

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОРНІЙЧУК Дмитрій Миколайович

УДК: 005.21:005.7:004.738.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління стратегічним плануванням: трансформація процесів

та інструментів (на прикладі АТ «Житомирські ласощі»)

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Лавриненко Світлана Олександрівна

Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Корнійчук Д. М. Управління стратегічним плануванням: трансформація процесів та інструментів (на прикладі АТ «Житомирські ласощі»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним плануванням підприємства. Розглянуто сучасні підходи до трансформації процесів стратегічного планування та інструментів їх реалізації. Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності АТ «Житомирські ласощі», оцінено особливості системи стратегічного планування, рівень її цифрової зрілості. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічне управління, цифровізація, цифрова трансформація, менеджмент, підприємство.

SUMMARY

Korniychuk D. M. Management of strategic planning: transformation of processes and tools (on the example of «Zhytomyr Lasoshchi» JSC). – *Manuscript.*

Qualification thesis for obtaining the educational degree of Bachelor in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The theoretical and practical aspects of the management of the strategic planning of the enterprise were investigated in the qualification work. Modern approaches to the transformation of strategic planning processes and tools for their implementation are considered. An analysis of the organizational and economic activity of JSC «Zhytomyrski lasoshchi» was carried out, the features of the strategic planning system and the level of its digital maturity were evaluated. Practical recommendations for improving strategic planning processes have been developed.

Keywords: strategic planning, strategic management, digitalization, digital transformation, management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність та функціональне призначення стратегічного планування на підприємстві	7
1.2. Трансформація процесів стратегічного планування та сучасні інструменти їх реалізації в умовах цифровізації бізнесу	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Житомирські ласощі» та оцінка результатів його функціонування	17
2.2 Аналіз процесів та інструментів стратегічного планування в системі управління АТ «Житомирські ласощі»	22
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ В АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»	26
3.1 Удосконалення процесів стратегічного планування на основі сучасних управлінських підходів	26
3.2 Впровадження цифрових інструментів стратегічного планування та оцінка їх ефективності	29
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, глобалізацією економічних процесів, цифровізацією бізнесу та зростанням рівня невизначеності. За таких умов особливого значення набуває стратегічне планування як важливий інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища. Традиційні підходи до стратегічного планування поступово трансформуються під впливом цифрових технологій, що зумовлює необхідність використання сучасних інструментів бізнес-аналітики, систем підтримки прийняття рішень, прогностичної аналітики та автоматизованих платформ управління.

Для підприємств харчової промисловості питання вдосконалення стратегічного планування є особливо актуальним, оскільки їх діяльність залежить від змін споживчого попиту, коливань цін на сировину, логістичних ризиків та впливу зовнішніх економічних факторів. Це обумовлює актуальність дослідження трансформації процесів та інструментів стратегічного планування на прикладі АТ «Житомирські ласощі».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, П. Друкер, Р. Каплан та Д. Нортон. Серед українських учених питання стратегічного планування досліджували З. Шершньова, В. Василенко, О. Віханський, І. Бланк, Л. Балабанова та інші. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється впливу цифровізації на процеси стратегічного управління, використанню цифрових технологій та інструментів. Водночас питання трансформації процесів стратегічного планування в умовах цифрової економіки потребують подальшого наукового

опрацювання та практичної адаптації до діяльності українських підприємств.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління стратегічним плануванням підприємства в умовах цифровізації, оцінка існуючої системи стратегічного планування та розроблення рекомендацій щодо трансформації її процесів та інструментів на прикладі АТ «Житомирські ласощі».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити економічну сутність та функціональне призначення стратегічного планування підприємства;
- розглянути сучасні тенденції трансформації процесів стратегічного планування в умовах цифровізації бізнесу;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність АТ «Житомирські ласощі»;
- оцінити систему стратегічного планування та рівень використання сучасних інструментів стратегічного управління на підприємстві;
- провести SWOT- та PEST-аналіз діяльності підприємства;
- визначити напрями трансформації процесів стратегічного планування в умовах цифровізації;
- розробити рекомендації щодо впровадження сучасних цифрових інструментів стратегічного планування та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним плануванням підприємства АТ «Житомирські ласощі». *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів трансформації процесів та інструментів стратегічного планування бізнесу.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: *метод теоретичного узагальнення та системного аналізу* - для дослідження сутності стратегічного планування; *аналіз і синтез* - для оцінювання діяльності підприємства; *методи порівняння та групування* - для аналізу динаміки економічних показників; *SWOT- та PEST-аналіз* - для оцінювання

внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; *економіко-статистичні методи* - для аналізу фінансово-економічних показників; *графічний метод* - для наочного подання результатів дослідження; *розрахунково-аналітичний метод* - для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та цифровізації бізнесу, статистичні матеріали, офіційна фінансова звітність АТ «Житомирські ласощі», аналітичні матеріали, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного планування АТ «Житомирські ласощі» на основі використання сучасних цифрових інструментів управління.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Корнійчук Д.М. Трансформація процесів та інструментів стратегічного планування в умовах АТ «Житомирські ласощі». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). «Поліський національний університет». С.143-148.

2. Корнійчук Д.М. Особливості стратегічного планування діяльності підприємств. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). «Поліський національний університет». С. 243-247.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 40 сторінках комп'ютерного тексту (основна частина – 34 сторінки). За структурою робота становить вступ, три розділи висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та функціональне призначення стратегічного планування на підприємстві

Ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності передбачати зміни зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на ринкові виклики та формувати довгострокові напрями розвитку. Посилення конкуренції, прискорення технологічних змін і зростання невизначеності господарської діяльності обумовлюють необхідність використання стратегічного планування як важливого інструменту управління підприємством. Саме стратегічне планування забезпечує визначення перспективних цілей розвитку, раціональне використання ресурсів та формування конкурентних переваг.

Питання стратегічного планування є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності цього поняття. Одні автори розглядають стратегічне планування як процес визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Інші акцентують увагу на його ролі як інструменту адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Водночас більшість дослідників сходяться на думці, що стратегічне планування є складовою стратегічного управління, яка забезпечує формування перспективних напрямів розвитку підприємства та координацію управлінських рішень щодо їх реалізації [5; 11; 15].

Економічна сутність стратегічного планування полягає у розробленні системи довгострокових цілей підприємства та визначенні комплексу заходів, необхідних для їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів і впливу факторів зовнішнього середовища. Воно забезпечує узгодження можливостей

підприємства з ринковими умовами, сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу та формуванню конкурентних переваг.

На відміну від поточного та оперативного планування, які орієнтовані на короткостроковий період і вирішення поточних завдань, стратегічне планування охоплює тривалий часовий горизонт та передбачає визначення загальної траєкторії розвитку підприємства. Його результати знаходять відображення у стратегічних планах, програмах розвитку, інвестиційних проєктах та інших документах, які визначають майбутню діяльність організації.

Стратегічне планування є невід'ємною складовою системи стратегічного управління підприємством. У загальному вигляді стратегічне управління охоплює аналіз середовища функціонування підприємства, формування місії та бачення, визначення стратегічних цілей, розроблення та реалізацію стратегії, а також контроль за досягненням запланованих результатів. При цьому саме стратегічне планування забезпечує підготовку та обґрунтування управлінських рішень, які визначають перспективи розвитку організації [9; 17; 12].

Важливим елементом стратегічного планування є формування місії підприємства. Місія відображає основне призначення організації, її цінності та роль у задоволенні потреб споживачів. На основі місії формується стратегічне бачення, яке визначає бажаний майбутній стан підприємства та орієнтири його розвитку. Відповідно до стратегічного бачення встановлюються стратегічні цілі, які конкретизують очікувані результати діяльності в довгостроковій перспективі.

Процес стратегічного планування передбачає послідовне виконання кількох взаємопов'язаних етапів. Насамперед здійснюється аналіз зовнішнього середовища, під час якого оцінюються ринкові тенденції, рівень конкуренції, поведінка споживачів, технологічні зміни, економічні та політичні фактори. Одночасно проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, ресурсні

можливості та обмеження. На основі отриманих результатів формуються стратегічні цілі та визначаються альтернативні варіанти розвитку підприємства. Завершальним етапом є вибір оптимальної стратегії та розроблення механізмів її реалізації [3; 14; 19].

Функціональне призначення стратегічного планування проявляється через систему функцій, які воно виконує в управлінні підприємством (рис.1.1).

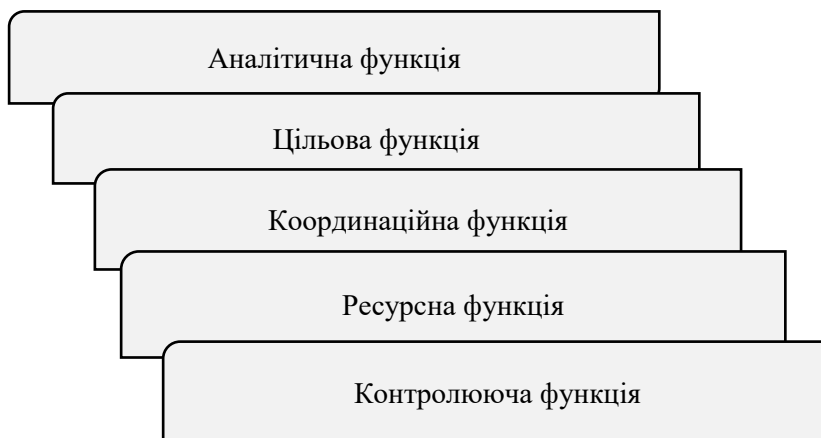


Рис.1.1. Функціональне призначення стратегічного планування

Джерело: досліджено автором

Однією з найважливіших є аналітична функція. Її сутність полягає у зборі, систематизації та аналізі інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Реалізація цієї функції створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та мінімізації ризиків.

Наступною є цільова функція, яка передбачає формування системи стратегічних цілей підприємства. Саме цілі визначають напрями розвитку організації, орієнтують діяльність персоналу та забезпечують узгодженість управлінських рішень на різних рівнях управління.

Важливе значення має координаційна функція стратегічного планування. Вона забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів підприємства та сприяє досягненню єдиних стратегічних орієнтирів. Завдяки цьому забезпечується ефективна взаємодія між функціональними службами та

підвищується результативність управлінської діяльності.

Не менш важливою є ресурсна функція, яка полягає у визначенні потреб підприємства в матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсах. Стратегічне планування дозволяє здійснювати раціональний розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності та забезпечувати їх ефективне використання [8; 15; 19;21;31].

Контрольна функція стратегічного планування пов'язана з оцінюванням результатів реалізації стратегії та моніторингом досягнення стратегічних цілей. Вона дає можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та розробляти коригувальні заходи.

Особливого значення в сучасних умовах набуває адаптаційна функція стратегічного планування. Вона полягає у забезпеченні здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища та пристосовувати свою діяльність до нових ринкових умов. Завдяки реалізації цієї функції підприємство може підтримувати стабільність розвитку навіть за умов високої невизначеності та ризиків.

Стратегічне планування виконує також важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Воно дозволяє своєчасно виявляти перспективні ринкові можливості, прогнозувати дії конкурентів, визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку та підвищувати ефективність використання ресурсів. У результаті підприємство отримує можливість зміцнювати свої ринкові позиції та забезпечувати довгострокове економічне зростання.

В умовах цифрової трансформації бізнесу значення стратегічного планування ще більше зростає. Використання сучасних цифрових технологій, аналітичних платформ, систем підтримки прийняття рішень та інструментів бізнес-аналітики дозволяє підвищити якість стратегічних рішень і скоротити час на їх підготовку. Крім того, цифровізація створює нові можливості для прогнозування ринкових змін та моделювання альтернативних сценаріїв

розвитку підприємства [2; 16; 23].

Для підприємств харчової промисловості стратегічне планування має особливе значення, оскільки їхня діяльність залежить від змін споживчих уподобань, коливань вартості сировини, розвитку торговельних мереж та рівня конкуренції на ринку. У таких умовах ефективна система стратегічного планування сприяє забезпеченню стабільності виробництва, розширенню ринків збуту, впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, стратегічне планування є важливою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує визначення довгострокових цілей, формування напрямів розвитку та адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. Його економічна сутність полягає у розробленні та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація аналітичної, цільової, координаційної, ресурсної, контрольної та адаптаційної функцій дозволяє забезпечити ефективність управління та створити передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Трансформація процесів стратегічного планування та сучасні інструменти їх реалізації в умовах цифровізації бізнесу

Стратегічне планування протягом останніх десятиліть зазнало суттєвих змін, що зумовлено глобалізацією економічних процесів, прискоренням технологічного розвитку та цифровою трансформацією бізнесу. Підприємства функціонують у середовищі, де швидкість змін значно зросла, а інформація стала одним із найважливіших ресурсів управління. За таких умов традиційні підходи до стратегічного планування, які базувалися переважно на довгострокових прогнозах та відносно стабільних умовах господарювання, поступово втрачають свою ефективність. Це обумовлює необхідність трансформації процесів стратегічного планування та впровадження сучасних

цифрових інструментів підтримки управлінських рішень.

Еволюція стратегічного планування відображає зміну підходів до управління розвитком підприємств. Якщо раніше основна увага приділялася розробленню довгострокових планів із чітко визначеними показниками діяльності, то сьогодні пріоритетним стає забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських процесів. Підприємства дедалі частіше використовують сценарне планування, динамічне прогнозування та механізми оперативного коригування стратегічних цілей залежно від змін зовнішнього середовища (рис 1.2).

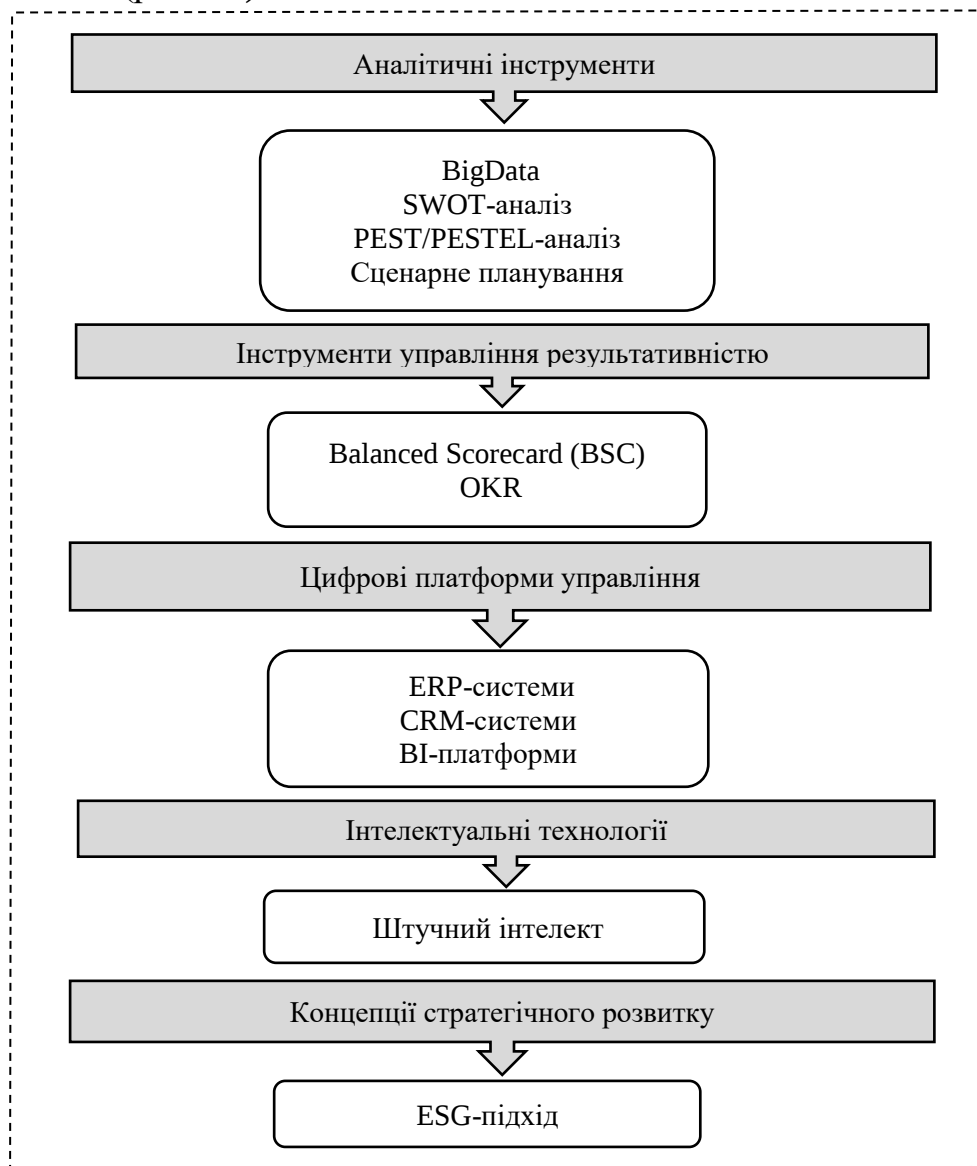


Рис. 1.2. Цифрові інструменти стратегічного планування

Джерело: сформовано автором [3; 6; 9;13]

Трансформація стратегічного планування насамперед проявляється у зміні підходів до збору та аналізу інформації. У цифровій економіці підприємства отримують доступ до значних обсягів даних, які можуть використовуватися для прийняття стратегічних рішень. Використання технологій Big Data дозволяє аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати зміни ринкового попиту, оцінювати конкурентне середовище та виявляти перспективні напрями розвитку бізнесу. Завдяки цьому підвищується обґрунтованість стратегічних рішень та зменшується рівень управлінської невизначеності [11; 17; 35].

Важливим напрямом трансформації є цифровізація процесів стратегічного аналізу. Традиційні методи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства доповнюються сучасними інформаційно-аналітичними системами, які забезпечують оперативне отримання та обробку необхідної інформації. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє здійснювати моніторинг ринкових тенденцій у режимі реального часу та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного планування залишається SWOT-аналіз, який використовується для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Попри тривале використання цього інструменту, його значення не зменшується, оскільки він дозволяє комплексно оцінити стратегічну позицію підприємства та визначити перспективні напрями розвитку.

Для дослідження факторів макросередовища широко застосовується PEST-аналіз, який дає змогу оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. У сучасних умовах цей інструмент часто розширюється до формату PESTEL-аналізу, який додатково враховує екологічні та правові аспекти функціонування бізнесу. Такий підхід є особливо актуальним з огляду на посилення вимог до

екологічної відповідальності підприємств та необхідність дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку [5; 12; 21; 26].

Серед сучасних інструментів стратегічного планування особливе місце займає сценарне планування. Його сутність полягає у формуванні кількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від можливих змін зовнішнього середовища. Використання сценарного підходу дозволяє підприємствам підготуватися до різних варіантів розвитку ситуації та підвищити стійкість до ризиків. Особливої актуальності цей інструмент набув в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків та глобальних кризових явищ.

Важливою складовою сучасного стратегічного планування є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном. Даний інструмент дозволяє трансформувати стратегічні цілі підприємства у систему конкретних показників ефективності. Особливістю BSC є поєднання фінансових та нефінансових індикаторів, що забезпечує комплексну оцінку результативності діяльності підприємства. Система охоплює чотири основні перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу [22; 18].

Останніми роками значного поширення набуває методологія OKR (Objectives and Key Results), яка використовується багатьма міжнародними компаніями для управління стратегічними цілями. Сутність цього підходу полягає у визначенні ключових цілей та кількісних результатів, які характеризують рівень їх досягнення. Перевагою OKR є забезпечення прозорості стратегічних пріоритетів та залучення персоналу до реалізації стратегії підприємства.

Важливу роль у цифровій трансформації стратегічного планування відіграють ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-системи (Customer Relationship Management) та BI-платформи (Business Intelligence). ERP-системи забезпечують інтеграцію інформації про основні бізнес-процеси підприємства, CRM-системи дозволяють аналізувати взаємодію зі

споживачами, а BI-платформи забезпечують візуалізацію даних та підтримку прийняття управлінських рішень. Використання таких технологій сприяє підвищенню оперативності та якості стратегічного планування.

Однією з ключових тенденцій останніх років є впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання у процеси стратегічного управління. Алгоритми штучного інтелекту здатні аналізувати великі масиви даних, прогнозувати поведінку споживачів, визначати ризики та пропонувати оптимальні варіанти управлінських рішень. Це дозволяє значно підвищити точність прогнозування та ефективність стратегічного планування.

Суттєвий вплив на трансформацію стратегічного планування має концепція сталого розвитку. Сучасні підприємства все частіше інтегрують у свої стратегії ESG-підходи (Environmental, Social and Governance), які передбачають врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів під час прийняття стратегічних рішень. Такий підхід сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та забезпеченню їх довгострокової конкурентоспроможності [10; 19].

Для підприємств харчової промисловості, зокрема АТ «Житомирські ласощі», цифровізація стратегічного планування відкриває нові можливості щодо підвищення ефективності управління. Використання цифрових інструментів дозволяє оперативно відстежувати зміни споживчих уподобань, прогнозувати попит на продукцію, оптимізувати виробничі процеси та вдосконалювати систему збуту. Крім того, впровадження сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню гнучкості стратегічного управління та забезпечує більш швидке реагування на зміни ринкового середовища.

Таким чином, цифровізація бізнесу суттєво трансформує процеси стратегічного планування, змінюючи підходи до аналізу інформації, розроблення стратегій та контролю результатів їх реалізації. Сучасні інструменти стратегічного планування, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сценарне планування, Balanced Scorecard, OKR, ERP-, CRM- та BI-

системи, а також технології штучного інтелекту, забезпечують підвищення якості управлінських рішень та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Використання зазначених інструментів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Житомирські ласощі» та оцінка результатів його функціонування

Акціонерне товариство «Житомирські ласощі» є одним із провідних підприємств кондитерської галузі України, яке здійснює свою діяльність на ринку солодощів понад сім десятиліть. Підприємство розташоване в місті Житомир і спеціалізується на виробництві широкого асортименту кондитерської продукції: карамелі, цукерок у шоколадній глазурі, желейних виробів, драже, ірису та інших видів цукристих кондитерських виробів. Продукція підприємства реалізується як на внутрішньому ринку України, так і експортується до країн ближнього та дальнього зарубіжжя, що свідчить про її конкурентоспроможність та визнання споживачами за межами країни.

З організаційно-правової точки зору АТ «Житомирські ласощі» функціонує у формі акціонерного товариства, що передбачає відповідну структуру корпоративного управління, розподіл повноважень між загальними зборами акціонерів, наглядовою радою та виконавчим органом - правлінням підприємства. Така форма господарювання забезпечує прозорість прийняття управлінських рішень, можливість залучення зовнішніх інвестицій та підвищує відповідальність менеджменту перед власниками.

Організаційна структура управління АТ «Житомирські ласощі» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є характерним для підприємств середнього та великого розміру в харчовій промисловості. Вищим органом управління виступають загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні пріоритети розвитку товариства, затверджують річну фінансову звітність та обирають членів наглядової ради. Наглядова рада, у свою чергу, здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу й забезпечує

захист прав акціонерів. Безпосереднє оперативне управління зосереджено в руках правління та генерального директора підприємства.

Функціональна структура підприємства включає низку ключових підрозділів: виробничий департамент (відповідає за технологічний процес і якість продукції), комерційний відділ (збут, маркетинг і робота з дистриб'юторами), фінансово-економічна служба (планування, облік, контроль витрат), служба постачання (забезпечення сировиною та матеріалами), відділ кадрів та соціального розвитку, а також технічна служба (обслуговування обладнання та впровадження технологічних інновацій). Такий розподіл функцій дозволяє забезпечити спеціалізацію управлінської праці та координацію між підрозділами, проте одночасно породжує певну функціональну замкнутість і ускладнює міжвідділову комунікацію в процесі стратегічного планування.

Виробнича потужність підприємства дозволяє випускати десятки тисяч тонн кондитерської продукції на рік. Підприємство постійно інвестує в оновлення виробничих ліній, автоматизацію технологічних процесів та підвищення енергоефективності виробництва. Асортиментний портфель налічує понад 200 найменувань продукції, що свідчить про значну диверсифікацію та орієнтацію на різні споживчі сегменти - від масового до преміального.

В умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації економіки важливого значення набуває система стратегічного планування, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати довгострокові цілі розвитку та забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Для комплексної оцінки результатів господарської діяльності АТ «Житомирські ласощі» необхідно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників за 2023-2025 рр. Цей період є особливо репрезентативним для дослідження, оскільки охоплює фазу відновлення та адаптації підприємства в умовах тривалого воєнного стану, що безпосередньо

пов'язано з трансформацією інструментів стратегічного планування. Аналіз дозволить виявити актуальні тенденції розвитку підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також сформулювати підґрунтя для оцінки ефективності системи стратегічного управління (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації, млн грн	474,4	515,1	710,8	149,8
Чистий прибуток (збиток), млн грн	14,7	68,3	-14,7	-
Активи, млн грн	1145,0	1202,4	1130,1	98,7
Власний капітал, млн грн	516,2	584,5	569,8	110,4
Зобов'язання, млн грн	628,8	617,9	560,3	89,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці свідчать про позитивну тенденцію щодо зростання обсягів реалізації продукції підприємства. Упродовж досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації збільшився на 236,4 млн грн або майже на 50 %. Найвищого значення показник досяг у 2025 р. та становив 710,8 млн грн.

Зростання доходів свідчить про збереження попиту на продукцію підприємства, ефективну роботу збутової мережі та здатність компанії адаптуватися до складних умов функціонування вітчизняного ринку. Водночас динаміка чистого прибутку характеризується нестабільністю. Якщо у 2024 р. підприємство отримало 68,3 млн грн чистого прибутку, то у 2025 р. зафіксовано збиток у розмірі 14,7 млн грн. Така ситуація може бути пов'язана зі зростанням виробничих витрат, логістичних витрат, інфляційними процесами та впливом зовнішніх факторів.

Аналіз структури джерел фінансування показує поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства. Протягом досліджуваного періоду власний капітал збільшився на 10,4 %, а обсяг зобов'язань скоротився майже на 11 %, що свідчить про зниження залежності від залучених коштів.

Для більш детальної оцінки результативності діяльності доцільно проаналізувати показники ефективності використання ресурсів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність продажів, %	3,1	13,3	-2,1
Коефіцієнт автономії	0,45	0,49	0,50
Коефіцієнт фінансової залежності	0,55	0,51	0,50
Оборотність активів, разів	0,41	0,43	0,63

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Показники фінансової стійкості демонструють позитивну тенденцію. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,45 у 2023 р. до 0,50 у 2025 р., що свідчить про зростання частки власного капіталу у структурі фінансування активів підприємства. Водночас коефіцієнт фінансової залежності поступово зменшується, що характеризує покращення фінансового стану товариства.

Показник оборотності активів зріс із 0,41 до 0,63 рази, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та зростання обсягів реалізації продукції на одиницю вкладених активів. Для характеристики динаміки розвитку підприємства доцільно проаналізувати темпи зміни ключових показників діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Темпи зростання основних показників діяльності АТ «Житомирські ласощі» у 2025 р. порівняно з 2023 р.

Показник	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації	149,8
Активи	98,7
Власний капітал	110,4
Зобов'язання	89,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Результати аналізу свідчать, що найбільш динамічно зростає обсяг реалізації продукції. При цьому темпи зростання доходу перевищують темпи зміни активів, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства.

Важливо зазначити, що сучасні умови господарювання вимагають від підприємств кондитерської галузі постійного вдосконалення системи

управління та стратегічного планування. Зростання масштабів діяльності, підвищення вимог споживачів, розвиток цифрових технологій та посилення конкуренції обумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до формування та реалізації стратегії розвитку.

Для АТ «Житомирські ласощі» актуальним є впровадження сучасних цифрових інструментів стратегічного планування, зокрема систем бізнес-аналітики (BI), ERP-систем, цифрових платформ моніторингу ключових показників діяльності, інструментів прогнозування попиту та автоматизованого управління бізнес-процесами. Використання зазначених технологій дозволить підвищити якість управлінських рішень, скоротити часові витрати на обробку інформації та забезпечити більш ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, проведений аналіз показав, що АТ «Житомирські ласощі» характеризується достатнім рівнем виробничого та фінансового потенціалу, стабільним зростанням обсягів реалізації продукції та поступовим зміцненням фінансової стійкості. Разом із тим нестабільність фінансових результатів у 2025 р. свідчить про необхідність удосконалення системи стратегічного планування шляхом трансформації управлінських процесів та впровадження сучасних цифрових інструментів управління, що стане предметом подальшого дослідження у наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз процесів та інструментів стратегічного планування в системі управління АТ «Житомирські ласощі»

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища стратегічне планування виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Для виробничих підприємств харчової промисловості стратегічне планування дозволяє визначати перспективні напрями діяльності, адаптуватися до ринкових змін, ефективно використовувати наявні ресурси та підтримувати конкурентні переваги. Для АТ «Житомирські ласощі», яке функціонує на висококонкурентному ринку

кондитерської продукції, ефективність стратегічного планування значною мірою визначає результати господарської діяльності та можливості подальшого розвитку.

Система стратегічного планування підприємства охоплює процеси аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, формування напрямів розвитку, планування ресурсного забезпечення та контролю реалізації стратегічних рішень. На підприємстві стратегічні рішення приймаються керівництвом на основі оцінки ринкової ситуації, фінансових результатів діяльності та виробничих можливостей.

Разом із тим аналіз результатів діяльності, проведений у попередньому підрозділі, засвідчив наявність певних проблем у забезпеченні стабільності фінансових результатів. Незважаючи на зростання обсягів реалізації продукції, у 2025 р. підприємство отримало збиток, що свідчить про необхідність удосконалення існуючих підходів до стратегічного управління та використання сучасних інструментів прогнозування і планування.

Для оцінювання стратегічних позицій підприємства доцільно провести SWOT-аналіз (табл.2. 4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз АТ «Житомирські ласощі»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий бренд на українському ринку	Нестабільність фінансових результатів
Багаторічний досвід діяльності	Висока залежність від вартості сировини
Значний виробничий потенціал	Обмежений рівень цифровізації стратегічного управління
Широкий асортимент продукції	Недостатня автоматизація аналітичних процесів
Розвинена система збуту	Залежність від внутрішнього ринку
Можливості	Загрози
Розширення експортної діяльності	Посилення конкуренції
Впровадження цифрових технологій управління	Інфляційні процеси
Автоматизація бізнес-процесів	Зростання цін на енергоносії
Розвиток онлайн-каналів продажу	Нестабільність економічного середовища
Використання ВІ-аналітики	Зміни споживчих уподобань

Джерело: досліджено автором

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має значний потенціал розвитку завдяки сильному бренду, виробничим потужностям та сформованій клієнтській базі. Водночас основними проблемами залишаються недостатній рівень цифровізації управлінських процесів та обмежене використання сучасних інструментів стратегічної аналітики.

Для більш комплексного дослідження зовнішнього середовища доцільно використати PEST-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища АТ «Житомирські ласощі»

Фактор	Вплив на діяльність підприємства
Політичні фактори	Воєнний стан, зміни державного регулювання, податкової політики, експортно-імпортних процедур
Економічні фактори	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання вартості сировини та енергоресурсів
Соціальні фактори	Зміна структури споживчого попиту, зростання вимог до якості продукції, демографічні зміни
Технологічні фактори	Цифровізація бізнес-процесів, розвиток ERP-систем, автоматизація виробництва, використання аналітичних платформ

Джерело: досліджено автором

Проведений PEST-аналіз показує, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні та технологічні фактори. Постійне зростання витрат на виробництво потребує вдосконалення механізмів планування та контролю витрат, тоді як розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління.

З метою визначення готовності підприємства до цифрової трансформації стратегічного планування проведемо оцінку рівня цифрової зрілості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка цифрової зрілості системи управління АТ «Житомирські ласощі»

Напрямок оцінювання	Характеристика	Оцінка (1–5 балів)
Автоматизація операційних процесів	Часткова автоматизація виробничих та облікових процесів	4

Продовження табл.2.6

Використання ERP-систем	Наявні окремі елементи автоматизації управління ресурсами	3
Використання бізнес-аналітики	Обмежене використання аналітичних інструментів	2
Цифровізація документообігу	Частковий електронний документообіг	3
Підтримка прийняття стратегічних рішень	Переважно традиційні методи аналізу та планування	2
Інтеграція інформаційних систем	Середній рівень інтеграції	3

Джерело: досліджено автором

Отримані результати свідчать про середній рівень цифрової зрілості підприємства, котрий становить 2,8 бала із 5. Найкраще розвиненими є процеси автоматизації операційної діяльності, тоді як сфера стратегічного планування залишається недостатньо цифровізованою. Це обмежує можливості оперативного аналізу інформації та знижує швидкість прийняття управлінських рішень.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно визначити основні характеристики існуючої системи стратегічного планування підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка системи стратегічного планування АТ «Житомирські ласощі»

Критерій	Оцінка
Формалізація стратегічних цілей	Висока
Аналіз зовнішнього середовища	Середній рівень
Аналіз внутрішнього середовища	Достатній рівень
Використання цифрових інструментів	Середній рівень
Прогнозування та сценарне планування	Недостатній рівень
Моніторинг реалізації стратегії	Середній рівень
Інформаційна підтримка управлінських рішень	Потребує вдосконалення

Джерело: досліджено автором

Отже, проведений аналіз засвідчив, що система стратегічного планування АТ «Житомирські ласощі» загалом забезпечує виконання основних функцій стратегічного управління та сприяє підтриманню конкурентних позицій підприємства на ринку. Разом із тим існуюча система характеризується недостатнім використанням сучасних цифрових інструментів аналізу, прогнозування та моніторингу результатів діяльності.

Наявні проблеми обумовлюють необхідність трансформації процесів стратегічного планування шляхом впровадження цифрових технологій, систем бізнес-аналітики, інструментів сценарного моделювання та автоматизованих платформ підтримки управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ В АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»

3.1. Напрями трансформації процесів стратегічного планування АТ «Житомирські ласощі» в умовах цифровізації бізнесу

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, розвитком цифрових технологій, посиленням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного планування поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює потребу в трансформації процесів управління на основі цифрових технологій.

Проведений у другому розділі аналіз вказав, що АТ «Житомирські ласощі» має достатній виробничий та фінансовий потенціал для подальшого розвитку, проте існуюча система стратегічного планування характеризується середнім рівнем цифрової зрілості. Основними проблемами є недостатня автоматизація аналітичних процесів, обмежене використання сучасних інструментів бізнес-аналітики, відсутність комплексної системи моніторингу стратегічних показників та недостатнє застосування сценарного прогнозування. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на трансформацію процесів стратегічного планування підприємства відповідно до сучасних тенденцій цифровізації бізнесу.

Першим напрямом трансформації має стати цифровізація процесу збору та обробки управлінської інформації. На сьогодні значна частина даних формується у різних інформаційних системах, що ускладнює їх оперативний аналіз та використання при прийнятті стратегічних рішень. Тому доцільним є створення єдиного цифрового інформаційного середовища, яке забезпечуватиме інтеграцію фінансових, виробничих, маркетингових та логістичних даних (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні напрями трансформації процесів стратегічного планування
АТ «Житомирські ласощі»**

Напрямок трансформації	Очікуваний результат
Цифровізація управлінської інформації	Підвищення оперативності прийняття рішень
Впровадження бізнес-аналітики (BI)	Покращення якості стратегічного аналізу
Автоматизація планування та контролю	Скорочення часу на підготовку планів
Використання прогностичної аналітики	Підвищення точності прогнозів
Впровадження цифрових KPI	Контроль реалізації стратегії в режимі реального часу
Інтеграція ERP-рішень	Узгодження стратегічних та операційних процесів

Джерело: досліджено автором

Другим важливим напрямом є впровадження сучасних інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence). Використання BI-платформ дозволяє автоматизувати процес обробки великих масивів даних та формувати інтерактивні аналітичні звіти для керівництва підприємства.

Для АТ «Житомирські ласощі» доцільним є використання програмного продукту Power BI, який забезпечує візуалізацію ключових показників діяльності підприємства та створення інтерактивних панелей управління (дашбордів). Це дозволить оперативно оцінювати виконання стратегічних планів, аналізувати фінансові результати та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників.

Наступним напрямом трансформації має стати впровадження прогностичної аналітики та сценарного планування. Традиційне стратегічне планування зазвичай ґрунтується на аналізі минулих результатів діяльності, тоді як сучасні цифрові технології дозволяють формувати декілька сценаріїв розвитку підприємства залежно від можливих змін зовнішнього середовища.

Для підприємства доцільно використовувати три базові сценарії стратегічного розвитку - оптимістичний, реалістичний, песимістичний.

Такий підхід дозволить підвищити адаптивність системи управління та забезпечити більш ефективне реагування на ризики.

Наступним напрямом удосконалення є впровадження системи

стратегічного моніторингу на основі ключових показників ефективності (KPI). У межах цифрової трансформації підприємству доцільно перейти від періодичного контролю до постійного моніторингу стратегічних показників у режимі реального часу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропонована система стратегічних KPI для АТ «Житомирські ласощі»

Напрямок оцінювання	KPI
Фінанси	Темп зростання доходу, рентабельність продажів
Виробництво	Завантаження виробничих потужностей
Маркетинг	Частка ринку, рівень задоволеності споживачів
Персонал	Продуктивність праці
Інновації	Частка цифровізованих бізнес-процесів

Джерело: досліджено автором

Запровадження системи KPI дозволить керівництву підприємства здійснювати постійний контроль за реалізацією стратегії та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Окрему увагу доцільно приділити впровадженню концепції Balanced Scorecard (BSC), яка забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та показниками їх досягнення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Формування стратегічної карти АТ «Житомирські ласощі» на основі Balanced Scorecard

Перспектива	Стратегічна ціль
Фінансова	Підвищення прибутковості діяльності
Клієнтська	Розширення ринкової присутності
Внутрішні процеси	Цифровізація бізнес-процесів
Навчання та розвиток	Підвищення цифрових компетенцій персоналу

Джерело: досліджено автором

Використання Balanced Scorecard дозволить інтегрувати стратегічне планування з операційною діяльністю підприємства та забезпечити комплексний підхід до оцінювання результатів реалізації стратегії.

Запровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню якості стратегічного управління підприємством, забезпечить оперативність

прийняття управлінських рішень та створить умови для довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Трансформація процесів стратегічного планування АТ «Житомирські ласощі» повинна ґрунтуватися на цифровізації інформаційних потоків, впровадженні інструментів бізнес-аналітики, сценарного прогнозування та системи стратегічного моніторингу. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність стратегічного управління та забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Впровадження цифрових інструментів стратегічного планування та оцінка їх ефективності

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від використання сучасних цифрових технологій. Для підприємств харчової промисловості цифровізація процесів стратегічного управління стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності, підвищення адаптивності до ринкових змін та покращення результатів діяльності.

Проведений у попередньому підрозділі аналіз показав, що для АТ «Житомирські ласощі» актуальним є впровадження сучасних цифрових інструментів, які дозволять підвищити якість стратегічного планування, забезпечити оперативний доступ до аналітичної інформації та вдосконалити процес прийняття управлінських рішень.

З метою удосконалення системи стратегічного планування пропонується впровадити комплекс цифрових інструментів, до складу якого входить:

- система бізнес-аналітики Power BI;
- цифрова система моніторингу стратегічних KPI;
- інтеграція стратегічного планування з ERP-системою підприємства;

- використання прогнозної аналітики та сценарного моделювання.

Використання зазначених інструментів дозволить сформувати єдине цифрове середовище стратегічного управління та забезпечити безперервний контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Запропоновані цифрові інструменти стратегічного планування для
АТ «Житомирські ласощі»**

Інструмент	Призначення
Power BI	Аналіз та візуалізація стратегічних показників
ERP-система	Інтеграція фінансових, виробничих та логістичних даних
KPI Dashboard	Моніторинг виконання стратегічних цілей
Прогнозна аналітика	Прогнозування продажів та ризиків
Сценарне планування	Формування альтернативних стратегій розвитку

Джерело: досліджено автором

Центральним елементом запропонованої системи є використання Power BI як інструменту бізнес-аналітики. Завдяки інтеграції з внутрішніми базами даних підприємства система дозволить автоматично формувати аналітичні панелі управління та відображати ключові показники діяльності в режимі реального часу.

Серед основних переваг використання Power BI можна виділити:

- скорочення часу на підготовку управлінської звітності;
- автоматизацію збору та обробки даних;
- підвищення точності прогнозів;
- оперативне виявлення відхилень від стратегічних планів;
- покращення якості управлінських рішень.

Важливим елементом цифрової трансформації стратегічного планування є впровадження цифрової системи моніторингу KPI. Вона дозволить забезпечити постійний контроль реалізації стратегії підприємства та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропоновані стратегічні KPI для АТ «Житомирські ласощі»

Напрямок	Показник
Фінансовий	Темп зростання доходу, рентабельність продажів
Виробничий	Завантаження виробничих потужностей
Маркетинговий	Частка ринку
Логістичний	Тривалість виконання замовлень
Інноваційний	Рівень цифровізації бізнес-процесів
Кадровий	Продуктивність праці персоналу

Джерело: досліджено автором

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих інструментів проведемо розрахунок орієнтовних витрат на реалізацію проекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження цифрових інструментів стратегічного планування

Стаття витрат	Сума, грн
Придбання ліцензій Power BI	120 000
Налаштування інформаційних панелей	80 000
Інтеграція з ERP-системою	150 000
Навчання персоналу	50 000
Консультаційні послуги	40 000
Інші витрати	30 000
Разом	470 000

Джерело: розраховано автором

Практика впровадження цифрових систем управління на промислових підприємствах свідчить, що використання інструментів бізнес-аналітики дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень на 10–20 %, скоротити витрати часу на формування звітності до 70 % та підвищити точність прогнозування ключових показників діяльності.

Враховуючи обсяг реалізації продукції АТ «Житомирські ласощі» у 2025 році, навіть незначне підвищення ефективності управління може забезпечити суттєвий економічний результат. Припустимо, що внаслідок впровадження цифрових інструментів підприємство отримає додатковий економічний ефект у вигляді зниження управлінських витрат та покращення використання ресурсів на рівні 1 % від обсягу доходу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка економічної ефективності впровадження цифрових інструментів

Показник	Значення
Дохід підприємства у 2025 р., грн	710 800 000
Очікуваний економічний ефект (1 %)	7 108 000
Витрати на впровадження	470 000
Чистий економічний ефект	6 638 000
Коефіцієнт ефективності	15,12
Термін окупності проєкту	0,07 року

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків свідчать про високу економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту. Очікуваний економічний ефект більш ніж у 15 разів перевищує витрати на впровадження, а термін окупності становить менше одного року.

Крім економічних результатів, підприємство отримає низку стратегічних переваг, серед яких підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, покращення якості стратегічного аналізу, зниження рівня невизначеності під час планування та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності цифрові інструменти стратегічного планування набувають в умовах воєнного стану, нестабільності ринків збуту, логістичних ризиків та постійних змін споживчого попиту. Використання сучасних аналітичних платформ дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні загрози та оперативно коригувати стратегічні плани відповідно до нових умов функціонування.

Отже, впровадження цифрових інструментів стратегічного планування є важливим напрямом удосконалення системи управління АТ «Житомирські ласощі». Запропонований комплекс заходів забезпечить підвищення ефективності стратегічного управління, покращення інформаційного забезпечення управлінських рішень та створить передумови для забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети роботи, яка полягала в обґрунтуванні теоретичних і практичних засад трансформації процесів та інструментів стратегічного планування в системі управління підприємством та розробці рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі АТ «Житомирські ласощі».

1. Досліджено теоретичні основи стратегічного планування в системі менеджменту підприємства. Встановлено, що стратегічне планування є безперервним процесом визначення довгострокових цілей розвитку підприємства та формування механізмів їх досягнення з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття стратегічного планування дозволило визначити його як важливий інструмент управління, що забезпечує координацію діяльності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. Особливу увагу приділено сучасним тенденціям розвитку стратегічного планування в умовах цифровізації бізнесу, які пов'язані з використанням цифрових платформ, бізнес-аналітики, прогностичної аналітики та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень.

2. Здійснено комплексний аналіз діяльності АТ «Житомирські ласощі» та проведено оцінку існуючої системи стратегічного планування підприємства. За результатами організаційно-економічного аналізу встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні та має значний виробничий, фінансовий і кадровий потенціал для подальшого розвитку. Дослідження показало позитивну динаміку обсягів реалізації продукції протягом 2023-2025 рр.. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс з 474,4 млн грн у 2023 р. до 710,8 млн грн у 2025 р., що свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас аналіз фінансових результатів засвідчив наявність окремих проблем, пов'язаних із

нестабільністю прибутковості діяльності та впливом зовнішніх економічних факторів.

3. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні сильні сторони підприємства, серед яких відомий бренд, значний виробничий потенціал та розвинена система збуту. Разом із тим виявлено низку слабких сторін, зокрема недостатній рівень цифровізації стратегічного управління, обмежене використання сучасних аналітичних інструментів та недостатню інтеграцію інформаційних систем. Результати PEST-аналізу показали суттєвий вплив економічних, політичних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Оцінка цифрової зрілості засвідчила, що підприємство перебуває на середньому рівні цифрової трансформації та потребує впровадження сучасних цифрових рішень для підтримки процесів стратегічного планування.

4. Розроблено напрями трансформації процесів стратегічного планування АТ «Житомирські ласощі» в умовах цифровізації бізнесу. Обґрунтовано доцільність формування інтегрованої цифрової системи стратегічного управління, яка передбачає використання інструментів бізнес-аналітики, автоматизованого моніторингу показників діяльності, прогнозової аналітики та сценарного планування. Запропоновано впровадження системи Power BI для автоматизації процесів збору, обробки та візуалізації управлінської інформації, що дозволить підвищити якість стратегічного аналізу та оперативність прийняття управлінських рішень.

5. Запропоновано впровадження цифрової системи моніторингу ключових показників ефективності (KPI), яка забезпечить постійний контроль за реалізацією стратегічних цілей підприємства та сприятиме підвищенню результативності управління. Для забезпечення комплексного підходу до оцінювання результатів стратегічного розвитку рекомендовано використовувати концепцію Balanced Scorecard, яка дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з показниками їх досягнення та інтегрувати стратегічне планування з операційною діяльністю. Оцінка ефективності

запропонованих заходів показала їх високу економічну доцільність.

6. Встановлено, що впровадження цифрових інструментів стратегічного планування забезпечить підвищення якості управлінських рішень, скорочення часу на підготовку аналітичної інформації, покращення процесів прогнозування та контролю, а також сприятиме більш ефективному використанню ресурсів підприємства. Розрахунки засвідчили, що очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів суттєво перевищує необхідні витрати на їх впровадження, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/_Баркова.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
2. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посіб. В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
3. Власенко В.А., Коваль Є.Д. Розробка ефективної організаційної структури управління підприємством в умовах трансформації національної економіки. *Мережевий бізнес : становлення, проблеми, інновації*: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27-28 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 113-116.
4. Гречан А.П., Шатіло О.В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90-96. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96) (дата звернення: 17.04.2026).
5. Гриценко О. П. Діджиталізація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Академічний огляд*. 2022. № 5(60). С. 18-22.
6. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С. 107-115.
7. Кобєлева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. 2022. (1). С. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>
8. Ковальчук А. М. Зміна бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 34(2). С. 42-46.

9. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18 (дата звернення: 17.04.2026).

10. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3(67). С. 62-68. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>. (дата звернення: 17.03.2026).

11. Корнійчук Д.М. Трансформація процесів та інструментів стратегічного планування в умовах АТ «Житомирські ласощі». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). «Поліський національний університет». С.143-148.

12. Корнійчук Д.М. Особливості стратегічного планування діяльності підприємств. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). «Поліський національний університет». С. 243-247.

13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління: підруч. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с.

14. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*, (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>

15. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Тарасович Л.В., Білич В.М. Цифровізація та транспарентність: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 58-63.

16. Лавриненко С.О., Тарасович Л.В., Зелінська А.М. Ефективний менеджмент і комунікації як відповідь на турбулентність та цифрову трансформацію. *Економічний простір*, 2026. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.170-17>.

17. Лепейко Т.І., Грузіна І.А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 107-113.
18. Мельниченко, С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2024. (3). DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>
19. Носань, Н., Якименко, Т., Панченко, Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (2023). (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>
20. Офіційний сайт : Житомирські ласощі. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382071> (дата звернення: 12.04.2026)
21. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159-164.
22. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-r#Tt> (дата звернення: 11.03.2026).
23. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. №22. 2022. С. 72-78.
24. Рижиков В. С. Стратегічне управління в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 28-30.
25. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 17.04.2026).
26. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf. (дата звернення: 22.04.2026).

27. Семенов В. П. Стратегічне прогнозування в бізнесі. *Вісник менеджменту*. 2020. № 12. С. 10-13.
28. Сяоцін, Г. Моделі формування комплексної технології управління підприємством на основі інтеграції її складових. *Економіка та суспільство*, 2023. (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-79>
29. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
30. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Економіка і управління*. 2021. Випуск 50. С. 130-137.
31. Тесленок І.М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя. ЗНУ. 2023. С. 235-238.
32. Титикало В. С. Процесне управління підприємством: сутність та особливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 150-155.
33. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf> (дата звернення: 07.04.2026).
34. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.
35. Чернишов О. Ю. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Менеджмент XXI століття*. 2021. № 1. С. 32-35.
36. Чорток Ю. В. Організація підприємницької діяльності : конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 81 с.

37. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С.92-103.

38. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 14. С. 58-64. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=58 (дата звернення: 11.04.2026).

39. Шлапак О.А. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/85.pdf (дата звернення: 17.03.2026).

40. Chruzik K. Integration model of management systems in Sea Transport. *International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*. 2021. № 14. pp. 393-396.

41. Shtal T. Strategic Guidelines for the Improvement of Logistic Activities of Trade Enterprises. *Journal of Information Technology Management*. 2021. Vol. 12(3). P. 69-81.