МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Сикало Анастасія Сергіївна

УДК:65:330.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА МЕХАНІЗМ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ НА ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

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

Керівник роботи
Бездітко Олена Євгенівна
Кандидат економічних наук, доцент
_____

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Сикало А. С. Стратегічне планування та механізм його реалізації на ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальність 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, практичні та методичні аспекти стратегічного планування на підприємстві. Обґрунтована необхідність впровадження та розробки стратегічної моделі підприємства ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» для його подальшого розвитку в умовах війни.

Ключові слова: стратегічне планування, впровадження, розробка механізмів.

SUMMARY

Sikalo A. S. Strategic Planning and Its Implementation Mechanism at LLC "Zhytomyr Meat Processing Plant". – Qualification work as a manuscript.

Qualification work for obtaining a Bachelor's degree in specialty 073 "Management". – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

In the qualification work, theoretical, practical, and methodological aspects of strategic planning in the enterprise are examined. The necessity of implementing and developing a strategic model for the enterprise "Zhytomyr Meat Processing Plant LLC" for its further development under wartime conditions is substantiated.

Keywords: strategic planning, implementation, development of mechanisms.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ 6
1.1 Сутність, мета та зміст стратегічного планування 6
1.2 Механізм реалізації стратегічного планування на підприємстві 8
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» 12
2.1 Аналіз організаційно-економічної структури підприємства 12
2.2 Оцінка та аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» 15
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» 20
3.1 Обґрунтування розробки стратегічного планування на підприємстві 20
3.2 Прогнозування стратегічного планування на підприємстві 22
ВИСНОВОК 26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 28

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день підприємства в Україні зіткнулися з основною спільною проблемою – війна. Більшість функціональних можливостей підприємств обмежені, або тимчасово недоступні. Це завдає значного удару по ефективності виробничої діяльності підприємств, а в подальшому по їх економічній спроможності. Тут і виникає потреба впровадження або поліпшення стратегічного планування на підприємствах. Саме завдяки правильно розробленому та чітко впровадженому стратегічному плану підприємства продовжують працювати та розвиватися в складних умовах.

Аналіз останніх досліджень. Розробкою стратегічних моделей управління, стратегій розвитку підприємства та ідей впровадження стратегічного планування на підприємстві займалися безліч дослідників, серед яких є як вітчизняні представники, так і зарубіжні, а саме: М. І. Шевчук, Т. А, Власенко, І. А. Лисенко, О. П. Скібіцький, М. Портер, Г. Мінцберг, П. Друкер, Р. Румельт.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є аналіз стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та розробка механізмів його впровадження. Визначена мета зумовлює вирішення наступних завдань: 1) визначити важливість стратегічного планування для підприємства; 2) проаналізувати існуючі механізми реалізації стратегічного планування; 3) охарактеризувати організаційно-економічну структуру підприємства; 4) оцінити фінансовий стан підприємства та ефективність його виробничої діяльності; 5) обґрунтувати розробку стратегічного планування на підприємстві; 6) надати рекомендації щодо впровадження стратегічного планування на підприємстві.

Об’єкт та предмет дослідження. *Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи* є процес впровадження стратегічного планування на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо впровадження стратегічного планування на підприємстві.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота заснована на *діалектичному методі пізнання*, використовуючи *системний підхід* для аналізу теоретичних і практичних аспектів стратегічного планування та механізмів його впровадження зокрема. *Абстрактно-логічний метод* застосовувався для теоретичного узагальнення, визначення сутності досліджуваних понять, формування висновків і пропозицій. Дослідження сучасного стану стратегічного планування на підприємстві проводилось за допомогою *статистично-економічного методу*.

Інформаційна база наукової роботи складається з використаних автором наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених та дослідників з цієї теми, періодичні видання та інформаційні ресурси мережі *Internet*.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, графічні схеми та таблиці, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі дослідження і аналізу і матеріалів з даної теми. Також особисті апробації: 1. Сикало А. «Фінансове забезпечення економічного зростання підприємства в умовах війни на прикладі ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат», збірник «Наукові читання – 2024», Житомир, 2024, с. 159-161. 2. Сикало А. «Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємстві», збірник «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів», Житомир, 2023, с. 166-168.

Обсяг і структура роботи. Робота викладена 31 на сторінках комп’ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 9 таблиць та 1 рисунку. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Сутність, мета та зміст стратегічного планування

Стратегічне планування є одним з основних інструментів, що допомагає організаціям адаптуватися до швидких змін в зовнішньому середовищі, залишатися конкурентоспроможними на ринку, а також допомагає досягати стабільного розвитку. Стратегічне планування дозволяє організаціям систематично оцінювати свою діяльність, виявляти нові можливості для розвитку, а також реагувати на потенційні загрози, що дозволяє забезпечити їхню довгострокову успішність та стійкість на ринку.

Серед дослідників визначення стратегічного планування трактується по різному:

№	Автор	Визначення
1.	Майкл Портер	- це процес визначення конкурентних переваг підприємства та створення унікальної позиції на ринку.
2.	Генрі Мінцберг	- це неодноразовий процес, а складна система рішень та дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.
3.	Пітер Друкер	- це процес визначення основних цілей та дій, спрямованих на створення вартості для зацікавлених сторін.
4.	Майкл Гулд	- це системний підхід до розробки та впровадження стратегій, зорієнтований на довгостроковий успіх.
5.	Аріє де Гейс	- це процес встановлення життєво важливих цілей та адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі.

Джерело: розроблено автором.

Сутність стратегічного планування полягає у розробці стратегічного плану для організації, що включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення стратегічних альтернатив, розробку дійових планів та реалізацію стратегій через механізм контролю та оцінки результатів.

Основною метою стратегічного планування є досягнення організацією її довгострокових цілей, визначення оптимальних шляхів розвитку та досягнення успіху у майбутньому. Стратегічне планування допомагає підприємствам приділити увагу майбутнім можливостям та загрозам. Це означає не лише вирішення поточних проблем, а й розробку довгострокових стратегій, спрямованих на створення конкурентних переваг у майбутньому. Крім того стратегічне планування сприяє ефективному використанню ресурсів та оптимізації управлінських процесів, воно допомагає підприємствам раціонально використовувати свої ресурси, такі як фінанси, людські ресурси, технології та інфраструктура, для досягнення стратегічних цілей та покращення ефективності діяльності. Одним з основних завдань стратегічного планування є створення конкурентних переваг, які дозволять підприємству відрізнятися від конкурентів і забезпечити успішність на ринку. Стратегічне планування дозволяє підприємствам бути гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Воно включає виявлення та аналіз тенденцій, прогнозування майбутніх ризиків та можливостей, а також швидку реакцію на зміни в ринкових умовах.

Зміст стратегічного планування включає в себе ряд ключових етапів та компонентів, які допомагають підприємствам визначити свою місію, цілі, стратегічні напрямки та способи досягнення успіху в довгостроковій перспективі. Розглянемо детально кожен з цих компонентів:

1. Аналіз зовнішнього середовища:

PESTEL-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, які впливають на діяльність підприємства. Аналіз галузі за моделлю Портера – визначення сили конкуренції, потенційних загроз від нових учасників, впливу постачальників та покупців, а також наявних альтернатив.

2. Аналіз внутрішнього середовища:

SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз у його середовищі. Аналіз

конкурентоспроможності – оцінка ключових конкурентних переваг, порівняно з іншими гравцями на ринку.

3. Формулювання стратегій:

Стратегічні цілі – конкретні, вимірювальні та досяжні цілі, які визначаються на довгостроковий період. Вибір стратегічних напрямків – орієнтація на лідерство за вартістю, диференціацію продукції або фокусування на певних сегментах ринку. Стратегії росту – розробка планів для збільшення обсягів продажів, розширення ринків або розвитку нових продуктів/послуг.

4. Розробка стратегічних планів:

Операційні плани – конкретні дії, ресурси та строки для досягнення стратегічних цілей.

Фінансові плани – прогнозування фінансових результатів і визначення необхідних інвестицій та ресурсів. Плани розвитку персоналу – визначення потреб у навчанні, розвитку та мотивації персоналу для виконання стратегій.

5. Впровадження та контроль:

Впровадження стратегій – здійснення запланованих дій та процесів для досягнення поставлених цілей. Моніторинг та оцінка – постійний контроль за виконанням планів, виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів. Адаптація та вдосконалення – реагування на зміни в середовищі, коригування стратегій та планів для забезпечення їх ефективності.

Саме завдяки своїй зручності та багатофункціональності стратегічне планування є найважливішим етап формування бізнесу та розвитку підприємства.

1.2 Механізм реалізації стратегічного планування на підприємстві

Механізм реалізації стратегічного планування на підприємстві - це система кроків, процедур, інструментів та підходів, які спрямовані на успішне впровадження стратегії підприємства. Цей механізм допомагає перетворити

стратегічні плани в конкретні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей та відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Механізм реалізації стратегічного планування на підприємстві включає в себе кілька ключових етапів і інструментів для успішного впровадження стратегії. Більш детально розберемо кожен з етапів:

Керівництво та комунікація. Керівництво повинно бути активно залучене до всіх етапів стратегічного планування, починаючи від формулювання стратегії і закінчуючи впровадженням. Ключове значення має чітке визначення мети стратегії, а також її цілей. Це допомагає зберегти узгодженість і однакове розуміння серед всіх учасників процесу. Ефективна комунікація між всіма стейкхолдерами, включаючи керівництво, робочі групи, підрозділи та зовнішні стейкхолдери, є ключовою для успішної реалізації стратегії.

Ресурсне забезпечення. Оцінка потреб у ресурсах (фінансових, людських, технічних тощо) є важливим етапом. Це дозволяє зрозуміти, які ресурси потрібні для впровадження стратегії та де можуть бути дефіцити. Планування ресурсів включає в себе пошук нових джерел фінансування, розробку стратегій залучення персоналу, інвестування в технології та інші ініціативи.

Планування і розподіл відповідальності. Чітке визначення завдань, критеріїв успіху та строків виконання допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує своєчасне виконання завдань. Розподіл відповідальності між різними групами та працівниками дозволяє кожному знати свою роль у впровадженні стратегії.

Моніторинг та контроль. Постійний моніторинг виконання стратегії дозволяє вчасно виявляти проблемні моменти або відхилення від планів. Ефективні системи контролю допомагають керівництву приймати коригуючі дії та змінювати підходи у разі потреби.

Культура та організаційні зміни. Впровадження стратегії часто потребує змін у культурі підприємства та його організаційних процесах. Організаційна

культура, що сприяє інноваціям, відкритості до змін та відповідальності, може підтримати виконання стратегії. Зміни в організаційних процесах, структурі та системах управління допомагають підтримувати впровадження стратегії на всіх рівнях підприємства.

Ці етапи утворюють комплексний підхід до стратегічного планування, який допомагає підприємствам не лише визначити свої цілі та стратегії, а й ефективно реалізувати їх для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Засновники стратегічного планування на підприємстві впровадили декілька ключових механізмів його реалізації на підприємстві. Серед них одними з найвідоміших є: «Балансована система показників» впроваджена Робертом Капланом та Девідом Нортоном у 1990-х роках. Ця система являє собою механізм визначення ключових показників ефективності в різних сферах діяльності підприємства (фінанси, клієнти. процеси, розвиток), що дозволяє вимірювати та контролювати виконання стратегії.

Модель «7S», яка була розроблена Томасом Пітерсом та Робертом Вотерманом включає в себе аналіз семи взаємопов'язаних факторів внутрішнього середовища організації: стратегія (*від англ.* «strategy»), структура (*від англ.* «structure»), системи (*від англ.* «systems»), спільні цінності (*від англ.* «shared values»), стиль управління(*від англ.* «style»), персонал (*від англ.* «staff»), навички(*від англ.* «skills»), щоб забезпечити взаємозгоду та ефективність впровадження стратегії.

Метод «SMART» - цей термін вперше використав Джордж Доран у 1981 році. Механізм цього методу полягав у формулюванні цілей, які є конкретними (*від англ*. «specific»), вимірюваними (*від англ*. «measurable»), досяжними (*від англ*. «achievable»), реалістичними (*від англ*. «relevant») та мають чіткі часові рамки (*від англ*. «time-bound»).

Метод «PDCA». Вперше його впровадив Вільям Едвардс Демінг – відомий, як один із піонерів управлінської науки. Суть цього методу полягає в управлінні якістю виробництва. Метод включає в себе чотири основні етапи:

планування (*від англ*. «plan»), виконання (*від англ*. «do»), перевірку (*від англ*. «check») та дію (*від англ*. «act»).

Усі ці механізми відіграють важливу роль у плануванні, реалізації та контролі за стратегічними цілями підприємства. Використання таких механізмів дозволяє ефективно керувати стратегічним процесом та забезпечити досягнення успішних результатів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1 Аналіз організаційно-економічної структури підприємства

Дослідивши теоретичні аспекти стратегічного планування та механізми його провадження варто розглянути практичний застосунок цих аспектів та механізмів на прикладі підприємства – ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський м'ясокомбінат» було засновано у 1920 році. Спочатку підприємство мало назву «Кищпромторг» та було місцем колишньої скотобійні. Протягом багатьох років підприємство розвивалося та модернізувалося, щоб покращити якість своєї продукції. Завдяки багаторічному досвіду і довірі споживачів «Житомирський м'ясокомбінат» розвивається з кожним днем і на даний момент має 3 основних бренди: ТМ «М'ясна Гільдія», ТМ «Ранчо», ТМ «Gremio de la Carne». Асортимент налічує широкий спектр ковбасних виробів і м'ясних делікатесів вищої якості: сосиски, дитячі сосиски, сардельки, ковбаси варені, ковбаси напівкопчені, ковбаси варено-копчені, ковбаси сирокопчені, ковбаски напівкопчені, ковбаски сирокопчені. Технологи і фахівці м'ясного виробництва відточують майстерність приготування м'ясних шедеврів і не зупиняються на досягнутому рівні.

Вся продукція продається як в фірмових магазинах, на сьогоднішній день підприємство налічує понад 60 одиниць по всій країні, так і в звичайних магазинах. Житомирський м'ясокомбінат входить до 5 кращих підприємств України, що підтверджує велика кількість винагород, сертифікатів та дипломів, отриманих протягом усього періоду діяльності, а також великий об'єм і якість готової продукції. На сьогоднішній день (за даними фінансової звітності 31 грудня 2022 року) підприємство налічує 1737 працівників. Від початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» продовжує свою діяльність на безперервній основі, але з меншими

показниками економічної діяльності. ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» розташований у місті Житомирі, вулиця Сергія Параджанова 127.

Структура управління визначається системою документів, норм і стандартів, таких як Господарський кодекс, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та загальні стандарти управління. Ця система визначає організаційний механізм господарювання і впливає на ефективність його функціонування. У ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» організаційна структура управління характеризується своєю компактністю та невеликою кількістю керівних посад. Така лінійно-функціональна структура сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень та підвищує ефективність роботи функціональних підрозділів (Рис. 2.1).

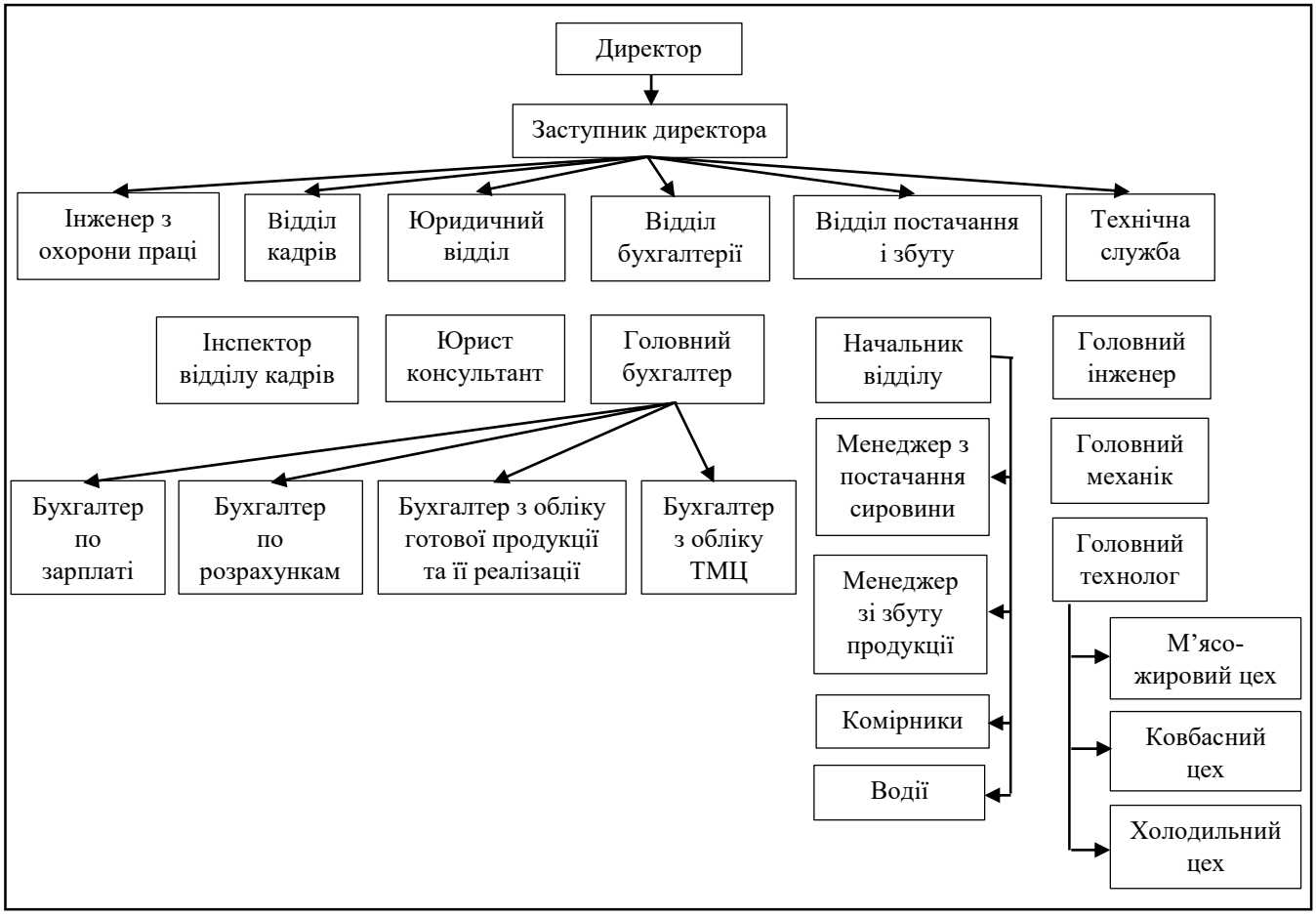


Рис 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат»

Джерело: розроблено автором.

Основним видом діяльності підприємства є виготовлення м'ясної продукції. Підприємство постійно розвиває та оновлює свої технології завдяки чому розширює асортимент з урахуванням вимог ринку та потреб споживачів.

Таблиця 2.1

Характеристика виробництва основних видів продукції підприємства

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ /-
Варені ковбаси	246587,26	21,8	259911,59	21,8	262436,80	21,5	15849,54
Сосиски	175963,15	15,5	188376,29	15,8	197745,08	16,2	21781,93
Сирокопчені ковбаси	426895,94	36,7	448287,88	37,6	467503,71	38,3	40607,77
Сиров'ялені ковбаси	119853,05	10,6	127571,28	10,7	135492,63	11,1	15639,58
Шинки	45287,37	3,9	58420,50	4,9	64693,72	5,3	19406,35
Інша продукція	118657,56	10,4	109687,46	9,2	92768,36	7,6	-25889,2
Разом	1133244,0	100	1192255,0	100	1220636,30	100	85395,97

Джерело: фінансова звітність підприємства [36].

Проаналізувавши таблицю видно, що основні види продукції, а саме: варені ковбаси, сосиски, сирокопчені ковбаси, сиров'ялені ковбаси та шинка користуються попитом на ринку серед споживачів та приносять стабільний дохід протягом трьох останніх років. Сирокопчені ковбаси та варені ковбаси є найбільш популярними серед споживачів, їх відсоток від загального прибутку становить 38,3% та 21,5% відповідно.

Відповідно до аналізу структури товарної продукції, також слід провести аналіз виробничої діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Аналіз виробничої діяльності підприємства зазначений в табл. 2.2. Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що показники виробничої діяльності підприємства за 2020 рр. в порівнянні з 2022 рр. у відсоткову відношенні збільшилися.

Таблиця 2.2

Показники виробничої діяльності підприємства за 2020 –2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Вартість валової продукції, тис.грн.	383508	503952	558518	68,6
Сума товарообігу, тис.грн.	1047812	1200794	996711	105,1
Витрати на виробництво, тис.грн.	1464072	1689591	1557236	94,1
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн.	993891	1054629	1157489	85,9
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	690116	742376	975324	70,7
Середньорічна чисельність праціючих, чоловік	1628	1796	1737	93,7
Фонд оплати праці, тис.грн.	107720	140505	144865	74,3

Джерело: фінансова звітність підприємства [36].

Особливо сума товарообігу (105.1%) та витрати на виробництво (94.1%). Також збільшився відсоток середньорічної чисельності працівників (93.7%). Як видно з таблиць 2.1 та 2.2 показник діяльності підприємства збільшились, що свідчить про ефективне функціонування ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат».

2.2 Оцінка та аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат»

Оцінка та аналіз фінансового стану підприємства відіграють важливу роль при веденні бізнесу. По-перше, вони дозволяють з'ясувати фінансову стійкість підприємства, його здатність виконувати свої фінансові зобов'язання та уникати фінансових труднощів. Це допомагає забезпечити стабільність фінансових операцій та захист від негативних фінансових впливів. По-друге, оцінка фінансового стану надає обґрунтовану інформацію для прийняття управлінських рішень. Знання про ефективність використання ресурсів,

структуру активів та пасивів, фінансові показники рентабельності дозволяють керівництву розробляти стратегії розвитку, визначати пріоритети та напрямки інвестицій. По-третє, аналіз фінансового стану допомагає виявити слабкі та сильні сторони бізнесу. Це дозволяє підприємству вчасно реагувати на проблеми та використовувати можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Такий підхід сприяє створенню стабільного та успішного бізнесу в умовах постійних змін на ринку.

Таблиця 2.3

Показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			2022 р. до 2020 р. +,-
	2020	2021	2022	
Валовий дохід в розрахунку на:	383508	503952	558518	173010
- 1-го середньорічного працівника, тис.грн.	214,7	226,1	321,5	106,8
- 1 грн. ОВФ, грн.	4,9	8,4	3,9	-1
- 1грн. оборотних засобів, грн.	1,1	1,2	1,1	0
Отримано чистого прибутку в розрахунку на:	1423130	1704746	1555229	132099
- 1-го середньорічного пра-цівника, тис.грн.	796,8	900,1	895,3	98,5
- 1 грн. ОВФ, грн.	18,2	28,5	11,1	-7,1
- 1грн. оборотних засобів, грн.	3,9	4,1	3,1	-0,8
- 1 грн. реалізованої продукції, грн.	1,4	1,4	1,5	0,1
Рівень рентабельності, %	36,6	41,9	56	19,4

Джерело: фінансова звітність підприємства [36].

Проаналізувавши показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» видно, що за даними отриманими в ході порівняння 2020 рр. та 2022 рр. та прорахування таких показників як чистий прибуток та валовий прибуток в розрахунку на 1-го середньорічного працівника та 1 грн. – економічна ефективність господарської діяльності підприємства є високою, рівень рентабельності підприємства з кожним роком зростає. Більш детально структуру доходів підприємства наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура доходів підприємства, тис. грн.

Вид доходів	Рік					
	2020		2021		2022	
	сума	%	сума	%	сума	%
Дохід від реалізації продукції	1423130	95,5	1704746	98,9	1555229	98,9
Операційні доходи	64271	4,3	18189	1,1	12313	0,8
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-
Інші доходи від звичайної діяльності	1744	0,1	294	0,02	3679	0,2
Всього доходів	1489145	-	1723229	-	1571221	-

Джерело: фінансова звітність підприємства [36].

Основним видом отримання доходів на підприємстві є саме реалізація продукції. З даних таблиці видно, що три роки поспіль (2020, 2021, 2022) дохід саме від реалізації продукції становив основний відсоток доходів підприємства (95,5%; 98,9%; 98,9%) відповідно.

Одними з не менш важливих аспектів оцінки та аналізу фінансового стану підприємства є SWOT-аналіз та матриця БКГ:

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління для підприємства. По-перше, SWOT-аналіз дозволяє підприємству оцінити свої внутрішні сильні та слабкі сторони. Це допомагає виявити конкурентні переваги, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей, а також проблемні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. По-друге, SWOT-аналіз допомагає оцінити зовнішнє середовище підприємства, включаючи можливості на ринку та потенційні загрози. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, виявляти нові можливості для розвитку та вирішувати проблеми, які можуть виникнути. По-третє, SWOT-аналіз є основою для розробки стратегії підприємства. Враховуючи результати аналізу, можна сформулювати стратегічні цілі, визначити пріоритетні напрямки розвитку та розробити план дій для досягнення цих цілей (табл. 2.5). Аналізуючи дані табл. 2.5, можна

зробити висновок, що у підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є як слабкі, так і сильні сторони.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

	Можливості	**Загрози**
	Освоєння нових ринкових сегментів; Застосування нових технологій; Удосконалення системи управління підприємством і надходження інвестицій.	Внутрішньополітичні проблеми та поглиблення кризи; Продовження депресивного стану тваринництва в регіоні; Посилення національних умов до безпеки продукції.
Сильні сторони	**Поле СІМ**	**Поле СІЗ**
Високий рівень компетентності персоналу; Комплексне обслуговування клієнтів; Висока якість продукції.	Впровадження сучасних енегро- та ресурсозберігаючих технологій; Збільшення кількості постійних клієнтів; Вихід на нові ринки.	Поліпшення іміджу компанії; Покращення цінової політики; Диверсифікація діяльності.
Слабкі сторони	**Поле СЛМ**	**Поле СЛЗ**
Практично відсутній мерчандайзинг; Низький рівень впізнаваності ТМ «Gremio de la Carne»; Недостатній розвиток стратегічного менеджменту та маркетингу.	Впровадження інноваційних технологій обслуговування; Розвиток торгівельної інфраструктури; Подальший розвиток інтернет-маркетингу.	Послаблення позиції на ринку; Зниження якості продукції; Закриття нерентабельних видів продукції.

Джерело: розроблено автором.

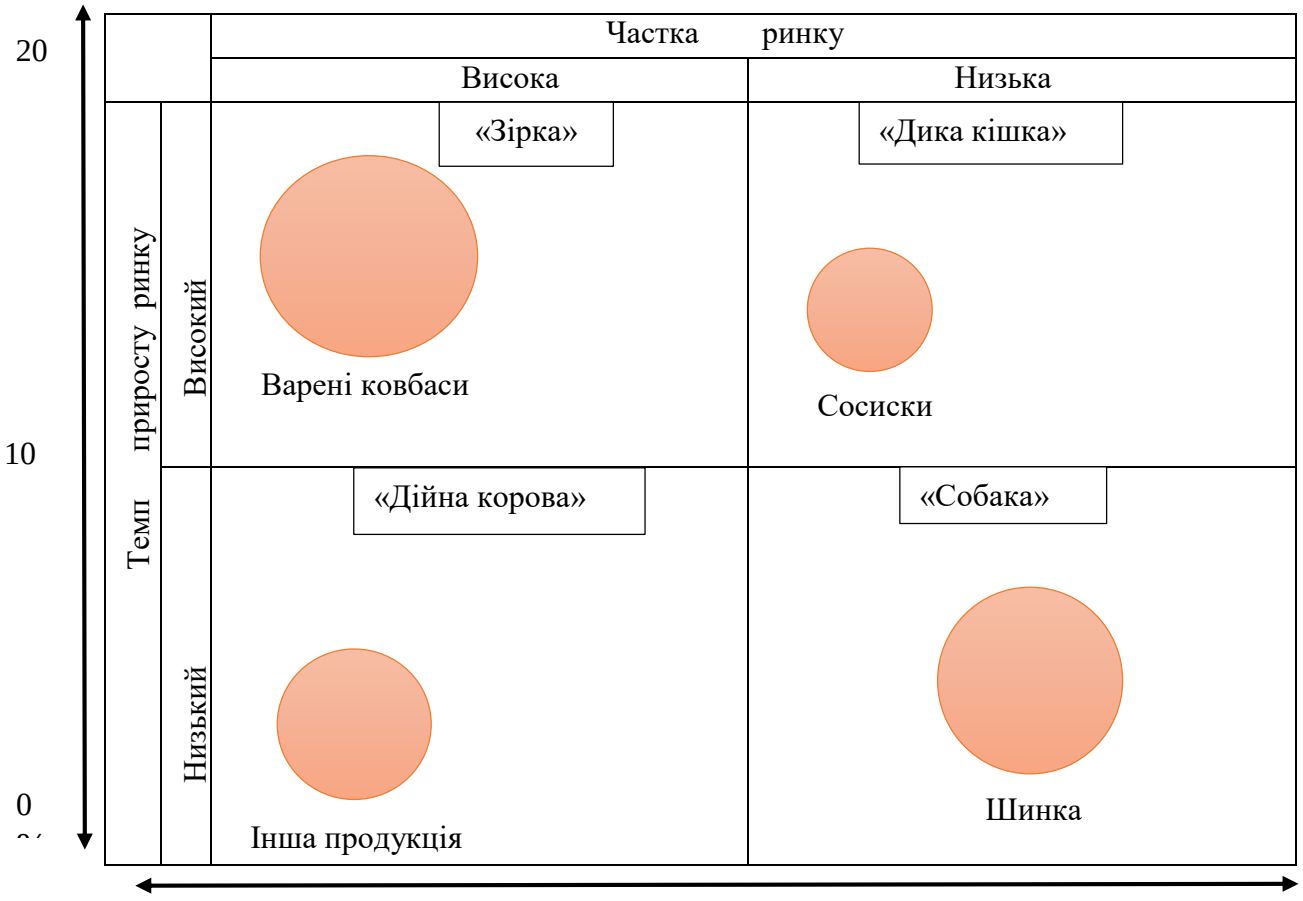
Аналізуючи дані табл. 2.5, можна зробити висновок, що у підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є як слабкі, так і сильні сторони. Це свідчить про необхідність впровадження шляхів покращення, а також про важливість звернення уваги на ключові елементи для подальшого успішного розвитку. У той же час, аналіз показує, що загрози для діяльності підприємства є мінімальними на досліджуваний період, що створює сприятливе середовище для роботи.

Матриця БКГ (*від англ.* «BCG» (Boston Consulting Group)) є ще одним важливим інструментом стратегічного аналізу, який доповнює SWOT-аналіз.

Матриця БКГ базується на оцінці продуктів або бізнес-одиниць компанії за двома основними показниками: темпами зростання ринку та відносною часткою ринку(табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця БКГ підприємства



Джерело: розроблено автором.

Отже, згідно результатів портфельного аналізу перспективними напрямами розвитку бізнесу підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є в першу чергу оновлення обладнання та впровадження інноваційних технологій. Також підприємству слід звернути увагу на удосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1 Обґрунтування розробки стратегічного планування на підприємстві

Розробка стратегічного планування на підприємстві є вагомим довгостроковим етапом, який сприяє розвитку підприємства, підвищенню його ефективності та мінімізації витрат часу та ресурсу на стандартизації роботи. В першу чергу слід виділити основні причини розробки стратегічного планування на підприємстві.

№	Проблема	Пояснення
1.	Структуризація процесів	– стратегічне планування забезпечує структурований підхід до розвитку компанії, що включає чітке визначення цілей, завдань та шляхів їх досягнення.
2.	Управління змінами	– систематичний підхід дозволяє ефективно управляти змінами та мінімізувати негативні наслідки для компанії.
3.	Контроль та оцінка результатів	– стратегічне планування включає механізми контролю та оцінки досягнення поставлених цілей, що дозволяє своєчасно коригувати дії та стратегії.
4.	Дослідження ринку	– регулярний аналіз ринкових умов дозволяє компанії бути в курсі останніх тенденцій та змін, що забезпечує конкурентну перевагу.
5.	Виявлення можливостей та загроз	– завдяки аналізу компанія може своєчасно виявляти нові можливості для зростання та мінімізувати вплив ринкових загроз.
6.	Ідентифікація слабких місць	– стратегічне планування дозволяє виявити слабкі місця у внутрішніх процесах та розробити шляхи їх вдосконалення.
7.	Автоматизація процесів	– впровадження новітніх технологій та автоматизація виробничих процесів сприяють підвищенню ефективності та якості продукції.

Джерело: розроблено автором.

Також важливо зазначити основні переваги розробки та впровадження стратегічного планування для підприємства.

Однією з головних переваг стратегічного планування є формування чіткого довгострокового бачення для компанії. Це бачення допомагає визначити конкретні цілі та завдання, які спрямовують діяльність підприємства у правильному напрямку. Завдяки чіткому плану, керівництво компанії може приймати обґрунтовані рішення на основі комплексного аналізу даних та поточних тенденцій. Це знижує ризики та підвищує ймовірність успіху, адже рішення приймаються з урахуванням довгострокових перспектив та можливих наслідків.

У сучасному динамічному середовищі, мати конкурентну перевагу є вирішальним фактором для успіху компанії. Стратегічне планування дозволяє провести глибокий аналіз конкурентного середовища та виявити унікальні риси, які виділяють компанію серед інших. Це може бути інноваційний продукт, висока якість обслуговування або ефективність виробництва. Впровадження цих переваг у стратегію розвитку компанії допомагає зайняти стійкі позиції на ринку. Окрім цього, стратегічне планування сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів шляхом оптимізації операцій та зменшення витрат. Це призводить до збільшення продуктивності та поліпшення фінансових показників.

Стратегічне планування забезпечує оптимальне використання ресурсів компанії, включаючи фінансові, матеріальні та людські ресурси. Це дозволяє уникнути перевитрат та забезпечити раціональний розподіл ресурсів на найважливіші та найперспективніші проєкти. Одночасно, стратегічне планування підвищує гнучкість компанії, дозволяючи швидко реагувати на зміни у ринковій ситуації. Це включає розробку альтернативних сценаріїв розвитку, які можуть бути застосовані у разі зміни умов. Завдяки цьому компанія може оперативно адаптуватися до нових викликів та можливостей, зберігаючи свою конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Наявність чітко сформульованої стратегії підвищує довіру з боку зацікавлених сторін, таких як інвестори, партнери, клієнти та співробітники. Стратегічне планування підвищує прозорість діяльності компанії,

демонструючи високий рівень професіоналізму керівництва та впевненість у майбутньому розвитку підприємства. Це сприяє зміцненню репутації компанії, залученню нових інвестицій та партнерів, а також підвищує мотивацію працівників, які бачать чіткі перспективи для свого професійного зростання та розвитку.

Стратегічне планування допомагає ідентифікувати та усунути слабкі місця у внутрішніх процесах компанії. Це включає оптимізацію виробничих процесів, впровадження новітніх технологій та автоматизацію, що підвищує загальну ефективність та якість продукції. Крім того, стратегічне планування сприяє впровадженню інноваційних рішень та технологій, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку. Розробка ефективних маркетингових стратегій дозволяє збільшити частку ринку та зміцнити позиції компанії у галузі.

3.2 Прогнозування стратегічного планування на підприємстві

Основними аспектами впровадження стратегічного планування на підприємстві – є створення стратегічної моделі для розвитку підприємства та пошук відповідного діючого механізму її впровадження. Розглянемо актуальні для підприємства стратегії розвитку, серед них можна виділити: швидке реагування підприємства на зміни на ринку; підвищення можливості використовувати всі види ресурсів; пошук і впровадження інновацій в управлінській та збутовій діяльності. З урахуванням проблеми сьогодення найактуальнішою стратегією розвитку підприємства буде підвищення можливості використання всіх доступних виробничих ресурсів підприємства.

Для розрахунку прогнозування даної стратегії було використані наступні формули:

1. Розрахунок середньорічного темпу зростання (CAGR):

Темп зростання = (Показник2022\Показник2020)$^{\frac{1}{2}}$ − 1

де:

- Показник2020 — значення показника у 2020 році.
- Показник2022 — значення показника у 2022 році.

2. Прогнозування на 2023 рік:

Показник2023=Показник2022×(1+Темп зростання)

3. Прогнозування на 2024 рік:

Показник2024=Показник2023×(1+Темп зростання)

4. Прогнозування на 2025 рік:

Показник2025=Показник2024×(1+Темп зростання)

За допомогою представлених вище формул було розраховано прогнозування виробничої діяльності підприємства на три роки вперед. Результати розрахунків представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозування діяльності підприємства на 2023-2025 рр.

Показник	Фактичні дані			Прогнозовані дані		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Вартість валової продукції, тис. грн	383508	503952	558518	674013.43	813392.04	981592.64
Сума товарообігу, тис. грн	1047812	1200794	996711	972102.80	948102.16	924694.08
Витрати на виробництво, тис. грн	1464072	1689591	1557236	1606018.10	1656328.35	1708214.62
Чистий прибуток, тис. грн	1423130	1704746	1555229	1625807.91	1699589.81	1776720.05

Джерело: розроблено автором.

Більш детально проаналізуємо результати прогнозування:

1. Вартість валової продукції, тис. грн:

Фактичні дані (2020-2022): з 383508 тис. грн у 2020 році до 558518 тис. грн у 2022 році, що становить зростання на 45,6% за три роки. Прогноз (2023-

2025): очікується подальше зростання до 981592.64 тис. грн у 2025 році. Прогнозоване середньорічне зростання становить близько 20,68%. Підприємство показує стабільне та значне зростання вартості валової продукції, що свідчить про ефективне використання виробничих потужностей та можливості для подальшого розвитку.

2. Сума товарообігу, тис. грн:

Фактичні дані (2020-2022): з 1047812 тис. грн у 2020 році до 996711 тис. грн у 2022 році, що становить зниження на 4,9% за три роки. Прогноз (2023-2025): очікується подальше зниження до 924694.08 тис. грн у 2025 році. Прогнозоване середньорічне зниження становить близько 2,47%. Зниження товарообігу свідчить про можливі проблеми у маркетинговій стратегії або конкурентному середовищі. Потрібно вжити заходів для стабілізації та зростання цього показника.

3. Витрати на виробництво, тис. грн:

Фактичні дані (2020-2022): з 1464072 тис. грн у 2020 році до 1557236 тис. грн у 2022 році, що становить зростання на 6,4% за три роки. Прогноз (2023-2025): очікується подальше зростання до 1708214.62 тис. грн у 2025 році. Прогнозоване середньорічне зростання становить близько 3,13%. Поступове зростання витрат на виробництво відображає інфляційні фактори та розширення виробництва. Потрібно забезпечити ефективність використання ресурсів для контролю витрат.

4. Чистий прибуток, тис. грн:

Фактичні дані (2020-2022): з 1423130 тис. грн у 2020 році до 1555229 тис. грн у 2022 році, що становить зростання на 9,3% за три роки. Прогноз (2023-2025): очікується подальше зростання до 1776720.05 тис. грн у 2025 році. Прогнозоване середньорічне зростання становить близько 4,54%. Зростання чистого прибутку свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Потрібно продовжувати впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення прибутковості.

Позитивна динаміка вартості валової продукції та чистого прибутку – підприємство демонструє успішне зростання цих ключових показників, що свідчить про ефективну операційну діяльність та стратегію розвитку. Зниження товарообігу – викликає занепокоєння та вказує на необхідність перегляду маркетингових стратегій та підходів до продажу. Важливим є забезпечення ефективного використання ресурсів для підтримання прибутковості в умовах зростання витрат. Для досягнення стабільного розвитку підприємства, важливо фокусуватися на оптимізації витрат, удосконаленні маркетингових стратегій та постійному підвищенні ефективності виробничих процесів.

ВИСНОВОК

1. Стратегічне планування є ключовим інструментом, що дозволяє організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища, залишатися конкурентоспроможними та досягати стабільного розвитку. Визначення стратегічного планування варіюється серед дослідників, але загалом воно включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегій, розробку стратегічних планів і їх впровадження. Основними етапами є аналіз PESTEL, SWOT, формулювання стратегічних цілей, розробка операційних та фінансових планів, впровадження стратегій і контроль за їх виконанням. Мета стратегічного планування полягає у досягненні довгострокових цілей, створенні конкурентних переваг та оптимізації використання ресурсів для успішного розвитку підприємства.

2. Механізм реалізації стратегічного планування на підприємстві включає систему кроків, процедур, інструментів та підходів, що забезпечують успішне впровадження стратегії. Основні етапи механізму охоплюють керівництво та комунікацію, ресурсне забезпечення, планування та розподіл відповідальності, моніторинг і контроль, а також зміни в культурі та організаційних процесах. Відомі методи, такі як "Балансована система показників" Каплана і Нортона, модель "7S" Пітерса і Вотермана, метод "SMART" Дорана та метод "PDCA" Демінга, допомагають ефективно реалізовувати стратегії та досягати довгострокових цілей. Використання цих механізмів забезпечує узгодженість дій, оптимальне використання ресурсів та досягнення стратегічного успіху підприємства.

3. Аналіз фінансових показників та виробничої діяльності ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» за 2020-2022 роки свідчить про стабільний розвиток підприємства. Незважаючи на складні економічні умови, зокрема повномасштабне вторгнення, підприємство демонструє зростання обсягів виробництва та покращення фінансових результатів. Найбільш популярними видами продукції залишаються сирокопчені та варені ковбаси,

що складають значну частину доходу. Показники виробничої діяльності, такі як вартість валової продукції та товарообіг, також показують позитивну динаміку. Це свідчить про ефективне функціонування та стратегічне управління підприємством, яке забезпечує його стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

4. Аналіз фінансового стану та економічної ефективності ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» за 2020-2022 роки показує, що підприємство демонструє стабільний розвиток та високу рентабельність. Основний дохід підприємство отримує від реалізації продукції, що становить майже 99% всіх доходів. Показники валового та чистого прибутку на одного працівника зросли, що свідчить про ефективність використання трудових ресурсів. SWOT-аналіз вказує на сильні сторони підприємства, такі як високий рівень компетентності персоналу, висока якість продукції та комплексне обслуговування клієнтів. Водночас існують слабкі сторони, зокрема недостатній розвиток стратегічного менеджменту та маркетингу. Загрози для підприємства мінімальні, що створює сприятливе середовище для подальшого розвитку. Успіх підприємства підтверджується зростанням рівня рентабельності та збільшенням валового доходу. Це свідчить про ефективне управління та стратегічне планування, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» на ринку.

5. Прогнозування діяльності ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» на 2023-2025 роки свідчить про позитивну динаміку вартості валової продукції та чистого прибутку, що вказує на ефективне використання ресурсів і стабільне зростання. Однак, зниження товарообігу потребує перегляду маркетингових стратегій. Важливо зосередитися на оптимізації витрат та підвищенні ефективності виробничих процесів для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко О.В. "Розробка стратегічних планів на підприємствах середнього бізнесу." Журнал Управління розвитком, том 26, № 2, 2021, с. 50-66.

2. Борисенко Т.Ю. "Стратегічне планування як інструмент розвитку підприємства." Монографія, Донецький національний університет, 2019.

3. Гончаренко П.І. "Стратегії розвитку підприємств харчової промисловості." Збірник наукових праць Київського національного торговельно-економічного університету, № 5, 2022, с. 110-124.

4. Григоренко І.М. "Аналіз та оцінка стратегічних рішень в умовах кризи." Журнал Економіка і Бізнес, том 30, № 2, 2021, с. 44-59.

5. Дрозд Ю.В. "Інноваційні стратегії для підприємств харчової промисловості." Журнал Інновації і Підприємництво, том 30, № 3, 2021, с. 72-88.

6. Дуброва Л.О. "Механізми реалізації стратегій на м'ясокомбінатах: досвід Житомирського м'ясокомбінату." Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету, № 7, 2022, с. 123-137.

7. Жукова О.В. "Проблеми та перспективи стратегічного планування на підприємствах." Журнал Економічна теорія і практика, том 29, № 1, 2021, с. 34-49.

8. Іваненко О.В. "Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості." Журнал Економіка і Прогнозування, том 27, № 2, 2019, с. 32-48.

9. Іващенко М.К. "Стратегічний менеджмент та його роль у розвитку підприємств." Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету, № 6, 2019, с. 97-112.

10. Каплун А.Г. "Стратегічний менеджмент на м'ясопереробних підприємствах України." Журнал Промисловий менеджмент і маркетинг, том 32, № 4, 2021, с. 45-61.

11. Ковальчук Т.Р. "Методи стратегічного планування на українських підприємствах." Монографія, Львівський національний університет, 2021.

12. Костенко Т.М. "Особливості стратегічного планування на малих підприємствах." Журнал Підприємництво та Інновації, том 29, № 1, 2020, с. 50-64.

13. Кравчук М.П. "Інноваційні підходи до стратегічного управління підприємствами." Журнал Інновації в бізнесі, том 32, № 1, 2022, с. 66-82.

14. Кузьменко Ю.М. "Впровадження стратегічного планування на м'ясопереробних підприємствах." Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, № 12, 2020, с. 87-99.

15. Лисенко О.М. "Вплив зовнішніх факторів на стратегічне планування підприємств." Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, № 9, 2019, с. 140-155.

16. Литвиненко А.Г. "Інструменти стратегічного планування в умовах цифрової трансформації." Журнал Цифрова економіка, том 31, № 4, 2020, с. 45-60.

17. Литвиненко В.О. "Системи стратегічного планування для підприємств харчової промисловості." Журнал Харчова Наука і Технології, том 31, № 2, 2020, с. 51-66.

18. Логвиненко Р.М. "Стратегічні пріоритети розвитку м'ясопереробних підприємств." Журнал Промисловий розвиток, том 26, № 1, 2020, с. 34-49.

19. Марченко І.В. "Стратегічне планування в умовах пандемії COVID-19." Журнал Економічна стратегія, том 28, № 3, 2020, с. 54-69.

20. Мельник І.В. "Стратегічне планування в контексті сталого розвитку." Журнал Сталий Розвиток, том 31, № 3, 2022, с. 78-94.

21. Назаренко П.В. "Стратегічні підходи до розвитку підприємств м'ясопереробної галузі." Журнал Галузева економіка, том 28, № 2, 2019, с. 37-52.

22. Олексієнко І.А. "Методи оцінки ефективності стратегічного планування на підприємствах." Журнал Економіка і Розвиток, том 34, № 1, 2023, с. 58-74.

23. Олійник С.В. "Формування стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації." Монографія, Чернівецький національний університет, 2023.

24. Пантелеймоненко В.І. "Розробка стратегій для підприємств харчової промисловості." Вісник Національного університету харчових технологій, № 10, 2021, с. 123-139.

25. Петрова Н.М. "Управління стратегічними змінами в умовах нестабільного середовища." Науковий вісник Київського національного економічного університету, № 6, 2020, с. 101-115.

26. Піддубна О.І. "Розробка стратегій для підприємств м'ясопереробної галузі." Журнал Харчова Промисловість, том 29, № 4, 2019, с. 112-126.

27. Поліщук Н.І. "Фінансове забезпечення стратегічних планів підприємств." Вісник Полтавського національного технічного університету, № 8, 2022, с. 108-122.

28. Романенко Т.М. "Механізми реалізації стратегічних планів в умовах нестабільності." Журнал Економіка і Менеджмент, том 29, № 3, 2020, с. 67-83.

29. Савченко О.П. "Методики стратегічного планування для підприємств харчової промисловості." Журнал Промисловий менеджмент, том 27, № 4, 2019, с. 65-80.

30. Самойленко Л.В. "Стратегічне планування в умовах економічної нестабільності." Журнал Макроекономіка та бізнес, том 30, № 2, 2020, с. 58-73.

31. Сидоренко В.В. "Механізми реалізації стратегічних планів на підприємствах." Вісник Сумського державного університету, № 9, 2021, с. 99-115.

32. Соколов В.В. "Методологічні засади стратегічного планування на підприємствах агропромислового комплексу." Журнал Агроекономіка, том 29, № 2, 2020, с. 33-47.

33. Тараненко Ю.С. "Роль стратегічного управління в підвищенні конкурентоспроможності підприємств." Журнал Бізнес та Інновації, том 30, № 4, 2021, с. 87-98.

34. Тимошенко В.А. "Стратегічне планування в агропромисловому секторі." Журнал Агробізнес і Економіка, том 28, № 3, 2019, с. 40-55.

35. Ткаченко Д.С. "Стратегічне планування в умовах глобалізації." Журнал Глобалізація і Бізнес, том 33, № 2, 2023, с. 67-83.

36. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» URL: https://zhmk.com.ua/pro-kompaniyu/finansova-zvitnist

37. Фролова І.А. "Стратегічне управління та його вплив на ефективність роботи підприємства." Журнал Менеджмент і Маркетинг, том 33, № 3, 2023, с. 88-104.

38. Чумаченко В.О. "Стратегічне управління та його вплив на фінансові результати підприємства." Вісник КНЕУ, № 7, 2020, с. 121-137.

39. Шаповал Н.П. "Розробка та впровадження стратегічних планів на українських підприємствах." Журнал Управлінські науки, том 34, № 3, 2022, с. 77-92.

40. Шевченко Д.С. "Механізми реалізації стратегічних планів на прикладі ТОВ 'Житомирський м'ясокомбінат'." Вісник Української академії наук, № 8, 2023, с. 75-89.

41. Шевчук О.М. "Адаптація стратегічного планування до сучасних умов." Вісник Житомирського державного технологічного університету, № 11, 2022, с. 90-106.