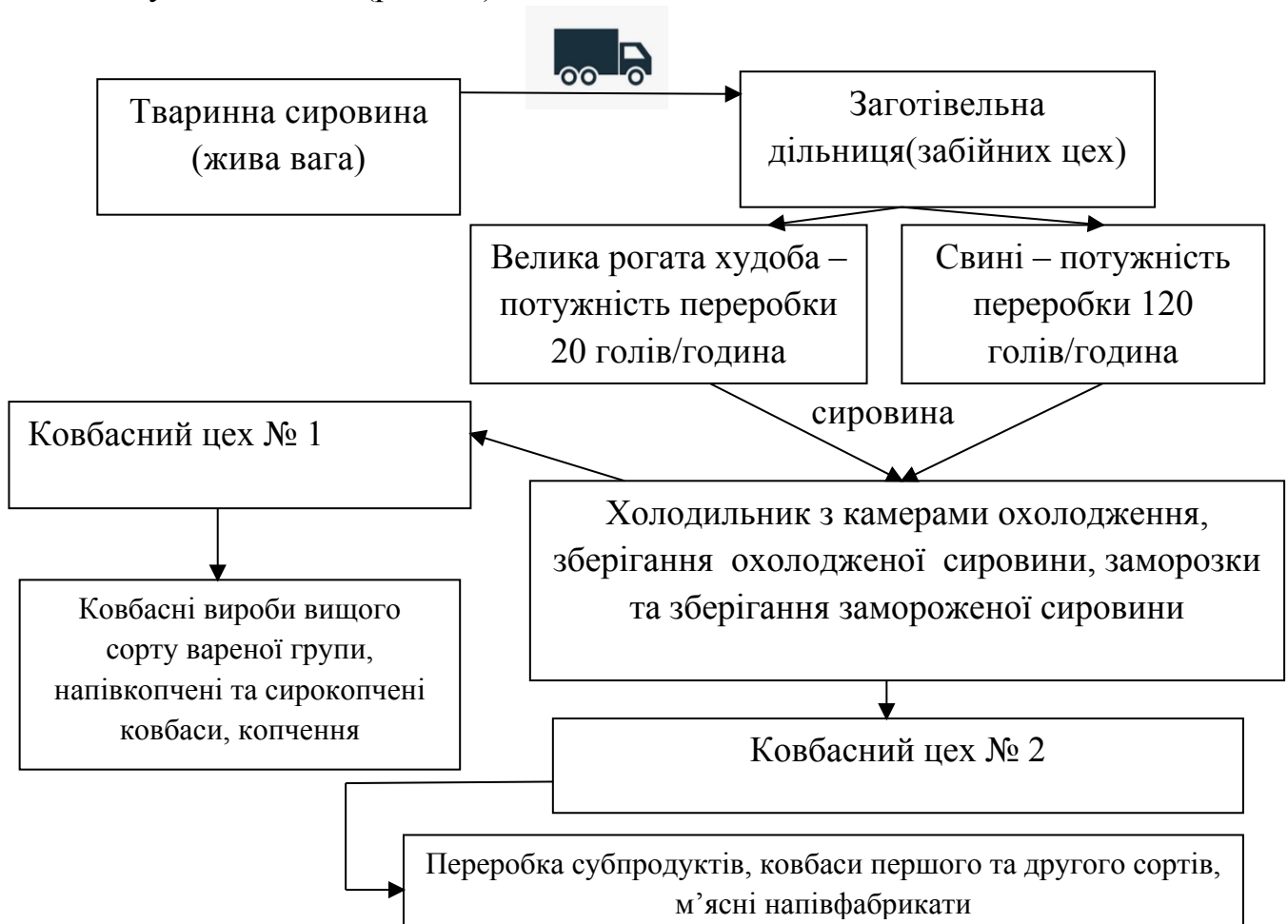


Рис. 2.1 Схеми роботи ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»»

Джерело: [23]

Крім цього, окремим напрямком діяльності є виготовлення пельменним цехом пельменів, вареників, круасанів. Також, в структурі підприємства є і рибний цех, де виробляється риба холодного копчення та риба пряного посолу.

Асортимент продукції різноманітний та високої якості: ковбаси варені, сирокопчені та сиров'ялені ковбаси, варено-копчені та напівкопчені ковбаси, сосиски та сардельки, копчення та шинки, запечена продукція,

паштети, заливні. Асортимент продукції ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»»

Асортиментна група	Найменування продукції
Варені ковбаси	«Докторська», «Любительська», «Молочна», «Шинкова», «Мортаделла», «Докторська смачна», «Пікантна» (вищого гатунку); «Молочна особлива» (першого гатунку);
Сосиски	«З сиром», «З філе індички», «Молочні», «Франкфуртські», «Віденські», «Шпикачки з сиром» (вищого гатунку); «Кіровоградські», «Молочні особливі», «Студентські» (першого гатунку)
Сирокопчені ковбаси	«Салямі Домашня», «Брауншвейгська», «Московська», «Салямі Віденська», «Салямі з перцем» (вищого гатунку); «Салямі Празька» (першого гатунку)
Сиров'ялені ковбаси	«Салямі Мисливська», «Салямі Угорська» (вищого гатунку); «Салямі Софіївська», «Кіровоградська» (першого гатунку);
Шинки	«Екстра», «Святкова» (вищого гатунку); «Ароматна», «Тостова» (першого гатунку)
Інша продукція	сосиски «Пікнік», сосиски «Ятранчик», сосиски без оболонки, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси, заливні та кров'яні ковбаси, нарізка та інше

Джерело [23]

Підприємство забезпечено близько 100 одиницями транспорту необхідних для заготівлі сировини, реалізації продукції та ефективного введення господарської діяльності.

Реалізація готової продукції здійснюється через такі торгові мережі як: АШАН, Novus, METRO Cash & Carry Україна, Сільпо, Велика кишеня та інші. Крім реалізації через торговельні мережі, реалізація готової продукції здійснюється і через фірмову торгівлю, яка представлена у містах Кропивницький та Кривий Ріг, Кіровоградській та Миколаївській областях та складається із 18 фірмових магазинів, 8 кіосків та 48 МАФів у 2021-2022 роках. У 2023 року нараховується 18 фірмових магазинів, 8 кіосків та 50 МАФів.

Частка реалізації через торговельні мережі складає близько 60-65%, тоді як частка фірмової торгівлі близько 20-22%.

Асортиментна група	Найменування продукції
	«Докторська», «Любительська», «Молочна», «Шинко

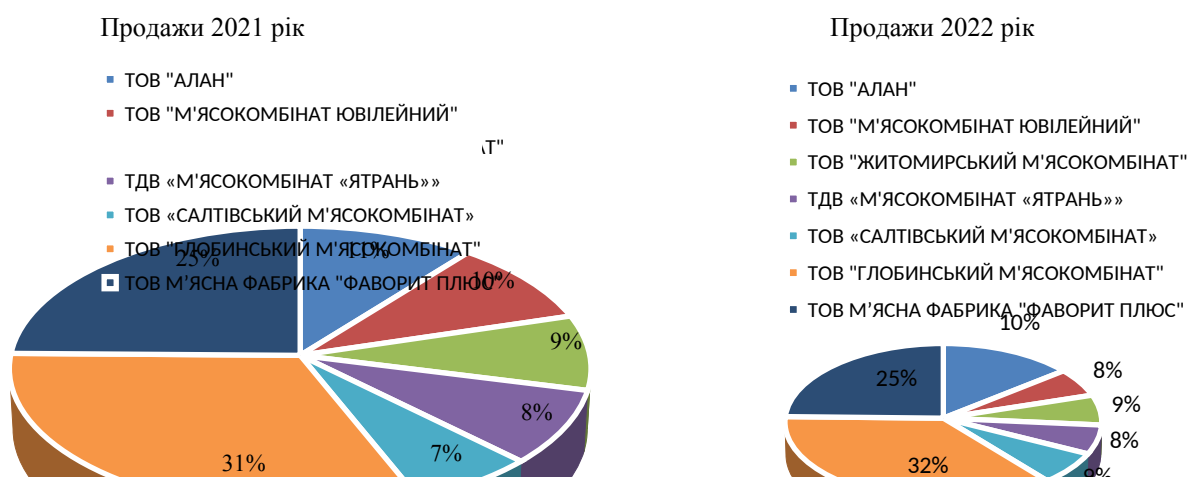
Для ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» дуже важлива політика у сфері якості.

Так, 2002 році підприємство впровадило сертифіковану систему управління якістю міжнародного стандарту ISO 9001:2000. ISO 9001:2000 - це міжнародний стандарт системи управління якістю, який визначає вимоги до організації, що прагнуть забезпечити стабільну якість продукції та послуг.

Сьогодні план управління безпечністю харчових продуктів FSSC 22000 (ISO 22000:2005, редакція 2018 року відповідно до принципів HACCP) сертифіковано та впроваджено на підприємстві для постійного контролю якості та безпеки продукції. ISO 22000:2005 - це міжнародний стандарт системи управління безпечністю харчових продуктів, що ґрунтується на принципах HACCP (HACCP - аналіз небезпек і критичні контрольні точки). В лабораторіях підприємства сировина та продукція проходять вхідний та виробничий контроль. Також проводяться паралельні дослідження всіх видів готової продукції в Державній лабораторії, яка акредитована за міжнародним стандартом ISO/IEC 17025 (або національним ДСТУ ISO/IEC 17025).

Це свідчить про те, що продукція ТМ «ЯТРАНЬ» відповідає українським та міжнародним стандартам і споживачі можуть бути впевнені у якості продукції.

Аналіз обсягу продаж аналогічної продукції між великими м'ясокомбінатами України за період 2021 – 2023 роки показав, що продукція ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» складає 8%.



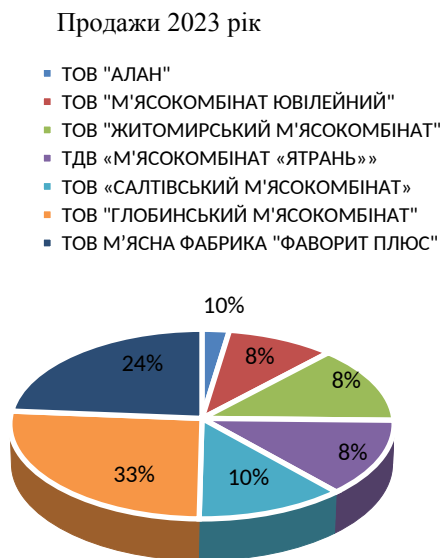


Рис. 2.2 Розподіл м'ясної продукції між великими виробниками
України

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Як бачимо, підприємство доволі конкурентоспроможне та впевнено
займає нішу виробництва м'ясної продукції.

Результат діяльності ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за період
2021-2023 роки представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результат діяльності ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за
період 2021-2023 роки (в тис. грн)

Показник	Роки		
	2021	2022	2023

Товарна продукція	1 321 175	1 103 733	1 557 133
М'ясо та субпродукти	4 331	3 620	4 377
Ковбасні вироби	11 889	10 841	10 462

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних Організаційна структура управління ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» виглядає наступним чином(рис. 2.3):

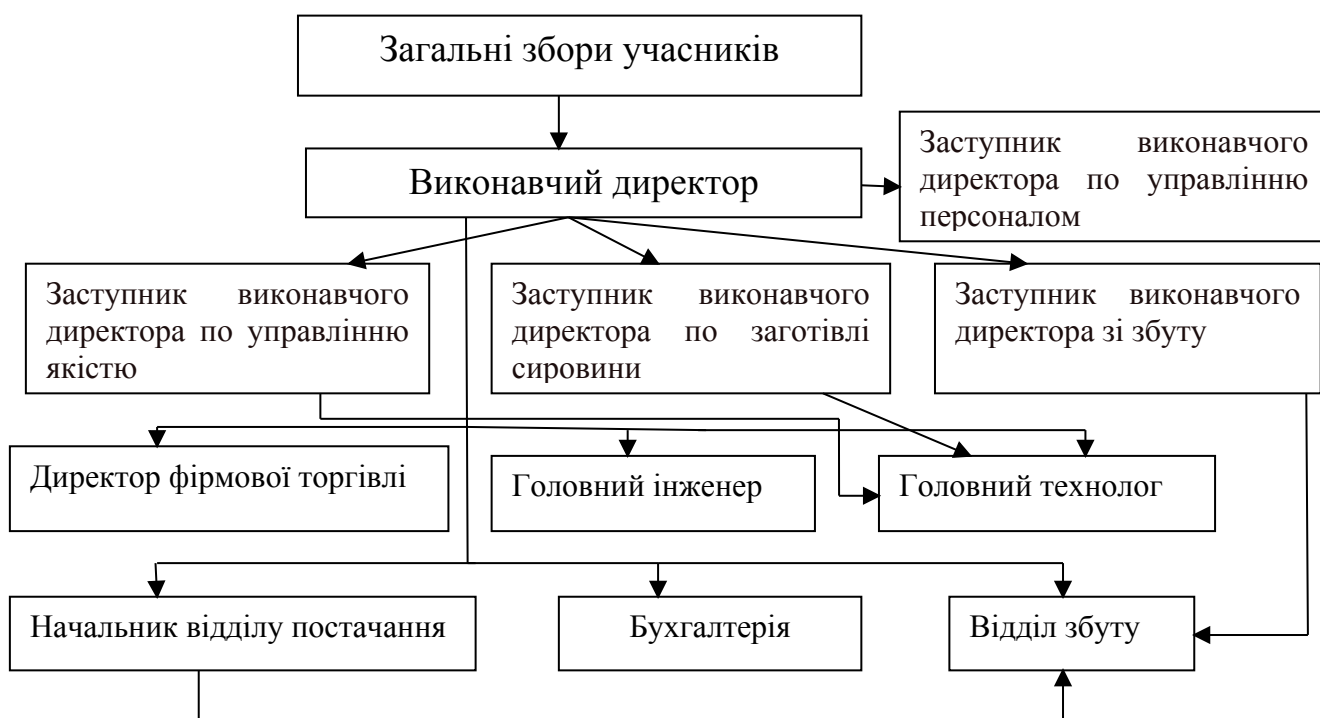


Рис. 2.3 Організаційна структура управління ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»»

Джерело: [23]

Підприємство використовує лінійно-функціональну структура управління. Лінійно - функціональна структура управління - це одна з найбільш поширених організаційних структур, яка поєднує в собі елементи лінійної та функціональної структур управління. Вона виникла як спроба зберегти чіткість ієрархії лінійної структури, але водночас запровадити спеціалізацію в управлінні за окремими функціями.

Відносини між колективом та адміністрацією регулюються колективною угодою, в якій прописані вимоги щодо режиму праці, відпочинку, оплати праці та соціального захисту. Чисельність працівників

ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за 2021-2023 роки представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Чисельність працівників ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за 2021-2023 роки

	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна чисельність	1459	1305	1248
- жінки (%)	61	60	61
- чоловіки (%)	39	40	39

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних. Скорочення кількості працівників частково пов'язано з військовим станом в Україні та оголошенням мобілізації у 2022 році. Так, 44 працівника було мобілізовано протягом 2022 року, та 47 працівників протягом 2023 року.

Підприємство піклується про професійний рівень працівників. При відсутності спеціалізованих навчальних закладів, на підприємстві практикується як виробниче навчання, так і переатестація робітників.

Підвищення заробітної плати, вчасні виплати, діючі соціальні пакети сприяють доволі стабільної кадрової ситуації.

Динаміку чисельності працівників ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за 2021-2023 роки можна побачити на рис. 2.4.

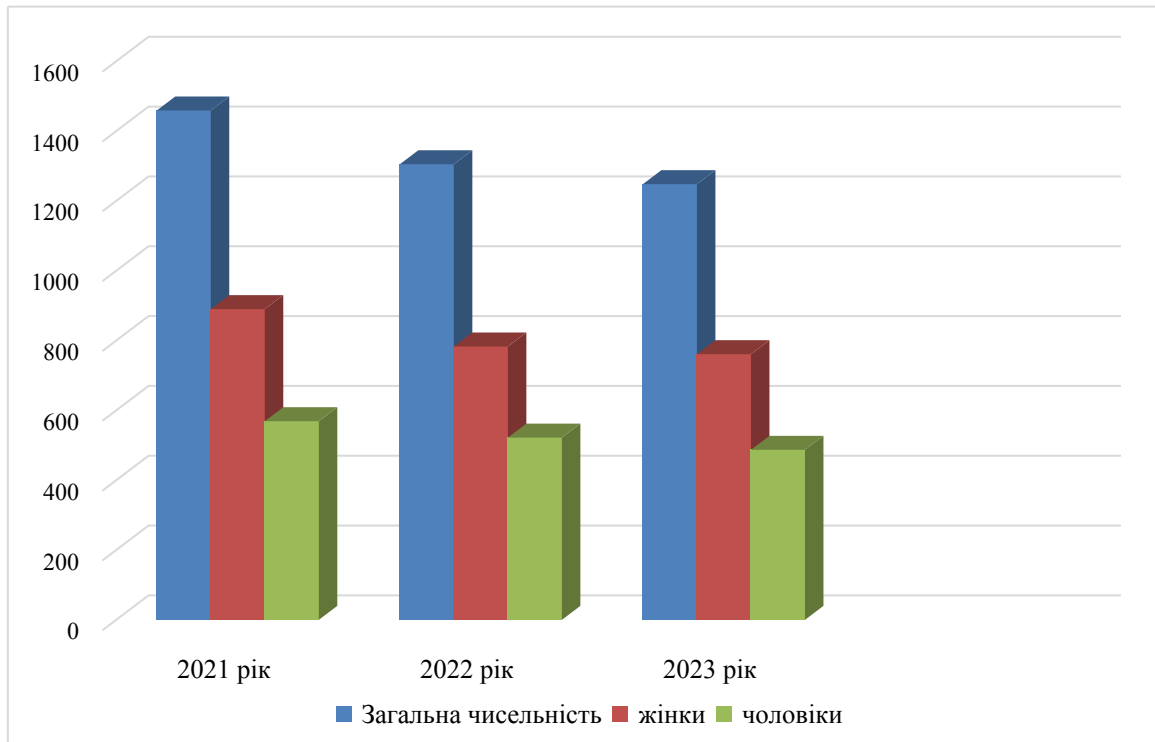


Рис. 2.4 Динаміка чисельності працівників ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»»

Фінансово-економічний аналіз показує, наскільки підприємство стійке, прибуткове і ефективне.

До основних показників фінансово-економічного аналізу відносяться:

- фінансова стійкість;
- прибутковість;
- ліквідність;
- ділова активність.

Розглянемо основні фінансові показники ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за період 2021-2023 роки (табл. 2.4).

Основні фінансові показники ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за
період 2021-2023 роки (у тис. грн.)

Стаття	Рік		
	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 515 579	1 544 757	1 866 639
Чистий фінансовий результат до оподаткування	-57 129	47 053	12 023
Чистий прибуток (збиток)	44 538	111 137	189 389

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Для наочності відобразимо динаміку фінансових показників на
діаграмі (рис.2.5).

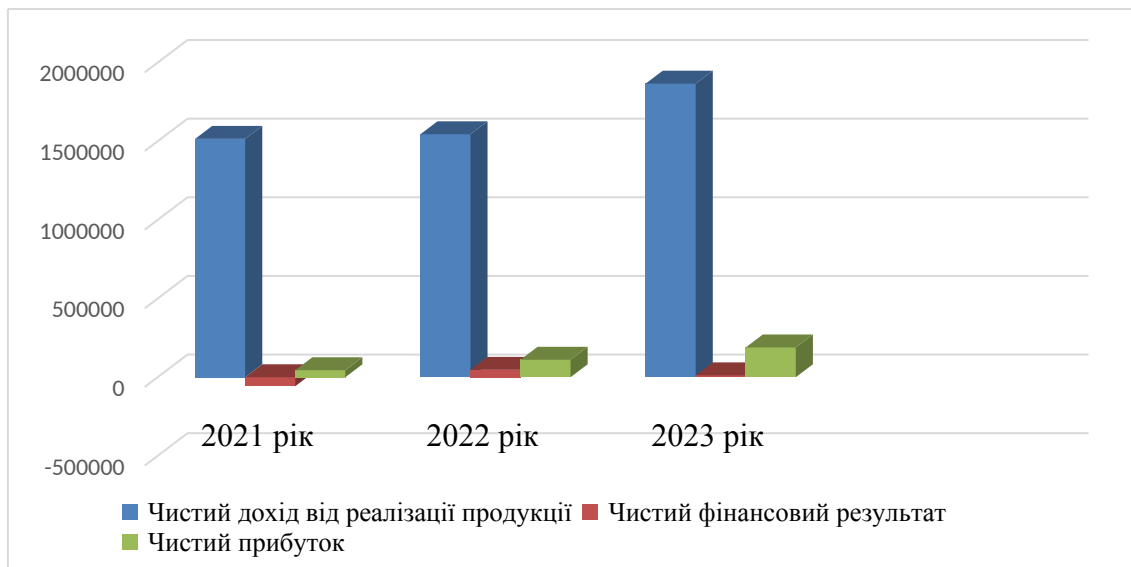


Рис. 2.5 Динаміка фінансових результатів ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ
«ЯТРАНЬ»» за період 2021-2023 роки

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Як бачимо, у підприємства динамічне зростання чистого прибутку.

Розглянемо основні показники балансу ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ
«ЯТРАНЬ»» за період 2021-2023 роки, які представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники балансу ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за
період 2021-2023 роки (в тис. грн.)

Стаття	Рік		
	2021	2022	2023
Оборотні активи	265 680	285 414	321 396
Власний капітал	369 444	480 749	674 026
Необоротні активи	229 947	300 560	465 277
Запаси	102 138	116 287	119 643
Гроші та їх еквіваленти	20 849	43 264	68 994
Собівартість реалізованої продукції	1 163 913	1 209 597	1 509 134

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Динаміку показників балансу ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за період 2021-2023 роки можна прослідкувати на рис. 2.6.

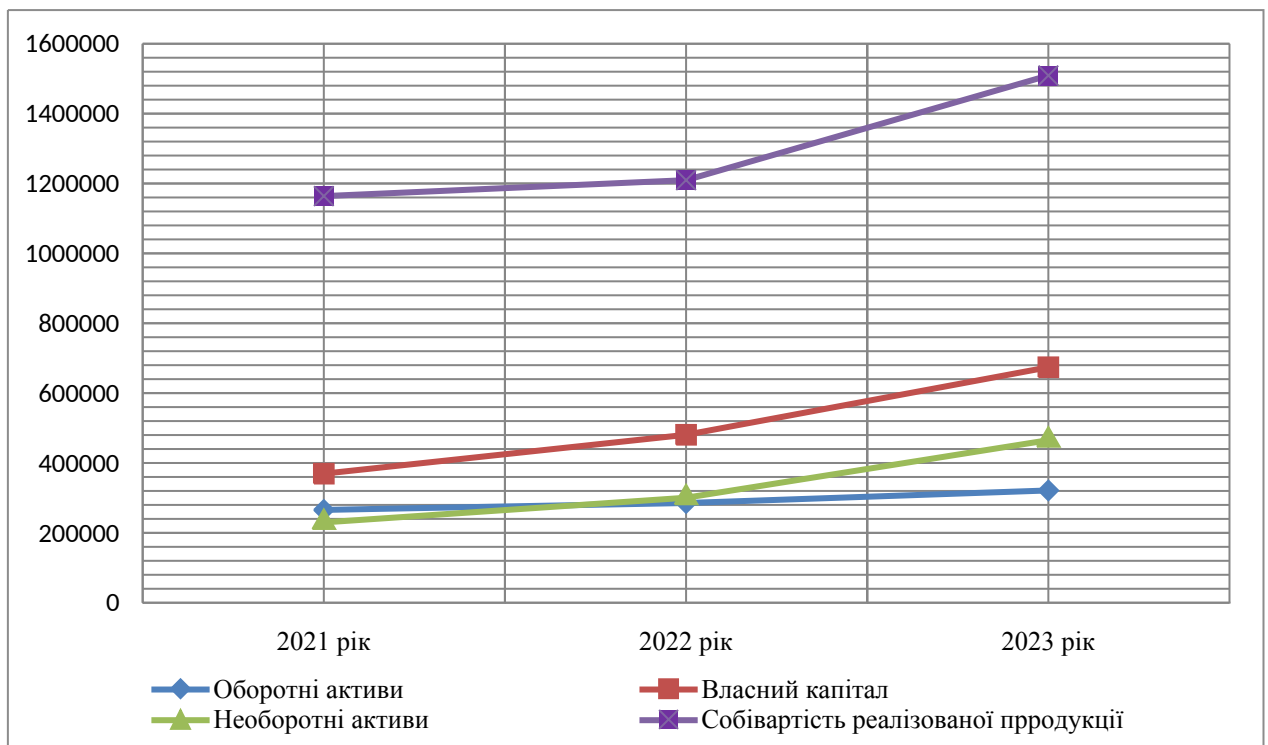


Рис. 2.6 Динаміка показників балансу ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ
«ЯТРАНЬ»» за період 2021-2023 роки

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Ліквідність підприємства - це здатність підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Іншими словами, чи зможе підприємство розрахуватись із боргами найближчим часом.

До основних показників ліквідності підприємства відносяться:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності відображає здатність підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями за рахунок своїх поточних активів.

Коефіцієнт загальної ліквідності розраховується за формулою (2.1):

$$CR = \frac{CA}{CL} \quad (2.1)$$

де CA - оборотні активи; CL - поточні зобов'язання.

Коефіцієнт загальної ліквідності можна використовувати для перевірки здатності активів з періодом обороту менше одного року погасити зобов'язання зі строком погашення менше одного року.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає можливість підприємства під час виникнення критичної ситуації погасити поточні зобов'язання за рахунок швидко реалізованих активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується за формулою (2.2):

$$QR = \frac{CA-I}{CL} \quad (2.2),$$

де CA - оборотні активи; I - запаси; CL - поточні зобов'язання.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає можливість погашення короткострокових боргів за рахунок наявних короткострокових фінансових вкладень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою (2.3):

$$AT = \frac{C+CFL}{CL} \quad (2.3),$$

де C – грошові кошти; CFL – поточні фінансові інвестиції; CL - поточні зобов'язання [36].

Оцінити поточну фінансову стійкість підприємства дозволяють саме показники ліквідності.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за
період 2021-2023 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 1	2,1	2,7	2,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$> 0,6$ але не > 2	1,2	1,6	1,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,2$	0,2	0,4	0,6

Складено автором

Коефіцієнти ліквідності підприємства та їх відповідність нормативним значенням представлені на графіку (рис. 2.7):

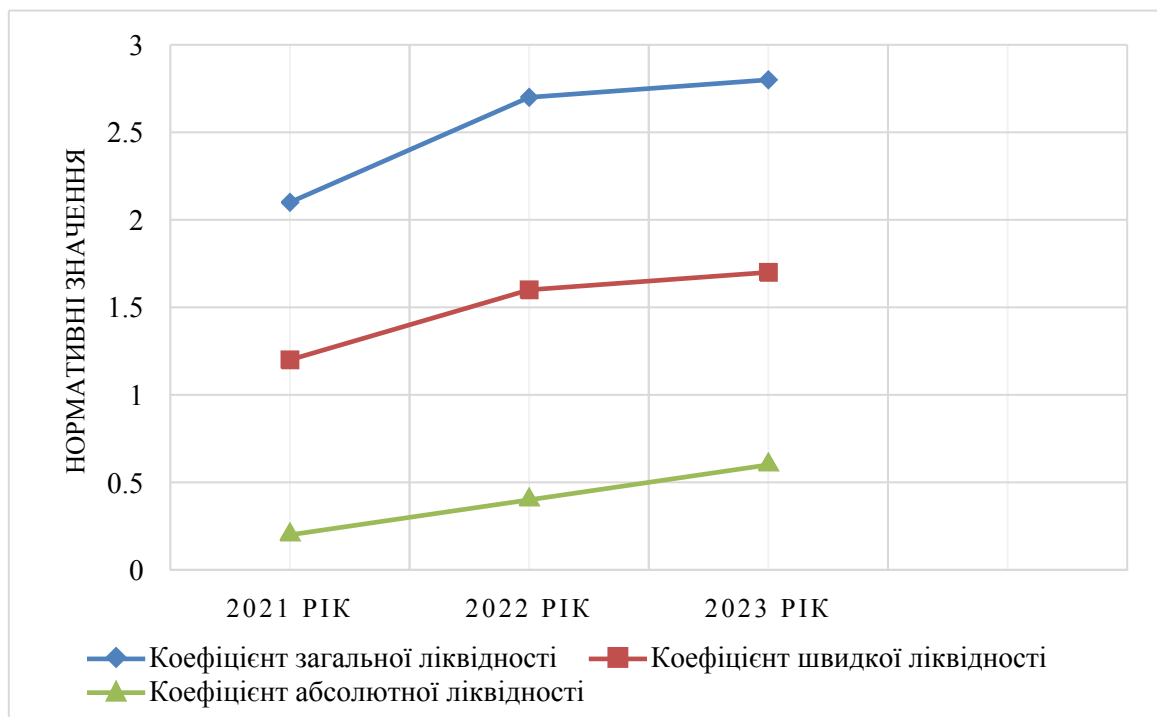


Рис. 2.7 Ліквідність ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за період 2021-2023 роки

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Як показав аналіз ліквідності, підприємство має фінансову стійкість та

в змозі виконати свої зобов'язання.

Далі проаналізуємо рентабельність підприємства.

Показник рентабельності підприємства відображає, наскільки вигідно функціонує підприємство, тобто який прибуток воно отримує з кожної гривні, вкладеної в активи, власний капітал або витрачену на виробництво.

Основні показники рентабельності підприємства (рис.2.8):

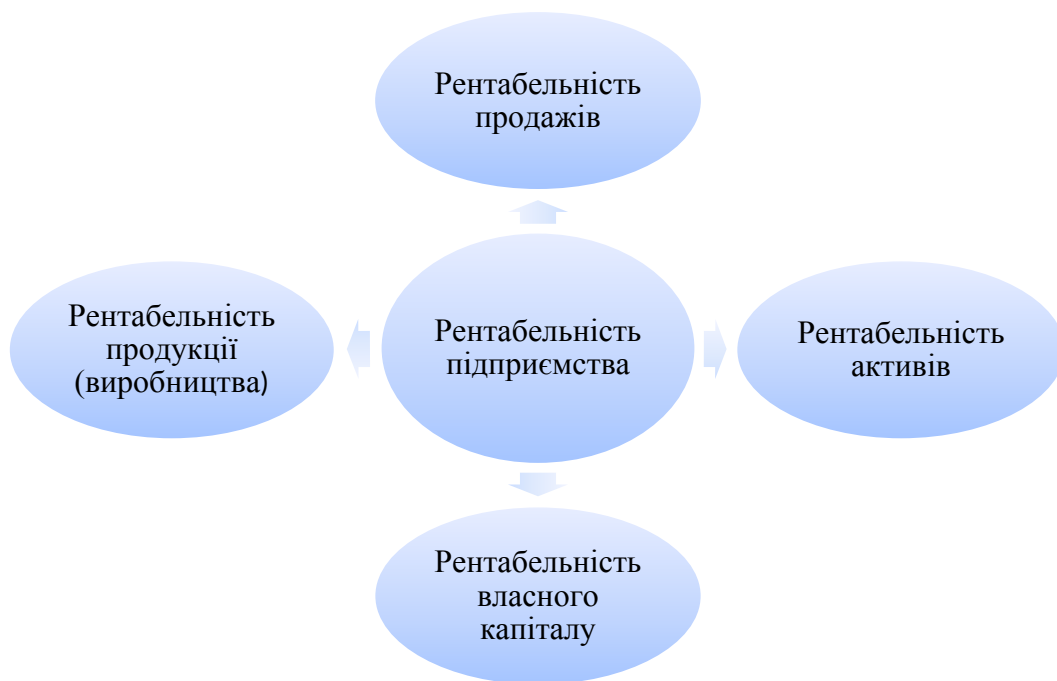


Рис. 2.8 Основні показники рентабельності підприємства

Джерело: [32]

1. Рентабельність продажів показує який прибуток отримується з кожної гривні виручки.

Рентабельність продажів розраховується за формулою (2.4):

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100 \quad (2.4)$$

2. Рентабельність активів показує наскільки ефективно використовуються всі активи підприємства.

Рентабельність активів розраховується за формулою (2.5):

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума активів}} \times 100 \quad (2.5)$$

3. Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу для прибутку.

Рентабельність власного капіталу розраховується за формулою (2.6):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100 \quad (2.6)$$

4. Рентабельність продукції (виробництва) показує наскільки вигідне саме виробництво продукції.

Рентабельність продукції (виробництва) розраховується за формулою (2.7):

$$P_{pr} = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \times 100 \quad (2.7)$$

Показники рентабельності ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за період 2021-2023 роки представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» за період 2021-2023 роки

Основні показники рентабельності	Роки		
	2021	2022	2023
Рентабельність продажів	2,9	7,2	10,1
Рентабельність активів	9,6	20,6	27,6
Рентабельність власного капіталу	12,1	23,1	28,1
Рентабельність продукції (виробництва)	30,2	27,7	23,7

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Динаміка зміни рентабельності підприємства представлена на графіку (рис. 2.9):

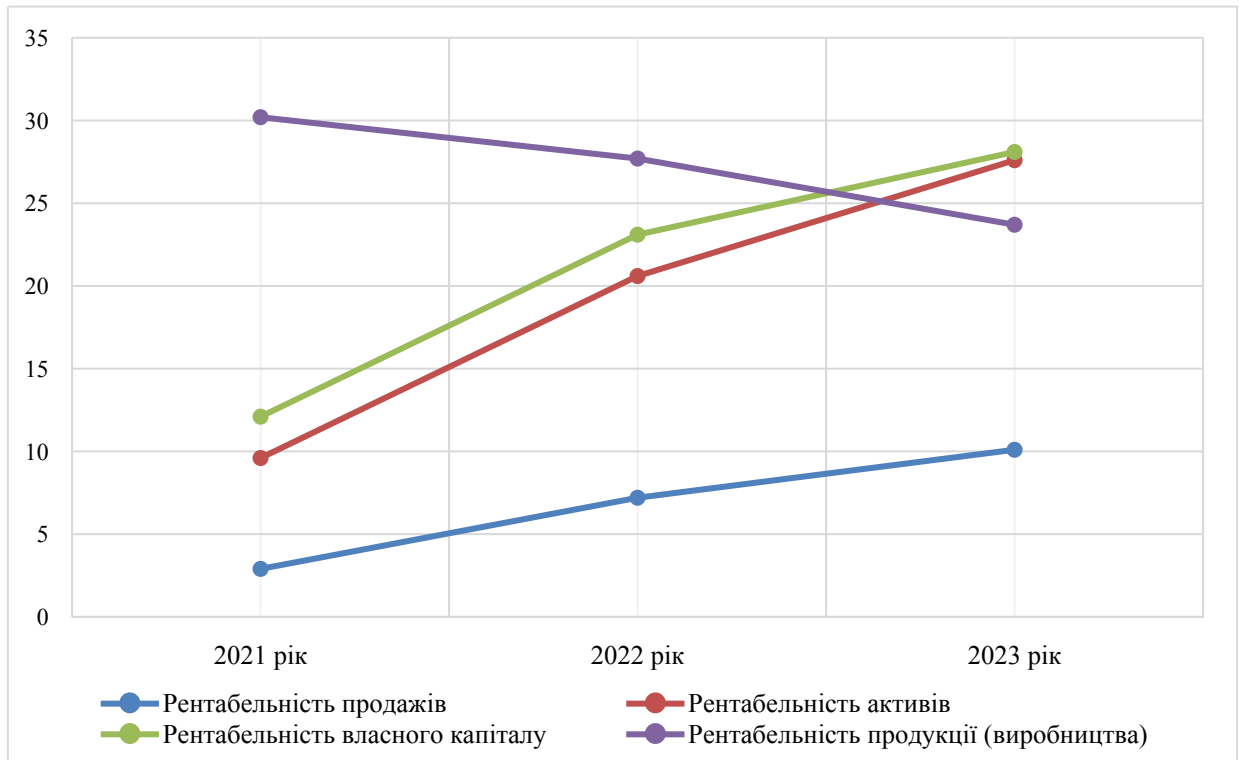


Рис. 2.9 Динаміка зміни рентабельності ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ
«ЯТРАНЬ»» за період 2021-2023 роки

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Як бачимо, рентабельність продажів, власного капіталу та активів протягом трьох років зростала, що говорить про ефективне функціонування підприємства. Однак, рентабельність продукції (виробництва) навпроти знижувалась. Це пов'язано з зростанням собівартості продукції та підняттям ціни за продукцію. У зв'язку із здорожчанням м'яса та енергоносіїв, підприємство вимушено було підняти ціни на продукцію у 2022 року у два рази від ціни 2021 року, у 2023 року - у два рази від ціни 2022 року. До того ж, спостерігалася зниження обсягів виробництва, що можна зв'язати із військовою агресією РФ проти України, і як наслідок зниження купівельної спроможності населення.

2.3. Аналіз та шляхи удосконалення стратегічного управління ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»»

Аналіз стратегічного управління підприємством складається із аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для розуміння можливостей, загроз та конкурентних переваг.

З початку проведемо аналіз зовнішнього середовища за допомогою PESTEL – аналізу (табл. 2.8).

PESTEL - аналіз - це інструмент стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Назва походить від перших літер факторів, які аналізуються: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal.

Таблиця 2.8

PESTEL- аналіз ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»»

Фактор впливу	Ймовірність (1-5)	Вплив +/(1-5)	Важливість
Політичні фактори			
Державне регулювання харчової промисловості	5	-4	-20
Підтримка агросектору (субсидії, дотації)	4	+3	12
Військові дії	5	-5	-25
Контроль за імпортом/експортом м'яса	4	+2	8
Економічні фактори			
Інфляція та зростання цін на корми, пальне, електроенергію	5	-5	-25
Купівельна спроможність населення	4	-4	-16
Податки на сільське господарство і виробництво	2	-3	-6
Коливання валютного курсу (вплив на імпортні інгредієнти та обладнання)	5	-4	-20
Соціальні фактори			
Зміна харчових звичок (менше споживання червоного м'яса)	2	-2	-4

Продовження таблиці 2.8

Проблема трудової міграції (нестача кваліфікованих кадрів)	3	-3	-9
Вимоги до якості та безпечності	4	-2	-8

продукції			
Підвищений попит на екологічну та «домашню» продукцію	2	-2	-4
Технологічні фактори			
ІТ-системи для обліку виробництва, логістики	2	+3	6
Інновації в пакуванні для збільшення терміну зберігання	2	+4	8
Екологічні фактори			
Утилізація відходів тваринного походження	4	-2	-8
Очистка стічних вод, зменшення шкідливих викидів	5	-3	-15
Вимоги до енергоефективності	2	-2	-4
Правові фактори			
Державні перевірки	5	-4	-20
Вимоги до сертифікації продукції	5	-2	-10
Регулювання реклами продуктів харчування	3	-3	-9
Закон про обов'язкове маркування продуктів харчування	5	-2	-10

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Як показав PESTEL - аналіз найбільший негативний вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори. Через зростання цін на енергоресурси, м'ясо та інші складові, підприємство вимушено піднімати ціни на продукцію. Це негативно відображається на купівельної спроможності населення. Критично важливий ризик – це військові дії. Через військові дії відбувається руйнування логістики, торговельних мереж.

При аналізі стратегічного управління підприємством SWOT – аналіз дозволяє проаналізувати внутрішнє середовище підприємства.

SWOT – аналіз ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT – аналіз ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»»

Сильні сторони	Можливості
----------------	------------

- Власне виробництво - Стабільна мережа постачальників сировини - Наявність сертифікатів якості (FSSC 22000) - Достатня конкурентоспроможність - Власна фірмова торгівля	- Розширення асортименту продукції - Вихід на нові ринки збуту - Впровадження інноваційних технологій
Слабкі сторони	Загрози
- Залежність від вартості енергоносіїв - Недостатній рівень автоматизації - Відсутність каналів збуту за кордоном - Проблеми з кадрами через еміграцію	- Військові дії, порушення логістики - Зростання цін на сировину та енергоносії - Посилення державного контролю, перевірки - Конкуренція з боку імпоротної продукції та великих брендів

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища наочно показує шлях у виборі стратегії підприємства. У ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» є досить потужні сильні сторони у вигляді власного виробництва, високої якості продукції, власної фірмової торгівлі, які надають простір для нових можливостей. Але є і досить серйозні слабкі сторони та загрози.

Виходячи із SWOT - аналізу, зробимо SWOT-матрицю для формування чотирьох типів стратегій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця SWOT- аналізу ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»»

Тип стратегії	Опис
Сила + Можливості	Впровадження нового асортименту продукції
Слабкості + Можливості	Виходи на зовнішні ринки, автоматизація виробничих процесів

Продовження таблиці 2.10

Сила + Загрози	Впровадження еко-продукції, створення рослинних альтернатив м'ясу
Слабкості + Загрози	Впровадження альтернативних джерел енергії

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Ці поєднання мають для підприємства як переваги, так і ризики.

Саме тому, доцільне провести аналіз стратегічних альтернатив якій є ключовим етапом у стратегічному управлінні. Він допомагає зіставити можливі шляхи розвитку підприємства, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішнє середовище.

Стратегічні альтернативи, їх переваги та ризики представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз стратегічних альтернатив

Альтернатива	Перевага	Ризики
Виходи на зовнішні ринки	Збільшення обсягів продажів, диверсифікація ризиків	Високі витрати на маркетинг та логістику
Впровадження нових продуктів	Задоволення нових потреб споживачів, підвищення прибутку	Можливі невдачі при запуску нових продуктів
Впровадження альтернативних джерел енергії	Зниження витрат	Високі початкові інвестиції
Автоматизація виробничих процесів	Підвищення ефективності	Високі початкові інвестиції, потреба в навчанні персоналу

Джерело: складено автором самостійно

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, що відображається на зниженні рентабельності продукції. Для подальшого розвитку підприємству слід зосередитися на вдосконаленні оптимізації витрат, активному розвитку нових ринків збуту, розширенні асортименту продукції та впровадженню інноваційних технологій.

Практичні шляхи удосконалення стратегічного управління для ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» можуть бути такими:

1. Розширення каналів збуту та географії продажів.

Насамперед це вихід на нові регіональні та міжнародні ринки. Співпраця з маркетплейсами та роздрібними мережами такими як Rozetka, Epicentr Market, METRO впровадження інтернет-магазину із прямою доставкою товару дозволить розширити коло потенційних покупців.

2. Інноваційний розвиток продукції.

Розробка нових товарних лінійок безглютенові ковбаси, лайт-продукти, органічне м'ясо, halal-продукти, створення рослинних альтернатив м'ясу дозволило би зайняти нішу унікального продукту і тим самим повисити конкурентоспроможність.

Інвестування у дослідження та розробки для створення нових унікальних продуктів разом із профільними університетами.

3. Зміцнення іміджу бренду

Ребрендинг або оновлення дизайну упаковки з акцентом на «якість із серця України» дозволить підняти інтерес до продукції. Можливо впровадження інноваційної упаковки, яка забезпечена датчиками відстеження температури або вологості продукту.

4. Екологічна відповідальність.

Зростання обізнаності споживачів щодо екологічних питань, підштовхує на впровадження екологічного пакування. Це можуть бути біорозкладні плівки, картонні тари, екологічно чисті барвники для етикеток

Утилізація відходів за принципами «зеленої економіки». Мається на увазі розвиток підприємства якій не шкодить довкіллю, а ресурси використовуються раціонально, з мінімальними втратами та відходами.

У контексті м'ясокомбінату, утилізація за принципами зеленої економіки передбачає: розділення відходів на джерела (відокремлення біологічних, пакувальних, технічних відходів), повторне використання

вторинних ресурсів (відходи м'ясопереробки (кістки, жир) можуть бути використані для виготовлення кормів для тварин, технічного жиру, біопалива (біогаз)), біотехнології в утилізації.

Для наочності шляхи удосконалення стратегічного управління з очікуваним результатом та терміном впровадження представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Шляхи удосконалення стратегічного управління ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ
«ЯТРАНЬ»»

Шляхи удосконалення	Очікуваний результат	Термін впровадження
Вихід на нові ринки збуту (регіональні та міжнародні)	Зростання обсягів продажу на 15–20% протягом року	12–18 місяців
Впровадження ERP-системи	Поліпшення управління ресурсами, контроль витрат, підвищення ефективності	6–12 місяців
Запуск нової продукції (еко, halal, дієтичне м'ясо)	Диверсифікація асортименту, приваблення нових клієнтів	6–9 місяців
Автоматизація виробничих процесів	Зменшення витрат на 10–15%, підвищення продуктивності	12–24 місяці
Підвищення кваліфікації менеджменту	Підвищення якості управлінських рішень, згуртованість команди	Постійно (щоквартально)

Продовження таблиці 2.12

Сильніша присутність у соцмережах та онлайн-просування	Зростання впізнаваності бренду, залучення молодшої аудиторії	3–6 місяців
Перехід на еко-пакування, утилізацію відходів	Покращення іміджу компанії, відповідність міжнародним стандартам	12 місяців

Джерело: складено автором самостійно

Поєднання цифровізації, інновацій, орієнтації на клієнта та стійкого розвитку дозволить ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» не лише зміцнити конкурентні позиції, а й вийти на новий рівень стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

1. Стратегія є основою успіху організації, забезпечуючи системний підхід до управління та прийняття рішень. Поняття стратегії можна визначити наступним чином:

Стратегія - це загальний довгостроковий план дій, спрямований на досягнення основних цілей підприємства. Вона передбачає аналіз

середовища, постановку цілей, розподіл ресурсів і прийняття ключових рішень для досягнення конкурентних переваг.

Кажучи простими словами стратегія визначає «що» потрібно досягти та «чому».

Сутність стратегії полягає в орієнтуванні підприємства на досягнення довгострокових цілей. Стратегія допомагає ефективно використовувати ресурси, дозволяє адаптуватися до змін на ринку та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Визначають чотири основних видів стратегії:

Корпоративна стратегія - загальний напрямок розвитку компанії.

Бізнес-стратегія - стосується окремих підрозділів чи напрямків бізнесу.

Функціональна стратегія - фокусується на конкретних аспектах, таких як маркетинг, фінанси, HR.

Інноваційна стратегія - визначає шлях розвитку через нові технології та продукти.

2. Стратегічне управління представляє собою комплексний процес, який охоплює планування, адаптацію, конкуренцію, ресурсний підхід та інновації. Сутність стратегічного управління полягає в довгостроковому плануванні, формуванні та реалізації стратегії організації, що забезпечує її конкурентоспроможність і досягнення глобальних цілей.

3. Стратегічне управління базується на ряді ключових принципів, які допомагають компанії адаптуватися до змін, розвиватися та досягати конкурентних переваг. Компанії, що дотримуються цих принципів, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

До основних принципів стратегічного управління відносяться принцип системності (підприємство розглядається як цілісна система, де всі елементи взаємопов'язані і взаємодіють один з одним), принцип розвитку (спрямування на перспективний розвиток) та принцип управління (правила організації ефективної роботи підприємства).

4. Система стратегічного управління - це комплекс взаємопов'язаних процесів, методів і механізмів, які допомагають організації формувати, реалізовувати та контролювати свою стратегію для досягнення довгострокових цілей.

Система стратегічного управління складається із процесу, інструментів та виконавців.

Під процесом стратегічного управління мають на увазі безперервний цикл, який включає аналіз, планування, реалізацію та контроль.

Інструменти стратегічного управління допомагають організаціям аналізувати ринок, приймати обґрунтовані рішення та контролювати ефективність своєї стратегії.

Виконавці стратегічного управління - це безпосередні учасники процесу стратегічного управління. Для більш успішного впровадження тій або іншої стратегії, виконавці повинні діяти узгоджено, тобто працювати командою.

Кожен із виконавців має свою функцію:

- власники задають вектор, але не займаються щоденною реалізацією;
- топменеджмент трансформують загальну стратегію у плани, бюджети, KPI, організовують роботу команд;
- менеджери середньої ланки є «провідниками» стратегії від верхнього рівня до виконання на місцях;
- лінійні менеджери та працівники виконують конкретні завдання.

5. ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» базується на лінійно-функціональній структурі управління, яка забезпечує ефективний розподіл функцій між генеральним директором, виконавчим директором, заступниками та начальниками підрозділів.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво високоякісної м'ясної продукції. Бізнес спрямований на задоволення потреб споживачів, впровадження інноваційних технологій, розвиток торгової мережі компанії та створення економічної цінності для регіону.

6. Аналіз фінансового стану показав, що підприємство стійке, прибуткове та ефективне. За даними дослідження, підприємство демонструє стабільні фінансові показники. Присутній високий рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності.

Виявлено достатній рівень рентабельності продажів, активів, власного капіталу, що говорить про ефективне функціонування підприємства. Однак, рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду знижалась, що стало слідством зростання собівартості.

7. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показав сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. У підприємства є досить потужні сильні сторони у вигляді власного виробництва, високої якості продукції, власної фірмової торгівлі, які надають простір для нових можливостей. Але є і досить серйозні слабкі сторони та загрози які можна захистити або мінімізувати за рахунок сильних сторін.

8. Запропоновані шляхи удосконалення стратегічного управління для ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»» такі як розширення каналів збуту та географії продажів, Інноваційний розвиток продукції, Зміцнення іміджу бренду, екологічна відповідальність, запуск нової продукції тощо.

Таким чином, усі завдання які були поставлені для досягнення мети дослідження, виконані. Мета дослідження досягнута.

СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Артеменко Л.П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. № 2. С. 115-119.
2. Барський М.В. Аналіз стратегічних альтернатив у глобальних логістичних мережах та підходи до інтеграції компаній. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1. С. 450-455.

3. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. Херсон: науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 15. С. 54-56.
4. Васюта В.Б., Кулага М.О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. Modern economics. 2019. № 15. С. 41-48.
5. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
6. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 68.
7. Відкриті данні про компанії. URL: <https://opendatabot.ua/>
8. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. 2019. № 4. С. 198-209.
9. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. №. 8. С. 72-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8(1)_18).
10. Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2023. № 2. С. 289-294.
11. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Мукачєво: Мукачівський державний університет. 2018. № 18. С. 346-352.
12. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економічний вісник. 2023. №2. С. 152-160. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>

13. Збарський В. К. Сутність поняття «стратегія розвитку» малого підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2013. № 181. С. 36–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181\(6\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(6)__7)
14. Касьян Л. Е., Бугас В. В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. С. 94-96.
15. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2024, № 51. С. 29-37
16. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134–140.
17. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.
18. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. №1. С. 85-90.
19. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 9. С. 128-131.
20. Мельник Д.Л. Роль та місце функціональних стратегій у загальній стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т. 2. С. 208-212.
21. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія / за ред. д.е.н. П.П.Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.

22. Миколайчук І.П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. Економіка: реалії часу. 2019. № 2.
23. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
24. Офіційний веб-сторінка ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»». URL: <https://www.yatran.com/>
25. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. - Том 48. - № 1. - С. 101-108.
26. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основа, 1997. 392 с.
27. Романенко О.О. Предметна область дослідження формування стратегічної платформи підприємства. Моделювання регіональної економіки. ІваноФранківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2016. № 2. С. 95-101.
28. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. № 57.
29. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>
30. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу. 2017. № 2. С. 109-116.
31. Сидорук Є.О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №4 С. 319-326.

32. Стрільчук Р.М., Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика діяльності промислового підприємства: теорія, методика та практика реалізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. №33. С. 130–137.
33. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25.
34. Томілін О.О., Тютюнник Ю.М., Бражник Л.В., Дроботя Я.А. Фінансово економічний словник - довідник / за наук. ред. проф. О. О. Томіліна. Полтава: ПДАУ. 2023. 108 с.
35. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3. С. 131-137.
36. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. Мукачєво: Мукачівський державний університет. 2018. № 15, С.900-908.
37. Черноіванова Г. С. Інноваційна стратегія як елемент забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. Бізнесінформ. 2020. № 1. С. 85-90.
38. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 144-148.
39. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 20. С. 174-177.
40. Яшкіна Н.В. Сутність та методолгія стратегічного управління: теоретичний аспект. Дніпро: Український державний хіміко-технологічний університет. 2018. № 129. С. 208-215.