

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЗАХАРЧУК ДМИТРО МИКОЛАЙОВИЧ

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
Олександр ТРЕГУБОВ
«___» _____ 2024р.

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Лариса ОЛІЙНИК, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки, канд. екон.
наук, доцент _____
(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною
шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Захарчук Д. М. Сучасне управління діяльністю підприємства. Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено стратегічне управління діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Показано значення стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності компанії до змінних умов ринку. Встановлено основні тенденції та інструменти стратегічного управління, включаючи SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз і метод Портера, які сприяють створенню гнучкої стратегії розвитку. Проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, та обґрунтовано впровадження нової продукції й оптимізацію комунікаційної стратегії. Результати дослідження можуть слугувати основою для вдосконалення стратегічного управління на українських підприємствах.

Ключові слова: управління підприємством, стратегія, тенденція, продукція, ринок, конкуренція.

70 с., 14 табл., 8 рис., 11 дод., 63 джерел.

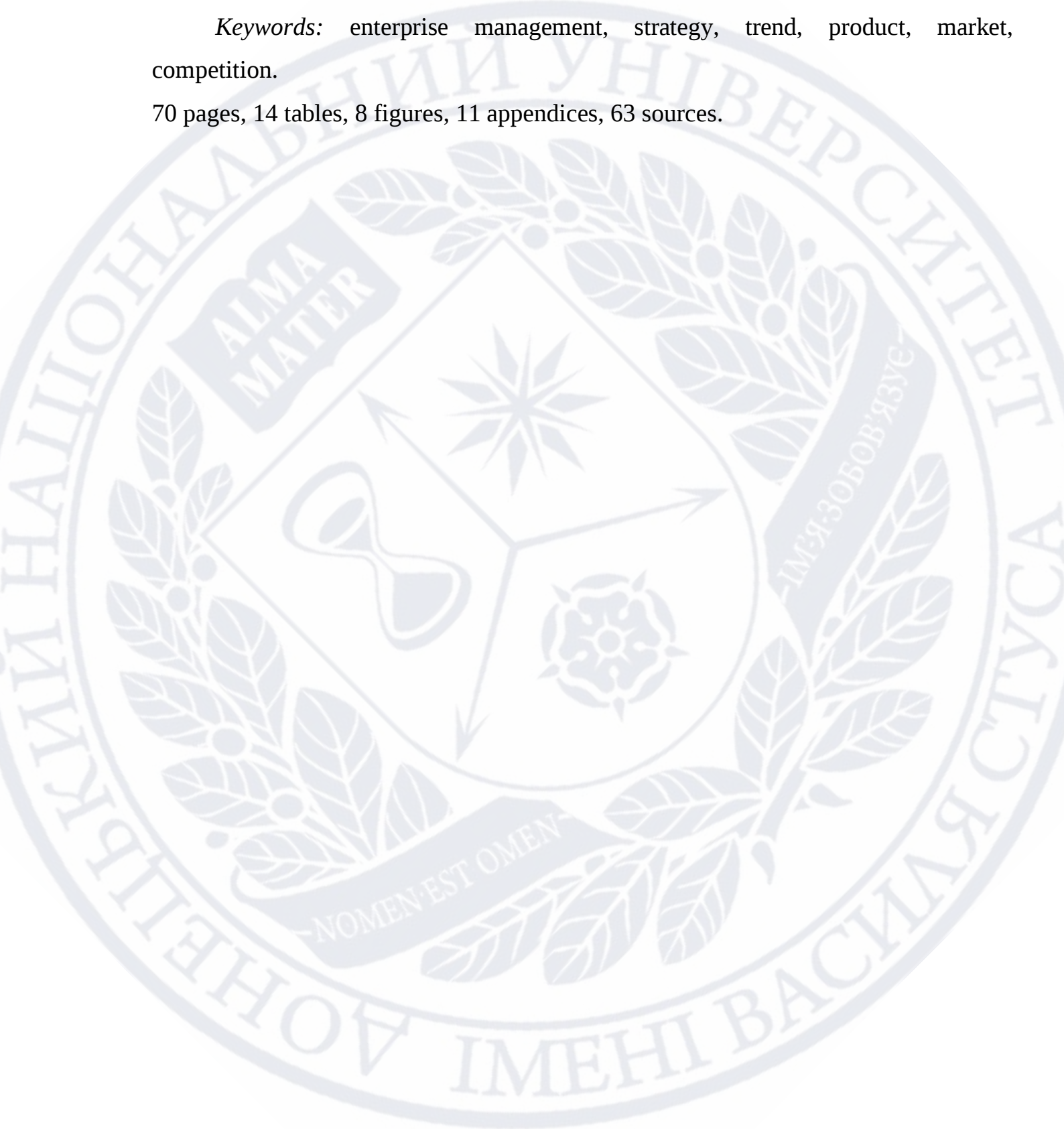
Zakharchuk D. M. Modern management of enterprise activities. Specialty 076 Entrepreneurship, trade, and exchange activities. Educational program "Innovative Entrepreneurship." Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The qualification paper explores strategic management of enterprise activities using the example of LLC "Zhytomyr Meat Processing Plant." The significance of strategic management in enhancing the company's competitiveness and adaptability to changing market conditions is shown. Key trends and tools of strategic management, including SWOT analysis, PESTLE analysis, and Porter's method, which contribute to the development of a flexible growth strategy, have been established. An analysis of internal and external factors affecting the enterprise's activities has been conducted, and the introduction of new products and optimization of the communication strategy

have been substantiated. The research results can serve as a basis for improving strategic management in Ukrainian enterprises.

Keywords: enterprise management, strategy, trend, product, market, competition.

70 pages, 14 tables, 8 figures, 11 appendices, 63 sources.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність та значення стратегічного управління.....	8
1.2. Методи та інструменти стратегічного управління.....	13
1.3. Роль стратегічного управління в розвитку підприємства	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	23
2.1. Визначення загальних тенденцій розвитку стратегічного управління на підприємствах України	23
2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	30
2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	40
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	51
3.1. Напрями розвитку стратегічного управління та оцінка їх ефективності.....	51
3.2. Розробка стратегії розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»....	55
3.3. Реалізація та апробація стратегії підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стан розвитку вітчизняних підприємств на сьогодні є складним і характеризується негативними тенденціями. Воєнні дії, що тривають з 24 лютого 2022 року, викликали ряд серйозних змін, які становлять реальну загрозу для українського бізнесу. Ці зміни, що охоплюють країну та ринок, створюють потребу в застосуванні заходів, які б сприяли покращенню діяльності підприємств і їх адаптації до нових умов.

Однією з ключових складових функціонування будь-якого підприємства є ефективне управління, яке спрямоване на досягнення визначених цілей, рівномірний розподіл обов'язків між підрозділами організації, забезпечення її сталого розвитку та адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Важливою частиною системи управління є стратегічне управління, яке полягає в розробці та впровадженні стратегій різного спрямування. Основна мета стратегічного управління полягає в тому, щоб підприємство могло своєчасно й ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, коригуючи власну діяльність.

Ці виклики актуалізують необхідність посиленої уваги до стратегічного управління, яке є запорукою успішного функціонування підприємства. Тому особливо важливим є теоретичне обґрунтування цього процесу, а також розробка теоретичних і методологічних основ його впровадження.

Метою дослідження є вдосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Відповідно до поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- визначити сутність та значення стратегічного управління;
- розглянути методи та інструменти стратегічного управління;
- дослідити роль стратегічного управління в розвитку підприємства;
- проаналізувати загальні тенденції розвитку стратегічного управління на підприємствах України;

- оцінити ефективність стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- здійснити стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- визначити напрями розвитку стратегічного управління та оцінка їх ефективності;
- розробити стратегію розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- обґрунтувати реалізацію та апробацію стратегії підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади вдосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства.

Методи дослідження. При аналізі теоретичних основ оптимізації стратегічного управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» використовувався діалектичний метод, який дозволяє розглядати економічні явища в їх загальному зв'язку та взаємозалежності, враховуючи динаміку змін у бізнес-середовищі. Для конкретизації застосовувався системно-структурний метод, що сприяє ефективному досягненню визначених цілей оптимізації. У процесі дослідження були використані різноманітні методи пізнання, такі як індукція і дедукція, узагальнення, порівняння, економіко-аналітичний метод та графічний аналіз.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи є публікації українських та зарубіжних авторів, статистична інформація Асоціації «М'ясної галузі», Асоціації «Свинарі України» та Державної Служби статистики України, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Науковою новизною роботи є удосконалення підходів до формування та реалізації стратегічного управління стратегічного управління діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», що забезпечить

підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змінних умов ринку..

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Апробація результатів дослідження. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи були опубліковані тези на тему «Стратегічне управління діяльністю підприємства». IV Міжнародна науково-практична конференція «CURRENT TRENDS IN SCIENTIFIC RESEARCH DEVELOPMENT», Бостон, США, 14-16.11.2024 р. С.736-739.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, 14 таблиць, 8 рисунків, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення стратегічного управління

Будь-яка модель управління підприємством спирається на відповідну концепцію. Концепція управління являє собою сукупність ідей, принципів і уявлень, які визначають мету функціонування організації, механізм взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, характер взаємодії між окремими елементами внутрішньої структури, а також необхідний рівень врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Аналіз концепції стратегічного управління дозволяє систематизувати та виокремити низку характерних рис [33]:

- вона базується на певному поєднанні теоретичних підходів;
- враховує системний, ситуаційний та цільовий підходи до діяльності підприємства, розглянутого як відкрита соціально-економічна система;
- зосереджена на дослідженні умов, у яких функціонує підприємство.

Це сприяє формуванню систем стратегічного управління, що адаптуються до специфіки підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

Отже, аналіз, інтеграція та використання інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяє окреслити зміст та послідовність дій, необхідних для змін в підприємстві, зменшуючи невизначеність ситуації. Реалізація концепції стратегічного управління можлива лише за умови, що підприємство є стратегічно орієнтованим. Це означає, що персонал має стратегічне мислення, а система стратегічного планування забезпечує розробку та впровадження стратегічних планів.

Стратегічне управління сприяє формуванню основних пріоритетів розвитку як для окремих підприємств, так і для регіонів чи країн у цілому, що робить визначення його сутності надзвичайно важливим для довгострокового планування.

Зважаючи на наявні теоретичні підходи до визначення «стратегічне управління», можна констатувати, що половина дослідників акцентує увагу на аспектах, пов'язаних з підприємствами та організаціями, тоді як інша половина надає більш загальне трактування, розглядаючи процес управління стратегічними етапами реалізації дій на регіональному та національному рівнях.

У табл. 1.1 представлено систематизацію існуючих визначень цього поняття з акцентом на його територіальну спрямованість.

Таблиця 1.1 - Визначення терміну «стратегічне управління»

Автори	Визначення
Д. Шендел, К. Хаттен [46]	«...процес визначення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей та спробах досягати бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації та її підрозділам.»
Дж. Хіггенса [41]	«...управління метою здійснення місії організації через управління процесом взаємодії організації з її оточенням.»
З. Дж. Пірс, Р. Робертсон [44]	«...набір рішень та дій з формулювання й виконання стратегій, які розробляють для того, щоб досягати мети організації.»
Л. Рогатіна [5]	«...діяльність, спрямовану на досягнення висунутих цілей та завдань організації, визначених на основі прогнозування можливих змін у навколишньому середовищі й потенціалу організації, шляхом координації і розподілу ресурсів.»
Шершньова З.Є [37]	«...багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.»
Енциклопедія державного управління [7]	«...особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі.»
В. Тертичка [33]	«...є систематичним процесом, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому.»

Джерело: складено на основі [7, 33, 37, 41, 46, 44].

Поняття стратегічного управління вперше було висловлено І. Ансоффом. На його думку, «стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей і завдань організації та підтримкою продуктивних взаємовідносин між організацією та її бізнес-середовищем, що дає їй змогу досягти своїх цілей, враховує її внутрішні можливості та забезпечує сприйнятливість до зовнішніх викликів».

Згідно з визначенням О. М. Таран-Лала та К. В. Сіхорук, стратегічне управління підприємством є одним із інструментів управління бізнесом, який використовується менеджментом для досягнення поставлених цілей. Воно передбачає проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для максимального використання наявних ресурсів у відповідності до визначених цілей. Стратегічне управління включає [31]:

- формування стратегічного бачення підприємства;
- встановлення його цілей;
- розробку і реалізацію стратегій;
- запровадження коригувальних заходів у разі відхилень.

Особливості стратегічного управління підприємством полягають у наступному [4]:

- воно є сукупністю якісних характеристик компанії, які відображають її майбутній стан, проте не дають змоги детально описати цей стан;
- це не набір конкретних правил і процедур, а радше філософія або ідеологія бізнесу;
- необхідно створити спеціальний підрозділ, спрямований на аналіз, розробку та виконання стратегій;
- помилки в стратегічному управлінні недопустимі, оскільки вони можуть призвести до програшу в конкурентній боротьбі.

Відзначають також інші характерні риси стратегічного управління, зокрема:

- стратегічне управління ґрунтується на інтеграції різних підходів, таких як системний, ситуаційний та цільовий;
- орієнтація на специфічні умови функціонування підприємства;
- акцент на необхідності збору та використання інформації стратегічного характеру;
- можливість прогнозування наслідків рішень, прийнятих у рамках реалізації стратегій;

– застосування різноманітних інструментів і методів розвитку, включаючи стратегічні плани, проєкти, програми, планування та контроль.

Окрім цього, на особливості стратегічного управління підприємством впливають певні чинники:

- галузева належність;
- розмір підприємства;
- тип виробничого процесу, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристики виробничого потенціалу підприємства;
- рівень управління;
- кваліфікація працівників та інші аспекти.

Слід також підкреслити, що стратегічне управління надає компанії низку переваг. Воно дозволяє не лише розробляти стратегії на майбутнє, але й об'єктивно вдосконалювати поточну діяльність підприємства, а також реалізовувати необхідні заходи для вирішення актуальних проблем. Для цього важливо ретельно вивчати внутрішні та зовнішні умови, щоб виявляти існуючі проблеми й оцінювати ймовірність виникнення нових під впливом негативних зовнішніх факторів.

Стратегічне управління повинно здійснюватися на основі кількох принципів. Перш за все, це принцип цілеспрямованості, згідно з яким будь-яка стратегія має бути орієнтована на досягнення конкретного результату, що передбачає вдосконалення роботи підприємства.

Другий принцип — безперервність, яка передбачає поступове й постійне впровадження стратегічного управління, що розвивається та адаптується відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Тобто стратегічне управління повинно відповідати викликам зовнішнього середовища, забезпечуючи якісну розробку стратегій і досягнення поставлених цілей.

Принцип теоретико-методологічної обґрунтованості стратегічного управління передбачає використання широкого спектра наукових методичних підходів. У процесі стратегічного управління необхідно застосовувати

системний підхід до розробки стратегій, що забезпечує послідовність та циклічність управління [17].

Основні етапи стратегічного управління підприємством охарактеризовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Етапи стратегічного управління підприємством

Етап стратегічного управління	Опис
Аналіз середовища	Початковий етап, що створює основу для визначення місії та цілей підприємства, а також формування стратегії. Виконується аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявляються загрози і можливості, сильні та слабкі сторони організації.
Формування місії та цілей організації	Визначення довгострокових і середньострокових цілей на основі попереднього аналізу середовища. Місія та цілі враховують проблеми, загрози та переваги підприємства.
Формулювання і вибір стратегії	Розробка стратегії підприємства на основі зібраних даних, спрямована на подальший розвиток. Використовуються методи кількісного прогнозування, сценарії розвитку, портфельний аналіз.
Реалізація стратегії	Впровадження стратегії для досягнення цілей. Організовується робота всіх підрозділів підприємства, здійснюється розподіл обов'язків, контроль і моніторинг.
Оцінка і контроль виконання стратегії	Використовуються спеціальні методи аналізу для оцінки результатів реалізації стратегії. На основі результатів приймаються рішення про необхідність коригування або розробки нових стратегій.

Джерело: складено на основі [17].

Зазначені етапи стратегічного управління є взаємопов'язаними, що робить процес стратегічного управління систематичним. Лише дотримання кожного з цих етапів дозволяє підприємству розробити ефективну стратегію, забезпечити її реалізацію і досягти очікуваних результатів [18].

Особливої уваги потребує стратегічне управління вітчизняними підприємствами в умовах воєнного конфлікту. Військові дії створюють численні зовнішні загрози, які негативно впливають на діяльність компаній в Україні. У таких умовах необхідна розробка нових стратегій, спрямованих на адаптацію підприємств до нових реалій.

Щоб забезпечити стабільність і успішність компанії, менеджмент повинен оперативно розробляти стратегії, що враховують інтереси як підприємства, так і суспільства. Ці стратегії мають враховувати зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі та сприяти сталому розвитку підприємств.

1.2. Методи та інструменти стратегічного управління

У контексті стратегічного управління інструментами називають сукупність концепцій, підходів, систем показників, методів та моделей, що використовуються для прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства.

Основні інструменти стратегічного управління, які активно застосовуються сучасними менеджерами, включають стратегічне планування, бенчмаркінг, визначення місії та бачення, управління відносинами з клієнтами та аутсорсинг. Однак, рівень задоволеності використанням цих інструментів може значно варіюватися. Найбільш ефективними і популярними серед них є стратегічне планування, сегментування споживачів, а також визначення місії та бачення компанії. Популярність цих інструментів пов'язана з їхньою простотою в застосуванні та правильним вибором відповідно до потреб підприємства [29, с. 94-95].

На ранніх етапах стратегічного управління важливо застосовувати відповідні інструменти та методи стратегічного аналізу, оскільки інформація, отримана внаслідок цього аналізу, допомагає керівникам приймати обґрунтовані та ефективні рішення. Методи та інструменти стратегічного управління можна класифікувати залежно від етапів стратегічного процесу, на яких вони застосовуються (табл. 1.3).

З табл. 1.3 можна зробити висновок, що Одним із основних методів є SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози. Це забезпечує комплексне розуміння поточної ситуації, на основі чого можна формувати стратегії, що максимально використовують сильні сторони та можливості, а також мінімізують ризики, пов'язані зі слабкими сторонами та загрозами.

Поряд із цим, PESTLE-аналіз є важливим інструментом для оцінки макросередовища, в якому функціонує підприємство. Він враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори. Завдяки

цьому аналізу підприємства можуть виявляти ключові зовнішні впливи, що можуть позначитися на їхній діяльності, і, відповідно, адаптувати свої стратегії до цих умов.

Таблиця 1.3 - Методи стратегічного управління

Інструмент	Опис
SWOT-аналіз	Ідентифікація сильних і слабких сторін компанії (Strengths, Weaknesses), а також визначення можливостей і загроз на ринку (Opportunities, Threats). Дає об'єктивну оцінку поточного стану компанії.
PESTLE-аналіз	Аналіз макросередовища, що включає політичні (P), економічні (E), соціальні (S), технологічні (T), правові (L) та екологічні (E) фактори, які можуть вплинути на бізнес і його розвиток.
Аналіз п'яти сил Портера	Визначення конкурентних позицій у галузі через аналіз: конкуренції в галузі, потенціалу нових гравців, ринкової влади постачальників і клієнтів, а також загрозу продуктів-замінників.
Бачення	Опис ідеального майбутнього стану компанії та цілей, яких потрібно досягти. Визначення кроків для досягнення бажаних результатів та створення стратегічного плану.
VRIO-аналіз	Аналіз конкурентних переваг через чотири елементи: цінність (Value), рідкісність (Rarity), наслідуваність (Imitability) та організацію (Organization).

Джерело: складено на основі [19, с. 119].

Метод аналізу п'яти сил Портера також є значущим для оцінки конкурентного середовища. Він допомагає виявити рівень конкуренції в галузі, визначити силу постачальників і покупців, а також оцінити загрози з боку нових учасників ринку і продуктів-замінників. Це дозволяє підприємствам формувати ефективні стратегії для утримання конкурентних позицій.

Крім того, стратегічне управління передбачає визначення бачення підприємства, яке формулює його цілі на майбутнє. Це бачення слугує основою для розробки стратегічного плану, що включає конкретні кроки, необхідні для досягнення бажаних результатів.

Метод VRIO-аналізу оцінює ресурси і можливості підприємства, визначаючи їх цінність, рідкість, наслідуваність та організацію. Цей підхід дозволяє зрозуміти, які активи можуть стати джерелом стійкої конкурентоспроможності.

Важливо зазначити, що стратегічне управління не є статичним процесом. Воно вимагає постійного моніторингу і коригування стратегій на основі нових

даних і змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, методи та інструменти стратегічного управління забезпечують системний підхід до аналізу, планування та реалізації стратегії, що, в свою чергу, сприяє успішному розвитку підприємства в умовах невизначеності та конкуренції.

Одним із сучасних інструментів розробки стратегії розвитку підприємства є сценарне планування, яке ґрунтується на моделюванні кількох можливих сценаріїв розвитку майбутніх подій. Це метод прогнозування, що передбачає розгляд кількох варіантів розвитку подій, кожен із яких має приблизно однакову ймовірність. Використання сценарних технологій передбачає наявність декількох альтернативних сценаріїв, кожен із яких містить повний набір визначених факторів і можливі наслідки невизначеностей. Важливо уникати помилки, коли середній або менш радикальний сценарій вважається найбільш вірогідним. Кожен із сценаріїв повинен відображати різні варіанти розвитку подій.

Стратегія, заснована на таких сценаріях, стає більш гнучкою, замість того щоб залишатися жорстким планом, що дозволяє підприємству зберігати успішність у різних умовах діяльності. Для досягнення поставлених цілей обирається найбільш підходящий сценарій, відповідний реальній ситуації, який потім зіставляється з фактичними результатами розвитку компанії. Сценарне планування є ефективним інструментом стратегічного управління, що допомагає забезпечити розвиток підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Прогностичні та розрахунково-аналітичні методи і моделі в основному використовуються економістами-аналітиками, які мають володіти ґрунтовними знаннями у сфері бізнес-прогнозування, економіки, проєктного аналізу та інших суміжних дисциплін. Стратегічний аналіз, як і стратегічний менеджмент, являє собою безперервний процес, що передбачає коригування стратегій не лише у момент їх закінчення, а й на етапі їх реалізації, з метою вибору оптимальних стратегічних дій.

В умовах динамічного зовнішнього середовища необхідність поглибленого вивчення його параметрів спонукає менеджерів приділяти менше уваги збору та оцінці різноманітної інформації. Це стосується даних, отриманих завдяки спеціалізованим дослідженням, звітам підприємств, а також висновкам аудиторських компаній чи соціологічних служб. В результаті, акцент переноситься на аналіз ключових факторів, що впливають на діяльність підприємства, з метою забезпечення ефективного управління та адаптації до швидко змінюваних умов ринку [30, с. 79-80].

Стратегічний аналіз є невід'ємною складовою стратегічного управління. Саме завдяки стратегічному аналізу виникає можливість дослідити динаміку розвитку галузі та прогнозувати різноманітні стратегічні зміни, що можуть суттєво вплинути на конкурентні переваги підприємства.

Проведення детального аналітичного прорахунку необхідних показників і подальша розробка дій, які впливають на бізнес-середовище, дозволяє встановити чіткі зв'язки між внутрішніми і зовнішніми чинниками. Це, у свою чергу, допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічний аналіз не лише забезпечує глибше розуміння поточної ситуації на ринку, але й сприяє формуванню адаптивних стратегій, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, покращуючи його позиції на ринку.

1.3. Роль стратегічного управління в розвитку підприємства

Недостатня здатність до моделювання розвитку економічної ситуації та життєздатності нових бізнес-проектів може призвести до зниження конкурентоспроможності компанії. Це особливо актуально для власників малих і середніх підприємств, які часто мають брак навичок у стратегічному плануванні.

Головною метою стратегічного управління є розробка та реалізація стратегічних пріоритетів розвитку економічного суб'єкта з використанням

сучасних наукових підходів і інноваційних технологій. Цей процес дає змогу формувати управлінські рішення, що враховують довгострокову перспективу.

Кожне підприємство є унікальним, і процес розробки стратегії для нього також неповторний, оскільки залежить від ринкової позиції компанії, динаміки її розвитку, потенціалу, конкурентної поведінки, характеристик продукції, економічної ситуації, культурних умов та інших чинників. Проте, було вироблено загальні принципи стратегічного управління. Важливо зазначити, що стратегічне управління є результатом творчості топ-менеджерів, проте існує й теоретичний аспект, знання якого дозволяє ефективно керувати організацією.

У сучасному ринковому середовищі стратегічний лідер, використовуючи нестандартне мислення, підприємницьку креативність та інноваційний підхід, визначатиме напрямки зростання, умови цього зростання та потенційний успіх організації.

Стратегічне управління, за своєю природою, не здатне надати точної та детальної картини майбутнього. Опис бажаного майбутнього організації, що формується в рамках стратегічного управління, є не детальним аналізом її внутрішнього стану чи зовнішнього положення, а скоріше уявленням про те, в якому стані організація має бути в майбутньому, яку ринкову позицію вона повинна займати, яку організаційну культуру розвивати та в які ділові кола входити.

Варто підкреслити, що стратегічне управління на основі збалансованої системи показників є інструментом, який забезпечує узгодженість бізнес-діяльності з баченням і стратегіями підприємства. Ця система здійснює моніторинг виконання цілей у контексті стратегічних орієнтирів компанії та вдосконалює як внутрішні, так і зовнішні комунікації.

Такий підхід надає підприємству можливість ефективно здійснювати активне та пасивне стратегічне управління, формуючи щоденні директиви для керівництва. Завдяки цій структурі управлінці мають змогу виявляти потреби, які потребують виконання, а також визначати ключові фактори для вимірювання. Система аналізує організацію з чотирьох основних перспектив: навчання та

зростання, бізнес-процеси, клієнти та фінанси, з метою збору та детального аналізу даних з кожної з цих точок зору.

Правильний вибір та своєчасна корекція стратегії є ключовими елементами успішної діяльності організації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Основні форми розвитку стратегічного управління організацією

Джерело: [39, с. 225]

Основним результатом впровадження стратегічного управління є конкретні управлінські рішення, а також визначені показники, такі як рівень витрат, прибутків та рентабельності діяльності організації [3].

Реалізація принципу ієрархічності в стратегічному управлінні передбачає початок процесу з розробки базової стратегії, яка визначається як основний курс дій для досягнення пріоритетних цілей розвитку в межах доступних ресурсів підприємства та материнської компанії. Базова стратегія охоплює всю організацію й у західній практиці відома як корпоративна стратегія.

Корпоративні стратегії можна класифікувати за типами розвитку на стратегії зростання, стабілізації та скорочення [4, с. 185]. У свою чергу, ці

стратегії діляться на підвиди: концентрація, інтеграція (пряма та зворотна), диверсифікація, реструктуризація, ліквідація та банкрутство.

Згідно з видовою класифікацією, стратегії поділяються на три категорії: лідерство за витратами, диференціація, а також фокусування на витратах чи диференціації. Іноді застосовується стратегія оптимізації витрат. Функціональні стратегії розробляються для підтримки реалізації як розвитку стратегічного управління організацією, так і корпоративної стратегії [14, с. 83].

Складовими механізми стимулювання розвитку стратегічного управління є різноманітні інструменти, серед яких інвестиційні (ресурси та програми), інституційні (національні механізми та правові норми), податкові та інноваційні, що сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів. Для досягнення цілей розвитку стратегічного управління важливими є фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також їх раціональне використання.

Стратегічне управління не обмежується лише набором правил, процедур чи схем; воно не має теоретичної основи, що наказує алгоритми для вирішення конкретних завдань. Це, скоріше, філософія або ідеологія бізнесу та менеджменту, що по-різному сприймається і реалізується кожним окремим менеджером. Безперечно, існує ряд рекомендацій, правил та логічних схем, що допомагають у аналізі проблем, виборі стратегії, стратегічному плануванні та її практичній реалізації.

Реалізація стратегічного управління вимагає значних зусиль та ресурсів, а також часу для початку цього процесу. Необхідно запровадити стратегічне планування, яке суттєво відрізняється від традиційного розроблення довгострокових планів, обов'язкових для виконання в будь-яких умовах. Слід створити служби, що відстежують зовнішнє середовище, а також інтегрувати організацію в це середовище.

Стратегічно орієнтовані підприємства мають стають більш конкурентноспроможними та мають переваги на ринку (рис. 1.2).

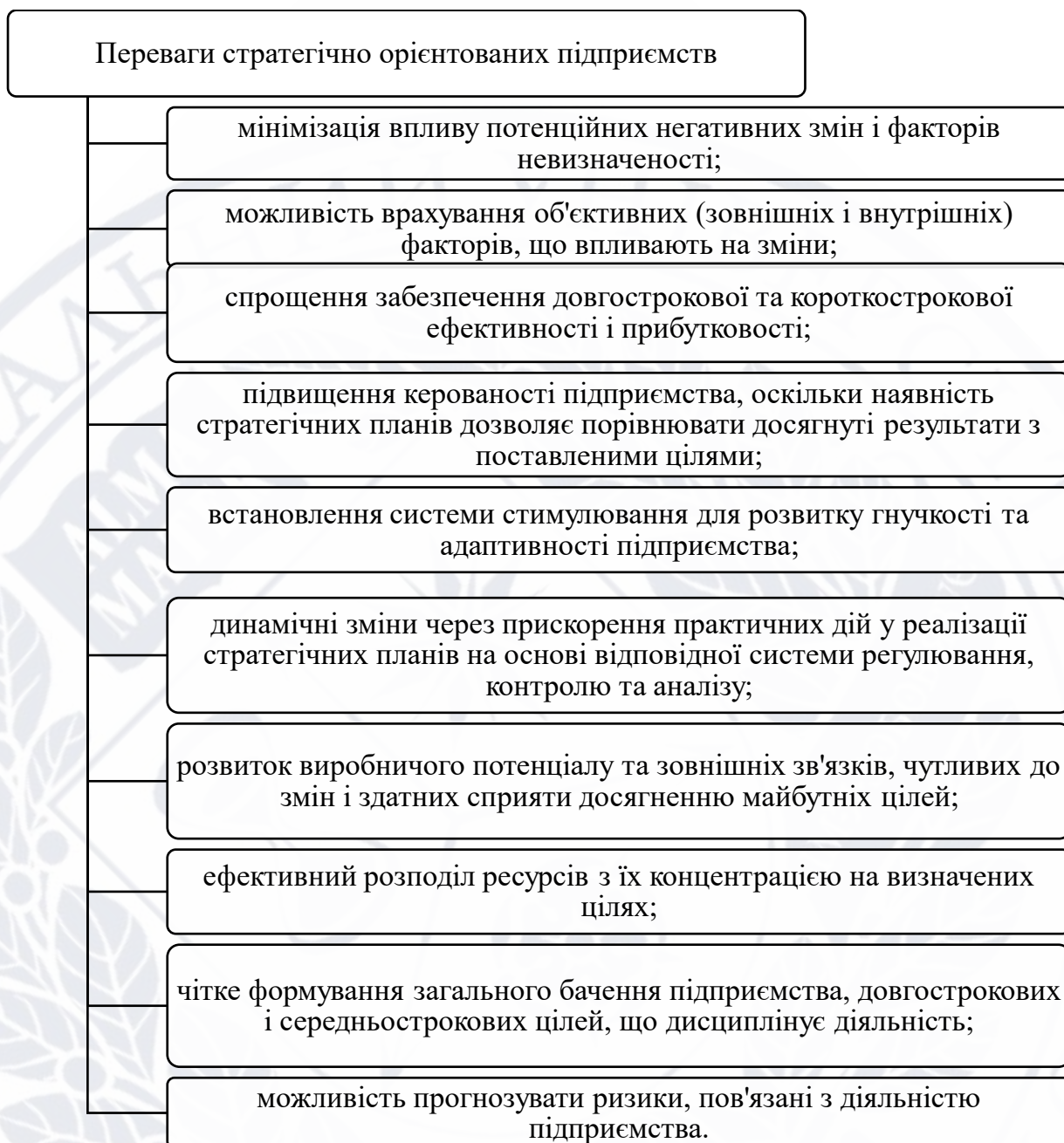


Рисунок 1.2 - Переваги стратегічно орієнтованих підприємств

Джерело: розроблено автором

Стратегічне управління, як важлива складова, передбачає реалізацію стратегічного плану, що, в свою чергу, потребує створення організаційної культури, що підтримує реалізацію стратегії, розробки системи мотивації та організації праці, а також забезпечення гнучкості в управлінні. Організація не зможе перейти до стратегічного управління, навіть за наявності ефективної підсистеми стратегічного планування, якщо не буде створено умов для виконання стратегії.

Стратегічне управління дозволяє підприємствам окреслити свої довгострокові цілі та стратегічні напрямки розвитку, а також створювати ефективні стратегії для їх досягнення. Це допомагає уникнути випадковості в управлінні, забезпечує системний підхід до прийняття рішень і дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, стратегічне планування сприяє формуванню чітких пріоритетів і ресурсного забезпечення для їх реалізації. Воно надає можливість підприємствам оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, уникати кризових ситуацій та використовувати сприятливі можливості для розвитку.

Висновок до розділу 1

Стратегічне управління підприємством базується на чіткій концепції, що визначає його мету, механізми взаємодії та вплив зовнішнього середовища. Аналіз стратегічного управління виявляє такі ключові риси, як системність, ситуаційність і цілеспрямованість, які сприяють формуванню адаптивних стратегій. Це особливо важливо в умовах динамічного бізнес-середовища, оскільки допомагає зменшити невизначеність і підвищити ефективність прийняття рішень.

Реалізація стратегічного управління передбачає використання різноманітних інструментів, таких як SWOT-аналіз і сценарне планування, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів. Сценарне планування, зокрема, забезпечує гнучкість стратегій через моделювання різних варіантів розвитку, що сприяє швидкому реагуванню на зміни. Постійний моніторинг і коригування стратегій на основі аналітичних даних стають критично важливими в умовах високої конкуренції.

Недостатня здатність до моделювання економічних ситуацій може суттєво знизити конкурентоспроможність, особливо для малих і середніх підприємств.

Стратегічне управління, з урахуванням унікальності кожного підприємства, допомагає формувати та реалізувати пріоритети розвитку,

забезпечуючи узгодженість дій бізнесу з його цілями. Вибір і корекція стратегії є ключовими для успішного функціонування підприємства, дозволяючи досягати довгострокових цілей у мінливому середовищі.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Визначення загальних тенденцій розвитку стратегічного управління на підприємствах України

Війна є найзначнішим руйнівним чинником для підприємництва. Загальна вразливість економічного сектора, зростання витрат держави на ведення військових дій та забезпечення оборони, непередбачувані фінансові та матеріальні втрати, постійні ризики, а також істотні обмеження в міжнародній торгівлі спричиняють поступову дестабілізацію всіх елементів системи.

За підсумками 2023 року бізнес України зазнав безпрецедентних прямих збитків унаслідок повномасштабного вторгнення, обсяг яких оцінюється в 13 млрд доларів. Значна частка цієї суми (приблизно 9 млрд доларів) припадає на великий та середній бізнес. Не менш ніж 109 підприємств великого бізнесу зазнали прямих збитків: 19 з них було зруйновано повністю, а ще 90 – частково пошкоджено. Непрямі збитки підприємницького сектору України за цей же період сягнули 33,1 млрд доларів [7].

Найбільш вагомим наслідком стало скорочення чисельності зайнятих осіб, що пов'язано, передусім, з інтенсивною зовнішньою та внутрішньою міграцією. Це становить одну з основних загроз для стратегічного планування бізнесу в майбутньому, як у контексті ринку праці, так і платоспроможного попиту. Згідно з дослідженням ринку, проведеним ЄБРР, ключовими проблемами виживання і розвитку малого підприємництва в умовах війни є [5]:

- зниження попиту та втрата традиційних ринків збуту (77%),
- збільшення витрат (70%),
- зниження продуктивності праці (68%),
- неможливість прогнозування та розробки довгострокових стратегій через невизначеність (68%),
- відсутність можливості підвищення оплати праці персоналу (55%).

Для промислових підприємств основними проблемами залишаються: порушення ланцюгів постачання (67%), скорочення ринку праці (55%) і руйнування енергетичної інфраструктури (36%) [5].

Пріоритетним завданням на сучасному етапі є збереження господарюючого суб'єкта, вихід його з шокового стану та пошук шляхів відновлення активності. Одним із варіантів, запропонованих державою, став механізм релокації бізнесу, що дало змогу зберегти певну частину підприємств. За інформацією Міністерства економіки України, в рамках урядової програми релокації, 840 підприємств переїхали до більш безпечних регіонів, з яких 667 уже розпочали діяльність на новому місці.

Найбільше підприємств обрали Закарпатську та Львівську області — 120 і 199 компаній відповідно. Також серед затребуваних регіонів виявилися Чернівецька область (78 релокантів) та Івано-Франківщина (70). Крім того, значна кількість середніх і малих підприємств була релокована за кордон. Станом на 1 серпня 2023 року понад 1000 українських підприємств виїхало за межі країни, більшість з них переїхали до європейських країн, зокрема Польщі, Німеччини, Чехії, Румунії та Словаччини [21].

Окрім релокації, підприємства в умовах війни також переорієнтовують свою діяльність на виробництво продукції, актуальної в умовах воєнного стану, зокрема, збільшується випуск продуктів харчування, засобів захисту та військової техніки.

На думку дослідників, «в умовах війни бізнесу необхідно приймати ефективні управлінські рішення в контексті вирішення конкретних завдань формування стратегічної поведінки компаній, які можна умовно розподілити на три послідовні етапи:

- 1) «виживання» та утримання ринкових позицій
- 2) відновлення та адаптація до нових реалій, акумулюючи всі можливі ресурси;
- 3) закладання основ для оновлення та успішного розвитку в майбутньому» [20].

Таким чином, криза, викликана військовими подіями в Україні, ставить перед підприємствами нові виклики, які вимагають ґрунтовного перегляду традиційних підходів до формування та розвитку бізнесу. У цих умовах особливого значення набуває здатність економічних суб'єктів забезпечувати стійке функціонування, незважаючи на значну нестабільність ринкового середовища. Необхідність ефективного використання внутрішніх ресурсів у взаємодії з можливостями та загрозами зовнішнього середовища висуває стратегічне управління на перший план. Цей управлінський підхід передбачає системний аналіз ситуації, проактивне ухвалення рішень і розробку довгострокових планів, спрямованих на досягнення стабільного розвитку навіть у складних умовах. Основна мета стратегічного управління полягає у забезпеченні безперервного та стабільного функціонування підприємства, а також створенні бази для його перспективного зростання. Впровадження цього підходу дозволяє підприємствам не лише передбачати майбутні зміни, але й готуватися до них, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність своєї діяльності. У результаті стратегічне управління стає важливим інструментом для формування конкурентоспроможності бізнесу, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що змінюється надзвичайно швидко.

Економіка України вступає у складний період, який особливо важкий для бізнесу, що довгий час діяв у стабільних умовах, характерних для довоєнного часу. Споживчий попит, який був однією з головних рушійних сил ринку, зазнав катастрофічного зниження. Це змушує підприємства шукати нові шляхи адаптації, які включають переосмислення бізнес-моделей, оновлення стратегій збуту та зміцнення внутрішніх ресурсів. У нинішніх умовах ключовою стає швидка реакція на зміни, що виникають у зовнішньому середовищі, зокрема на коливання попиту, зміну поведінки споживачів, нові регуляторні вимоги та перебої в постачаннях. Ті підприємства, які не здатні оперативно реагувати на такі виклики, ризикують втратити свої позиції на ринку або навіть припинити свою діяльність.

В умовах тривалого воєнного контексту стає очевидним, що бізнес, який продовжує діяти за старими передвоєнними підходами, стає

неконкурентоспроможним. Зміни у споживчих пріоритетах, зростання цін на сировину, посилення конкуренції на скорочених ринках — усе це змушує компанії шукати радикально нові підходи до організації своєї діяльності. Одним із найбільш дієвих інструментів у таких умовах є перепрофілювання підприємств, яке передбачає зміну напрямків діяльності відповідно до нових реалій. Це стратегічне рішення дозволяє компаніям не лише виживати у кризовий період, але й формувати основу для подальшого розвитку. Перепрофілювання може включати випуск нових видів продукції, орієнтацію на інші сегменти ринку, впровадження сучасних технологій або зміну бізнес-процесів для підвищення ефективності. У багатьох випадках саме цей підхід стає вирішальним для збереження фінансової стабільності компанії, її конкурентоспроможності та здатності долати тимчасові труднощі, викликані кризою.

Ефективне перепрофілювання вимагає глибокого розуміння потреб сучасного споживача, який у нових умовах став набагато вибагливішим до якості продукції та сервісу. Компанії повинні уважно досліджувати ринок, визначати зміни у вподобаннях клієнтів і швидко адаптувати свої пропозиції до нових вимог. Це може включати впровадження інноваційних продуктів, удосконалення сервісу, використання сучасних каналів комунікації та перегляд маркетингових стратегій. Одним із вирішальних чинників успіху стає здатність компанії не лише орієнтуватися на поточний попит, але й передбачати майбутні тенденції, що дозволяє їй зберігати актуальність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Визначення правильної стратегії розвитку є критичним завданням для підприємств, які прагнуть не лише зберегти свої позиції на ринку, але й створити умови для сталого зростання. У цьому контексті залучення зовнішніх фінансових ресурсів, таких як гранти, кредити або інвестиції, може стати важливим елементом забезпечення життєздатності бізнесу. Проте для успішного залучення таких ресурсів компаніям необхідно демонструвати чітку стратегію, обґрунтовану аналізом ринку та фінансовими прогнозами, що підтверджують життєздатність і перспективність їхніх проектів. Таким чином, сучасні реалії вимагають від бізнесу

максимальної гнучкості, стратегічного мислення та готовності до кардинальних змін. Це дозволяє підприємствам не лише ефективно протистояти кризовим явищам, але й знаходити нові можливості для розвитку, навіть у найскладніших умовах.

Наприклад, з початку липня 2022 року стартувала програма «ЄРобота», що дозволяє подати заявку на безповоротний грант для підтримки власного бізнесу через застосунок «Дія».

У контексті воєнного конфлікту уряд та міжнародні організації активно підтримують український бізнес (рис. 2.1).

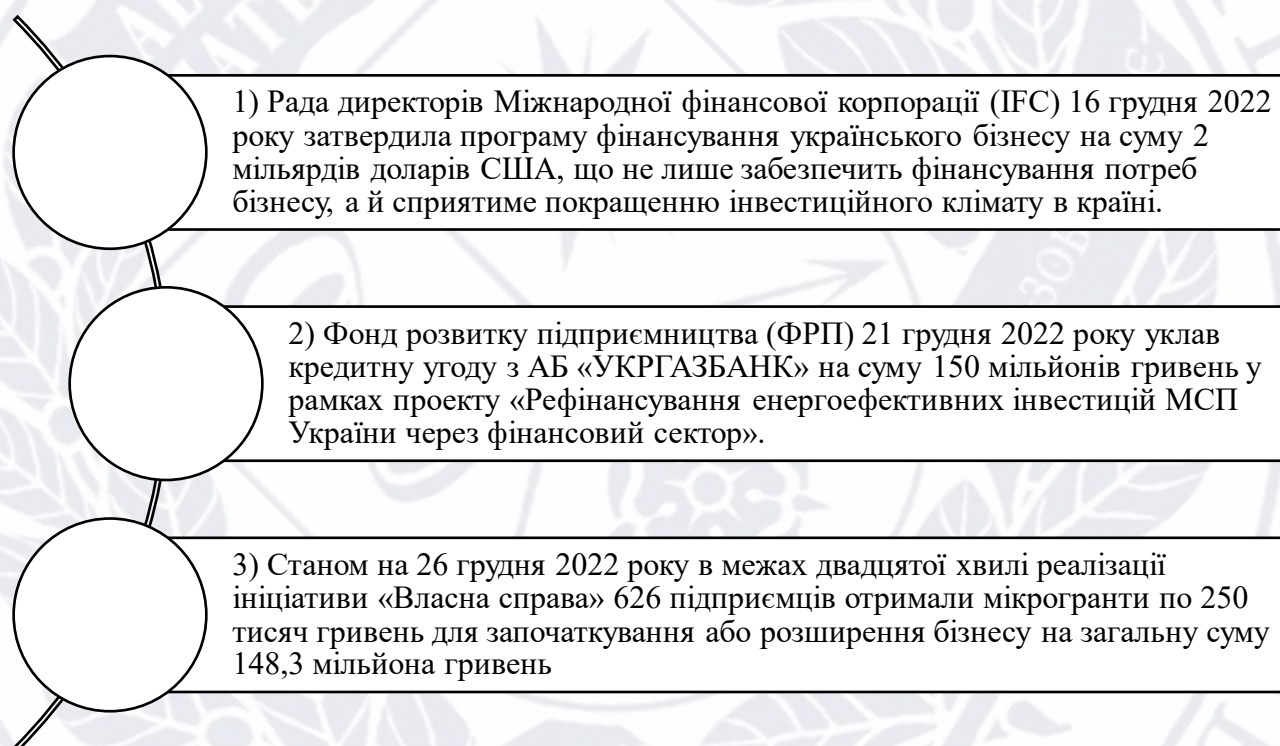


Рисунок 2.1 - Напрями міжнародної підтримки українських підприємств

Джерело: [22]

Однак більшість антикризових заходів наразі має тимчасовий характер, оскільки їхня основна мета полягає в виході суб'єктів підприємництва з шокового стану та відновленні їхньої активності. Ці заходи є критично важливими, а їхній аналіз дозволяє розробити стратегію для подальшої стабілізації та розвитку, укріплення системи, а також коригування проміжних результатів відповідно до змінюваних економічних умов. Ключовим завданням вищого керівництва

підприємств є прийняття стратегічних рішень, спрямованих на досягнення оновленого майбутнього.

Стратегія підприємства повинна бути узгоджена з основними цілями компанії на всіх етапах її розвитку, відображати необхідні умови для функціонування та визначати успіх реалізації через концепцію «дерева рішень». Це дерево рішень спрямоване на ефективне вирішення ключових викликів, відновлення бізнесу та забезпечення його результативної діяльності з урахуванням специфіки конкретної ситуації.

Управління стратегією сучасного підприємства в Україні ґрунтується на послідовності етапів (рис. 2.2).

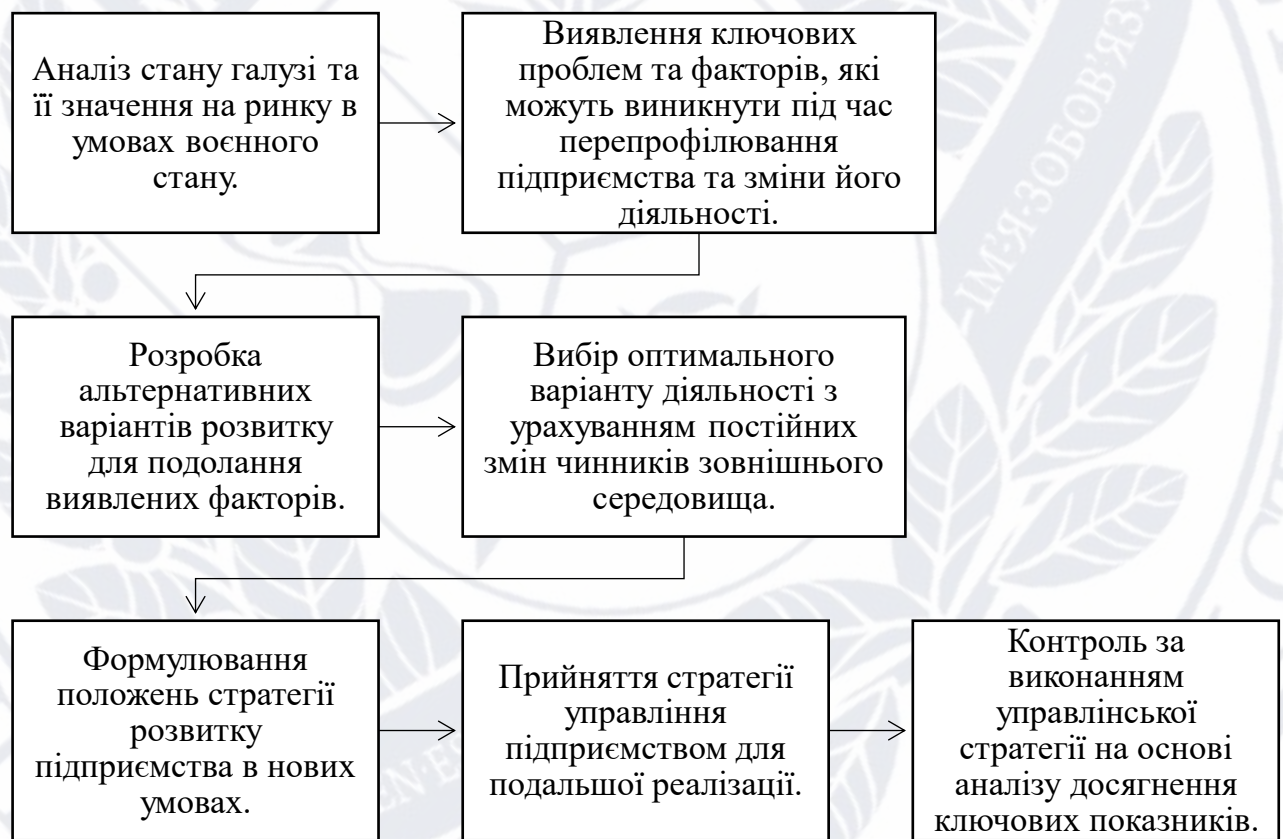


Рисунок 2.2 - Етапи стратегічного управління підприємств України в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

Необхідно зазначити, що в умовах війни та військового стану можуть з'явитися можливості для розширення бізнесу та його адаптації до нових умов

розвитку. Важливим елементом є підтримка підприємницького духу та створення сприятливих умов для розвитку нових бізнесів. Підприємці, здатні коригувати свої бізнес-плани відповідно до мінливих обставин, можуть максимально використовувати доступні можливості та зменшувати ризики.

Ключовими чинниками успіху в таких умовах є: персонал підприємства, його згуртованість і мотивація, наявність фінансових резервів, гнучка структура управління та якісне інформаційне забезпечення.

Ринок ковбас та ковбасних виробів належить до м'ясопереробної промисловості, яка є однією з найбільших галузей харчової промисловості України. До готової продукції цієї галузі входять різноманітні види ковбас, такі як варені, копчені, сирокопчені, варено-копчені, а також шинка, сардельки, сосиски, копченості, паштети та сальтисон. Ковбаса, як універсальний продукт, користується попитом у 90% населення, що робить ринок ковбасних виробів стабільним [2].

Щорічно Україна експортує близько 0,08% від загального обсягу виробництва ковбасних виробів. Незважаючи на зниження виробництва в період 2019-2022 років, обсяги експорту у 2022-2023 роках значно зросли [2]. Найбільш затребуваними в експорті є варені ковбаси, сосиски та сардельки, частка яких поступово збільшується. Протягом 2019-2023 років понад 75% експорту припадало на Грузію, Азербайджан і Молдову, проте список країн-імпортерів українських ковбасних виробів став більш різноманітним, зокрема, значну частку займає Нігерія [1].

В імпорті сухих ковбас представлено сервелат, салямі, сальчічон, кабаносі, фует, суджук та інші види. У категорію «варені ковбаси, сосиски, сардельки» також входить мортадела, тоді як до групи «шинка, хамон та подібне» включають буженину, жамбон, балик, карбонад та прошуто. На українському ринку ковбас імпорт здійснюється з Іспанії, Польщі, Італії, Франції та Німеччини. У 2023 році обсяги імпорту з Польщі перевищили постачання іспанської ковбаси, яка була лідером у попередні два роки [1].

Отже, галузь забезпечена м'ясом як основним видом сировини. Виробники поступово переходять до преміум-сегменту дорогих ковбас і делікатесів, оскільки попит у цій ціновій категорії залишається стабільним. Більшість виробників, однак, акцентують увагу на співвідношенні ціна-якість, оскільки споживачі переважно обирають продукти середнього цінового сегмента, уникаючи низькоякісних ковбас. Таким чином, виробники постійно шукають оптимальне співвідношення між двома важливими тенденціями: натуральністю виробленого продукту та зниженням його собівартості.

2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» вважається одним з найстаріших підприємств у сфері м'ясопереробки в Україні. У 1920 році в Житомирі було відкрито м'ясопереробний цех, який протягом наступних років зазнавав постійного розширення та модернізації. Впровадження нових технологій сприяло підвищенню ефективності виробництва. У 1935 році цей цех отримав нову назву — «Житомирський м'ясокомбінат».

У 1975 році Державна комісія СРСР офіційно ввела в експлуатацію першу чергу м'ясокомбінату на новій території. Після запуску всіх виробничих потужностей, Житомирський м'ясокомбінат закріпив за собою статус одного з п'яти найбільших виробників у м'ясній галузі Радянського Союзу [20]. В 2003 році Житомирський м'ясокомбінат увійшов до складу ГК «Альянс», що дало новий потужний імпульс подальшому розвитку виробництва. У 2005 році на м'ясокомбінаті був проведений перший етап модернізації (рис. 2.3).

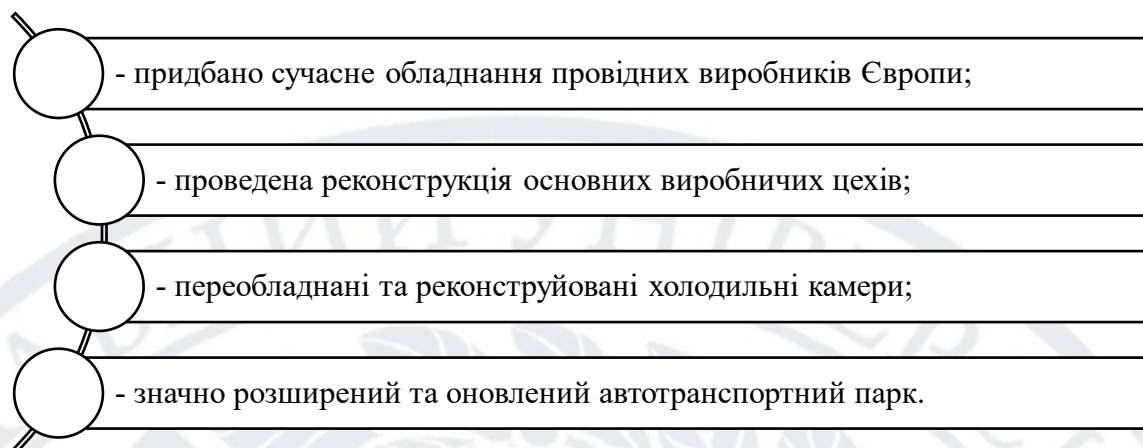


Рисунок 2.3 - Напрями модернізації ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: [20]

Загальний обсяг інвестицій у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» досяг десятків мільйонів гривень, що сприяло зростанню виробництва ковбасних виробів більш ніж у 3,5 рази. Площа, яку займає м'ясокомбінат, перевищує 17 гектарів. На підприємстві здійснюється повний цикл виробництва ковбасних та м'ясних виробів — від забою до доставки готової продукції в роздрібну мережу.

Постійно тривають роботи з реконструкції виробничих приміщень, а також заміна та модернізація обладнання. З 2003 року обсяг виробництва зріс у 10 разів завдяки впровадженню сучасних технологій. На підприємстві використовується обладнання провідних брендів, таких як «Autotherm», «Laska», «Handtman», «Polyclip», «Maja», «Copland», «Webomatic». Це дозволило Житомирському м'ясокомбінату стати одним із лідерів вітчизняної м'ясопереробної галузі (Додаток А).

Продукція підприємства представлена під торговими марками «М'ясна Гільдія», «Gremio de la Carne» та «Ранчо» (Додатки Б-В). Магазины «Житомирська м'ясна гільдія» пропонують споживачам м'ясо за ціною виробника, яке має виключно українське походження та завжди є свіжим завдяки щоденним постачанням безпосередньо з м'ясокомбінату. Кваліфікований персонал фірмових магазинів завжди готовий допомогти покупцям зробити правильний вибір [20]. Щодо асортименту, то на даний момент він налічує 4 асортиментні групи, а саме: сосиски, варені ковбаси, сиркопчені ковбаси, напівкопчені ковбаси.

Структура підприємства цехова, до складу якої входить МЖЦ, МПЦ, холодильник, котельня, компресорний цех. Також підприємство має допоміжне господарство «Високе», яке виробляє тваринницьку та рослинницьку продукцію, Виробничі потужності завантажені в середньому на 30-50%. Чисельність працівників адміністративного сектору - 89 чол., виробничого сектору - 1361 чол.

Постачальниками сировини та матеріалів в основному є КСП Житомирської області, а також ВАТ «Житомирголовпостач», УПТК Житомирської та Київської областей, «Укрхарчопром» (м. Київ), ГМЗ м'ясомолторгу, «Хлібопродукти», спиртоб'єднання, «Житомироблтара», «Київгофтара».

До конкурентів «Житомирського» можна віднести всі заводи та пекарні, що виготовляють та реалізують ковбасну продукцію в Україні. Серед яких найбільш відомими є: м'ясна фабрика «Фаворит», «Глобинський м'ясокомбінат», М'ясокомбінат «Ятрань», «Ювілейний», «Кременчукм'ясо» [20].

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є одним із провідних підприємств не лише в Житомирській області, а й входить до п'ятірки найкращих в Україні за обсягами виробництва та продажів. Цей статус підтверджується численними нагородами та дипломами, отриманими компанією протягом усіх років її діяльності.

Комбінат також здобув сертифікат на виробництво халяльної продукції, що включає м'ясні вироби, дозволені в мусульманських країнах, тобто ті, що не містять свинини. Підприємство приділяє особливу увагу якості та безпеці своєї продукції. У 2014 році цей факт було визнано міжнародною організацією зі стандартизації ISO, що призвело до отримання сертифікатів ISO 22000:2005 та НАССР.

Ці досягнення свідчать про прагнення Житомирського м'ясокомбінату дотримуватися високих стандартів виробництва, забезпечуючи споживачів продукцією, яка відповідає сучасним вимогам якості та безпеки. Підприємство продовжує впроваджувати нові технології та інновації для покращення своїх виробничих процесів і задоволення потреб клієнтів.

На рис. 2.4 наведено структуру управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Керівництво ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» зобов'язується до виконання наступних основних принципів:

1) Вжиття необхідних заходів для забезпечення розуміння політики в сфері якості та безпеки харчових продуктів, а також забезпечення її реалізації шляхом використання всіх доступних ресурсів. Головним критерієм у взаємодії зі споживачами є гарантування якості та безпеки продукції, дотримання законодавчих норм і вимог споживачів.

2) Створення та підтримка належних умов, які сприятимуть залученню працівників до досягнення цілей підприємства, а також справедливій і об'єктивній оцінці їхньої діяльності. Обов'язки та повноваження кожного працівника визначені таким чином, щоб усі усвідомлювали свою відповідальність за якість і безпеку продукції, а також за результати власної діяльності.

3) Забезпечення систематичного навчання персоналу в галузі якості та безпеки харчових продуктів, залучення кожного працівника до вдосконалення виробничих процесів та стимулювання ініціатив, спрямованих на підвищення якості й безпеки продукції.

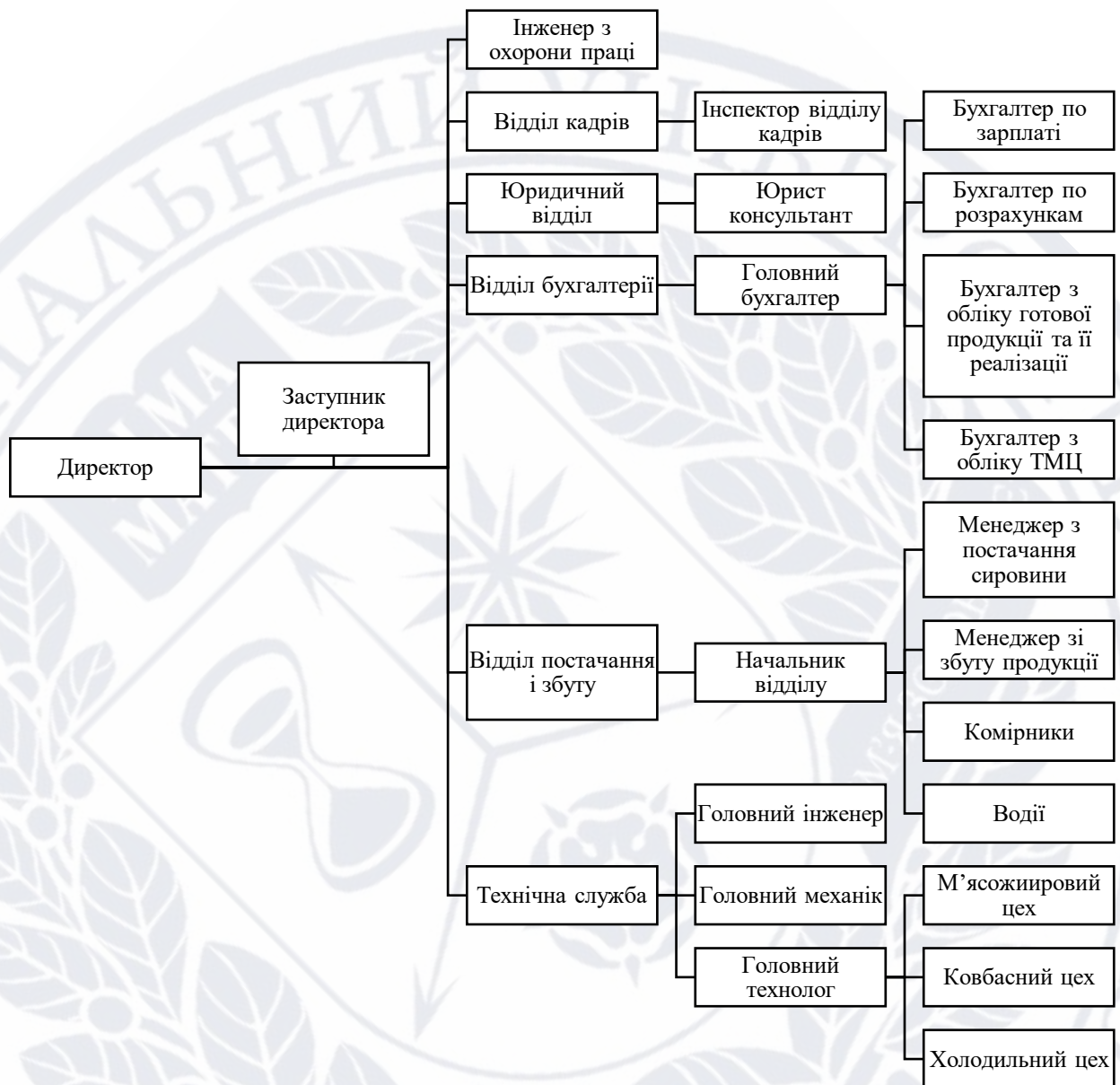


Рисунок 2.4 -Структура управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: [20]

Ця політика в сфері якості та безпеки харчових продуктів є невід'ємною складовою загальної стратегії ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та служить основою для формування стратегічних напрямків діяльності підприємства.

Стабільний фінансовий стан підприємства відображає та забезпечує достатність матеріальних і трудових ресурсів, балансує темпи виробництва і контролюючи зростання витрат. Аналіз фінансового стану ТОВ «Житомирський

м'ясокомбінат» базується на його фінансовій звітності (Додатки Г-Е) та передбачає вивчення його сутності з різних наукових перспектив, що дозволяє оцінити загальну ефективність функціонування підприємства в сучасних умовах..

За період з 2021 по 2023 роки ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» показав значне зростання ключових економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	1704746	1555229	1961898	257152	115,08
Валовий прибуток, тис. грн.	503952	558518	697638	193686	138,43
Чистий прибуток, тис. грн.	30285	41629	69289	39004	228,79
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	779227,5	779227,5	1170479	391251,5	150,21
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	408039,5	408039,5	633971	225931,5	155,37
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	695107,5	695107,5	536508	-158600	77,18
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1796	1737	1625	-171	90,48
Фондовіддача	2,19	1,99	1,68	-0,51	76,71
Фондомісткість	0,074	0,102	0,109	0,035	147,30
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	280,88	321,83	429,69	148,81	152,98
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	16,87	23,98	42,63	25,76	252,70
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,45	2,24	3,66	1,21	149,39

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Г-Е

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 257152 тис. грн, або на 115,08%, досягнувши 1961898 тис. грн. Валовий прибуток підприємства також зріс на 193686 тис. грн, або на 138,43%, досягнувши 697638 тис. грн. Чистий прибуток підприємства виріс на 39004 тис. грн, або на 228,79%, досягнувши 69289 тис. грн.

Середньорічна вартість активів підприємства збільшилася на 391251,5 тис. грн, або на 150,21%, досягнувши 1170479 тис. грн. Середньорічна вартість необоротних активів також зросла на 225931,5 тис. грн, або на 155,37%,

досягнувши 633971 тис. грн. Середньорічна вартість оборотних активів зменшилася на 158600 тис. грн, або на 77,18%, досягнувши 536508 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства скоротилася на 171 особу, або на 9,52%, досягнувши 1625 осіб. Фондовіддача зменшилася на 0,51 або на 76,71%, досягнувши 1,68. Фондомісткість зросла на 0,035 або на 147,30%, досягнувши 0,109. Фондоозброєність збільшилася на 148,81 тис. грн/ос. або на 152,98%, досягнувши 429,69 тис. грн/ос. Продуктивність праці підприємства зросла на 25,76 тис. грн/ос. або на 252,70%, досягнувши 42,63 тис. грн/ос. Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 1,21 або на 149,39%, досягнувши 3,66.

З аналізу майна та джерел його формування за балансом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (Додаток Ж) можна зробити висновок, за 2021-2023 рр. активи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» зросли на 55%, досягнувши 1 286 329 тис. грн. Збільшення активів відбулося за рахунок зростання як необоротних, так і оборотних активів.

Необоротні активи зросли з 168 240 тис. грн. у 2021 році до 620 103 тис. грн. у 2023 році. Це зумовлено збільшенням вартості основних засобів та нематеріальних активів, а також внаслідок зменшення обсягу незавершених капітальних інвестицій.

Оборотні активи зросли з 335 586 тис. грн. у 2021 році до 666 226 тис. грн. у 2023 році. Це обумовлено збільшенням дебіторської заборгованості, грошових та їх еквівалентів, запасів та інших оборотних активів.

Пасиви компанії зросли на 55%, досягнувши 1 286 329 тис. грн у 2023 році. Це збільшення зумовлене зростанням як власного капіталу, так і довгострокових та короткострокових зобов'язань. Власний капітал збільшився з 17 528 тис. грн. у 2021 році до 483 615 тис. грн. у 2023 році, що є результатом зростання нерозподіленого прибутку.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення зменшилися з 247 329 тис. грн. у 2021 році до 172 356 тис. грн. у 2023 році, що є наслідком зменшення довгострокових кредитів банків. Короткострокові зобов'язання та забезпечення

зросли з 238 969 тис. грн. у 2021 році до 630 358 тис. грн. у 2023 році, що є результатом зростання поточних кредиторських заборгованостей та інших поточних зобов'язань. Загальна ситуація підприємства є позитивною, оскільки відбулося зростання як активів, так і пасивів, що свідчить про позитивні тенденції в його діяльності.

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2021-2023 рр. розглянуто в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1704746	1555229	1961898	257152	115,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1200794	996711	1264260	63466	105,29
Валовий: прибуток (збиток)	503952	558518	697638	193686	138,43
Інші операційні доходи	18189	12313	10433	-7756	57,36
Адміністративні витрати	43288	48211	75951	32663	175,46
Витрати на збут	371270	367657	434531	63261	117,04
Інші операційні витрати	10765	15965	22125	11360	205,53
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	96818	138998	175464	78646	181,23
Фінансові витрати	58763	81299	86451	27688	147,12
Інші витрати	3708	4149	10867	7159	293,07
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	37359	57229	88088	50729	235,79
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	30285	41629	69289	39004	228,79

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Г-Е

З таблиці 2.23 можна зробити висновок, що за період з 2021 по 2023 рік чистий дохід від реалізації продукції зріс на 15,08%, що свідчить про позитивний розвиток компанії та збільшення обсягів продажу. За цей же період собівартість

реалізованої продукції зросла на 5,29%, що може бути результатом збільшення витрат на виробництво чи зміни в ціновій політиці.

Валовий прибуток підвищився на 38,43%, що свідчить про позитивну динаміку у виробництві та реалізації продукції. Адміністративні витрати зросли на 75,46%, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів діяльності та розширенням штату. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 81,23%, що свідчить про ефективне управління операційною діяльністю. Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 135,79%, що може бути результатом оптимізації податкового навантаження та збільшенням прибутковості.

Чистий фінансовий результат зріс на 128,79%, що свідчить про загальне покращення фінансового стану компанії та її успішність на ринку. Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» демонструє стабільний розвиток та має потенціал для подальшого зростання в умовах конкурентного ринкового середовища.

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2021-2023 рр. представлена в табл. 2.3.

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що у 2021 році коефіцієнт загальної ліквідності складав 2,73, залишаючись на тому ж рівні в 2022 році. Проте в 2023 році цей показник знизився до 2,11, що на 0,62 менше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зменшення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,47 у 2021 році до 0,57 у 2022 році та досяг 0,79 у 2023 році. Це показує значне зростання на 0,32, що вказує на покращення здатності компанії негайно погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Чистий оборотний капітал зменшився з 440357,5 тис. грн. у 2021 році до 281758 тис. грн. у 2023 році, що означає зниження на 158599,5 тис. грн. Це свідчить про зниження обсягу коштів, доступних для покриття поточних зобов'язань та фінансування поточних операцій. Коефіцієнт автономії зріс з 0,28 у 2021 році до 0,32 у 2022 році та досяг 0,43 у 2023 році, що показує зростання на 0,15. Це вказує

на покращення фінансової незалежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р.
	2021	2022	2023	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,73	2,73	2,11	-0,62
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	0,57	0,79	0,32
3. Чистий оборотний капітал	440357,5	440357,5	281758	-158599,5
4. Коефіцієнт автономії	0,28	0,32	0,43	0,15
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,38	0,53	0,59	0,21
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	1,1	1,26	1,69	0,59
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,33	0,25	0,22	-0,11
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,1	0,13	0,16	0,06
9. Рентабельність господарської діяльності, %	1,78	2,68	3,53	1,75
10. Рентабельність власного капіталу, %	10,88	13,01	16,1	5,22
11. Рентабельність продукції, %	2,52	4,18	5,48	2,96

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Г-Е

Коефіцієнт фінансової стабільності збільшився з 0,38 у 2021 році до 0,53 у 2022 році та досяг 0,59 у 2023 році, що свідчить про зростання на 0,21. Це означає, що компанія стала більш стійкою до фінансових ризиків. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами збільшився з 1,1 у 2021 році до 1,26 у 2022 році та досяг 1,69 у 2023 році, що свідчить про зростання на 0,59. Це вказує на підвищення здатності компанії фінансувати свої активи за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів знизився з 0,33 у 2021 році до 0,25 у 2022 році і до 0,22 у 2023 році, що означає зниження на 0,11. Це показує, що компанія стала менш ефективною у використанні своїх активів для генерації доходів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 0,1 у 2021 році до 0,13 у 2022 році та досяг

0,16 у 2023 році, що означає зростання на 0,06. Це вказує на покращення ефективності використання власного капіталу для генерації доходів.

Рентабельність господарської діяльності зросла з 1,78% у 2021 році до 2,68% у 2022 році та досягла 3,53% у 2023 році, що означає зростання на 1,75%. Це показує підвищення здатності компанії отримувати прибуток від своєї основної діяльності. Рентабельність власного капіталу зросла з 10,88% у 2021 році до 13,01% у 2022 році та досягла 16,1% у 2023 році, що означає зростання на 5,22%. Це вказує на покращення ефективності використання власного капіталу для отримання прибутку. Рентабельність продукції зросла з 2,52% у 2021 році до 4,18% у 2022 році та досягла 5,48% у 2023 році, що означає зростання на 2,96%. Це свідчить про підвищення прибутковості продукції, що реалізується компанією.

Таким чином, з аналізу фінансових показників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2021-2023 роки видно, що компанія покращила свою фінансову стійкість та рентабельність, незважаючи на певне зниження ефективності використання активів та зменшення чистого оборотного капіталу.

2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Фактори конкурентоспроможності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» включають насамперед якість, рекламу, великий асортимент продукції, що постійно оновлюється, використання нових технологій у виробництві, оновлення дизайну упаковки.

Дії будь-якої компанії також залежать від зовнішніх факторів, які аналізуються за допомогою PEST-аналізу. PEST-аналіз відіграє значну роль у процесі прийняття рішень і розподілі ресурсів через його зовнішні фактори розуміння. Аналіз PEST полегшує розпізнавання змін у зовнішньому середовищі та підготовку превентивних стратегій, які дозволять компаніям залишатися конкурентоспроможними. Вони можуть завчасно змінити свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Результати аналізу PEST наведено в таблиці 2.4.

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що політичні фактори, такі як воєнний стан та зміни в законодавстві, суттєво впливають на попит на продукцію. Зростає потреба в продуктах тривалого зберігання, особливо м'ясних консервів та ковбас, що вимагає гнучкості в адаптації до політичної ситуації. Своєчасний аналіз змін в політичному кліматі є ключовим для уникнення ризиків.

Економічні фактори, зокрема ціни на сировину та купівельна спроможність населення, також впливають на виробничий процес. Для збереження конкурентоспроможності важливо знаходити постачальників дешевшої, але якісної сировини, що допоможе знизити собівартість готової продукції та зробити її більш доступною для споживачів, незважаючи на економічні труднощі.

Соціальні фактори, такі як стандарти якості продукції та здоров'я населення, вимагають від компанії найму кваліфікованих працівників для забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Технологічний аспект підкреслює необхідність постійного оновлення обладнання та впровадження інновацій для підвищення якості продукції та розширення ринку. Це допоможе м'ясокомбінату залишатися конкурентоспроможним і створювати нові продукти.

SWOT-аналіз – це інтегрований метод стратегічного аналізу компанії, оскільки він поєднує в собі дослідження факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Внутрішні аспекти організаційного розвитку розглядаються у взаємозв'язку із зовнішніми аспектами динаміки навколишнього середовища.

Аналітична мета, переслідувана SWOT-аналізом, полягає у виявленні внутрішніх сильних сторін, які дозволяють компанії, з одного боку, скористатися можливостями, що існують у зовнішньому середовищі, і, з іншого боку, уникнути зовнішніх загроз, в той же час, беручи до уваги наявні слабкі сторони.

Таким чином, SWOT-аналіз – це оцінка реального стратегічного становища компанії, що показує, наскільки поточна стратегія компанії відповідає її внутрішнім ресурсам та ринковим можливостям.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Політика (P):	Економіка (E):
Найбільш значущими індикаторами політичних факторів є стан країни (війна) та зміни законодавства, які стосуються кожного сектора та створюють ризик прорахунків і невизначеності. Наприклад, воєнний стан країни впливає на попит на м'ясопродукти. Попит на консерви та ковбасні вироби тривалого зберігання зростає, тому що ми та наші солдати повинні мати невелику кількість їжі протягом усього конфлікту. Тому вкрай важливо завчасно розслідувати зміни в політичному кліматі та реагувати на них, щоб уникнути сумних наслідків.	Серед економічних факторів найбільше впливають ціна на сировину та доходи населення. Таким чином, здатність купувати речі зменшується, а попит на готову продукцію зменшується. Тому життєво важливо знайти якісних постачальників, які мають дешевшу сировину, але відповідають вимогам виробничого процесу, що, у свою чергу, мінімізує витрати. Зниження витрат на виробництво призводить до зниження собівартості готової продукції. А зниження витрат на виробництво призводить до зниження собівартості готової продукції, що є більш вигідним для споживача.
Соціум (S):	Технологія (T)
Найбільш значущими соціальними факторами є стандарти якості продукції та рівень обслуговування, а також здоров'я населення. Неякісна продукція та незадовільний сервіс змусять більшість споживачів переходити до інших компаній і купувати їхні товари. Тому важливо найняти працівників, які будуть стежити за тим, щоб продукція відповідала міжнародним стандартам якості.	Серед технологічних аспектів значний вплив має наявність обладнання, останні досягнення та ступінь інновацій. Оскільки галузь постійно розвивається, важливо залишатися конкурентоспроможним і випускати нову, якісну продукцію, важливо вдосконалювати сучасне обладнання та технології виробництва. Ці дії підвищать якість продукції, збільшать кількість можливостей продажу, створить нові продукти та розширять ринок.

Джерело: систематизовано автором на основі власних досліджень

Сильні сторони фірми перетворюють деякі можливості на більш привабливі, збільшуючи ймовірність їх реалізації. Здійснюючи певні стратегічні кроки та працюючи над слабкими сторонами, компанія може перетворити загрози на сприятливі можливості [5].

На основі проведеного дослідження було складено матрицю SWOT-аналізу: сильні та слабкі сторони аналізованого підприємства, можливості та загрози (2.5).

На основі сильних і слабких сторін, можливостей та загроз були розроблені 4 стратегії: «Слабкі сторони+Можливості», «Слабкі сторони+Загрози», «Сильні сторони+Можливості», «Сильні сторони+Загрози». Сильні сторони переважають слабкі. Слабкі сторони ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є значними. Можливостей та загроз приблизно однакова кількість по 5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

	Можливості: Модернізація виробництва Створення нових видів продукції Збільшення обсягів продукції, що випускається Розширення асортименту у всіх цінових категоріях Освоєння нових ринків збуту	Загрози: Масове вимирання чи зараження тварин Витиснення конкурентами з ринку Погіршення репутації внаслідок випуску недоброякісної продукції Зниження попиту на цю продукцію
Слабкі сторони: Однотипна та неяскрава упаковка Нечаста поява нової продукції Відсутність унікальних продуктів	Стратегія «Слабкі сторони+Можливості» Розробка нових видів продукції з оновленою упаковкою Розширення асортименту продукції	Стратегія «Слабкі сторони+Загрози» Створення унікальної продукції, що не має аналогів у конкурентів Створення нового дизайну, який привертатиме увагу
Сильні сторони: Широкий асортимент Доступні ціни Висока якість продукції Відомий торгова марка Займає лідируючі позиції на ринку (частка ринку 40%) Наявність фірмових магазинів Зручне розташування МК Сучасні форми управління виробництвом Є вакуумні упаковки Спеціальний транспорт для доставок продукції в край	Стратегія «Сильні сторони+Можливості» Співпраця з новими великими торговими мережами Збільшення географії продажів та вихід на нові ринки збуту за рахунок зручного розташування МК та спеціального транспорту для доставок продукції Розширення кола покупців за рахунок гарної якості продукції за відносно невисокими цінами Збільшення кількості найменувань продукції за рахунок розробки нової продукції	Стратегія «Сильні сторони+Загрози» Можливість витиснення конкурентами з ринку можна мінімізувати використанням сучасних форм управління виробництвом та розробкою та виведенням на ринок нових продуктів Погіршення репутації усувається високою якістю продукції, постійними контролюми та сучасними формами управління виробництвом

Джерело: систематизовано автором на основі власних досліджень

Найбільш слабкими сторонами для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», порівняно з конкурентами, є нечаста поява нової продукції, одноманітна упаковка. При цьому конкурентними перевагами компанії є широкий асортимент, зручне розташування м'ясокомбінату, сучасні форми управління виробництвом.

В результаті аналізу переваг компанії та її конкурентних позицій на ринку були розроблені пропозиції щодо розвитку підприємства:

- збільшити кількість спеціалізованих магазинів;

- створювати нову продукцію та вдосконалювати наявну;
- змінити емблему, зробити яскравішою і відомою;
- виготовляти якісну продукцію, без добавок;
- далі запроваджувати сучасні технології.

Застосуємо цю теорію для аналізу продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

1) Спочатку розглянемо першу Р – товар.

Продукція підприємства представлена ковбасними виробами і м'ясними делікатесами високої якості в 3-ох торгових марках - «М'ясна Гільдія», «Gremio de la Carne», «Ранчо» (табл. 2.6). Переваги та особливості кожного з них розглядали аналізуючи всі особливості переробки м'ясної продукції.

Таблиця 2.6 - Основні торгові марки ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Бренд	Характеристика та види продукції
ТМ «М'ясна Гільдія»	Представлена наступними видами ковбасної продукції – сосиски, сардельки, варені ковбаси, напівкопчені та сирокоччені ковбаси, а також м'ясні делікатеси. Лідери сосиски «Троє поросят» випущені у фіксованій вазі для зручності покупців.
ТМ «Ранчо»	Поєднання ціни та якості; основними правилами для продукції цієї торгової марки є популярні види продуктів в яких поєднано прості рецептури, які свідчать про склад продукту, та сімейний формат упаковки.
ТМ «Gremio de la Carne»	Належить до продукції сегменту преміум, тобто найвищої якості. Цей фактор включався при розробці дизайну, також тут застосували ексклюзивну голограму, де вказано склад виробу. Особливістю продукції є 100% склад відбірного м'яса певного виду.

Джерело: систематизовано автором на основі [26, 27]

Основним брендом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» залишається «М'ясна Гільдія», оскільки з неї і починався весь цикл виробництва. Торгова марка представляє всі види ковбасної продукції - сосиски, сардельки, варені ковбаси, напівкопчені та сирокоччені ковбаси, а також м'ясні делікатеси.

Технологи прискіпливо ставляться до дотримання всіх норм та пропорцій при виготовленні продукції. Сосиски «Троє поросят» випущені у фіксованій вазі для зручності покупців. Варені ковбаси випускають у фіксованій вазі по 350 г, аби

в холодильниках споживачів продукція не залежувалась. До того ж тут діє принцип «фіксована вага - фіксована ціна».

ТМ «Ранчо» - поєднання ціни та якості. Основними правилами для продукції цієї торгової марки є популярні види продуктів в яких поєднано прості рецептури, котрі говорять про склад продукту, та сімейний формат упаковки.

ТМ «Gremio de la Carne» відноситься до продукції сегменту преміум, тобто найвищої якості. Цей фактор включався при розробці дизайну, також тут застосували ексклюзивну голограму, де вказано склад виробу. Особливістю продукції є 100% склад відбірного м'яса певного виду.

Для виготовлення копчених ковбасних виробів на заводі впроваджено коптіння в спеціальних камерах. В якості спалювального матеріалу спеціалісти використовують букову тріску, не застосовуючи жодних хімічних препаратів.

2) Друга Р – стратегії ціноутворення.

Ціна на продукцію варіюється від 150 до 300 грн. Підприємство застосовує політику стабільних цін. Ця стратегія передбачає продаж товарів за незмінними цінами протягом тривалого часу та характерна для продажу однорідних товарів, з якими на ринку виступає велика кількість підприємств-конкурентів. Крім того, компанія намагається зробити продукцію найбільш доступною для споживачів.

3) Третя Р – просування.

Реклама продукції розміщується в основному на телебаченні, в Інтернеті та в соціальних мережах. Однак із найбільшою ефективністю для просування товару використовується Інтернет та телебачення. Реклама знаходиться на різних сайтах та телевізійних каналах та розповідає потенційним покупцям про новинки даної продукції. Вона досить яскрава і красива, щоб привертати увагу потенційних покупців і пробуджувати в них потребу в товарі, але при цьому вона не дратує.

Стимулювання збуту здійснюється з допомогою надання різних знижок, проведення акцій. На сайті компанії також йдеться про те, що підприємство прагне створювати продукти неймовірної якості, задовольняти найвибагливіші вимоги покупців, найсуворіше дотримується санітарно-гігієнічних норм на виробництві та піклується про своїх споживачів.

4) Четверта Р – поширення.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» як великий виробник м'ясної продукції використовує інтенсивний метод розподілу замовлень, продаючи товар у максимальній кількості торгових точок (через широку мережу роздрібних продавців) [20].

Основними учасниками каналів збуту виступають торгові посередники, здійснюють перепродаж товарів задоволення потреб ринку. Як підприємства – посередники, які приймають право власності на товар, виступають великі торгові центри, супермаркети та великі магазини, або інші торгові точки з великим оборотом продукції та великими обсягами продажу.

Кожний етап життєвого циклу компанії вимагає ефективного просування продукції на ринку. Відповідно до своїх ключових компетенцій, підприємство може використовувати різноманітні маркетингові інтернет-інструменти. Доречно дослідити основні інструменти інтернет-маркетингу, які використовує ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Компанія активно представлена в соціальних мережах, таких як Facebook (Додаток Б) та Instagram (Додаток В), де має власні профілі. Ці профілі публікують різноманітну інформацію, спрямовану на залучення та інформування споживачів. Крім того, три основні бренди компанії: ТМ «М'ясна Гільдія», ТМ «Ранчо» та ТМ «Gremio de la Carne», також мають свої профілі у зазначених соціальних мережах, що дозволяє ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією.

У профілях основних брендів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» розміщується детальна інформація про всі види продукції, які представляє кожен бренд. Публікації містять описи або цікаві факти про продукцію, що привертає увагу потенційних споживачів. Під текстом зазвичай розміщується коротке, але змістовне відео або яскраве фото відповідної продукції. Ці публікації збирають сотні переглядів, численні уподобання та репости [24].

Кожен профіль має індивідуальні риси оформлення, але всі вони відповідають загальній концепції візуалізації продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». На інформаційній стіні профілю кожного бренду відображається

адреса сайту, за якою користувачі можуть перейти на основний сайт бренду для отримання додаткової інформації. Також зазначена адреса профілів у мережі Instagram для користувачів, які віддають перевагу цій соцмережі.

Аналіз профілів показує, що найбільш популярним брендом серед користувачів Facebook є ТМ «М'ясна гільдія» (32968 вподобань), на другому місці – ТМ «Ранчо» (10451 вподобань), а на третьому – ТМ «Gremio de la Carne» (4755 вподобань)

Використання Instagram та Facebook має численні переваги, зокрема, підвищення рівня впізнаваності бренду. Для досягнення цієї мети можна використовувати цікавий та пізнавальний контент, правильно оформлені хештеги для пошуку і навігації в Instagram, а також рекламні можливості соціальних мереж, такі як співпраця з блогерами та таргетологами, реклама постів та таргетована реклама.

Публікації в обох соціальних мережах синхронізовано додаються до стрічок профілів, що свідчить про заздалегідь сформовану концепцію подання інформації для аудиторії. Instagram є інструментом творчої діяльності, де можна самостійно просувати товари та послуги. Використання різних інструментів Інтернет-маркетингу разом дозволяє досягти більшого ефекту, максимально вплинувши на цільову аудиторію.

Для оцінки рівня використання інструментів Інтернет-маркетингу було проведено порівняльний аналіз з трьома конкурентами – ТОВ «М'ясо Полісся», ДП «Агро сервіс» (с. Андрушівка) та ТОВ «Екопродукт» (с. Тетерівка) (табл. 2.7). Результати показують, що ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» лідирує серед конкурентів з інтегральним індексом 7,17 балів, перевершуючи всіх своїх суперників. Крім того, воно займає перше місце в рейтингу рівня використання інтернет-маркетингу з оцінкою 9 балів, що свідчить про високий рівень використання цифрових технологій на підприємстві.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» активно використовує інструменти інтернет-маркетингу, такі як Social Media Marketing, Landing сторінки (стандартні

веб-сайти), медійна реклама (безпосередньо трьох брендів), підтримка покупців (можливість зворотного зв'язку) та СРА-маркетинг.

Таблиця 2.7 - Бенчмаркінгова оцінка реалізації продукції підприємства (у балах)

Показник	Вагомість	Оцінка за 10-бальною шкалою, балів				В середньому, балів
		М'ясо Полісся	Житомирський м'ясокомбінат	Агросервіс	Екопродукт	
Цінова доступність	0,35	8	8	7	7	7,5
Якість та відповідність стандартам	0,20	7	7	8	8	7,5
Маркування і упаковка	0,10	8	7	8	7	7,5
Можливості бренду	0,05	7	9	8	7	7,8
Охоплення асортименту	0,05	9	9	8	8	8,6
Охоплення ринку	0,08	8	7	9	9	8,3
Використання інструментів Інтернет-маркетингу	0,09	7	9	7	8	7,8
Разом (інтегральний індекс, балів)	1	7,07	7,17	7,00	6,94	7,06

Джерело: систематизовано автором на основі власних досліджень

Оцінка рівня використання цих інструментів показала, що компанія займає лідируючі позиції серед основних регіональних конкурентів (інтегральний індекс 7,17 балів, у середньому по групі - 7,06), випереджаючи всіх своїх конкурентів. Також досліджене підприємство посідає перше місце в рейтингу використання інтернет-маркетингу з оцінкою 9 балів, що свідчить про високий рівень впровадження цифрових технологій.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є одним з лідерів у галузі переробки м'яса в Україні та найбільшим у Житомирській області. Вони випускають широкий асортимент якісних та доступних м'ясних виробів, що користуються попитом населення. Аналіз показав, що підприємство є рентабельним і успішно здійснює господарську діяльність протягом останніх трьох років. Однією з конкурентних переваг компанії є наявність таких брендів, як ТМ «Ранчо», ТМ «М'ясна Гільдія» та ТМ «Gremio de la Carne».

З огляду на ключові компетентності, підприємство використовує певний набір маркетингових інтернет-інструментів. Зокрема, у них є офіційний веб-сайт та власні профілі в соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, де публікується різноманітна інформація. Крім того, вони застосовують Social Media Marketing, медійну рекламу (безпосередньо трьох брендів) та CPA-маркетинг.

Висновок до розділу 2

Війна в Україні стала одним із найбільш руйнівних чинників для підприємництва, що призвело до значних фінансових втрат та дестабілізації економічних систем. За підсумками 2023 року, прямі збитки бізнесу сягнули 13 мільярдів доларів, з яких основна частина припадає на великий і середній бізнес. Понад 100 підприємств великого бізнесу зазнали серйозних руйнувань, 19 з них були повністю знищені. Непрямі втрати досягли 33,1 мільярда доларів, а основними проблемами для компаній стали зниження попиту, зростання витрат, неможливість розробки довгострокових стратегій через невизначеність, а також порушення ланцюгів постачання. Всі ці фактори, разом зі значною міграцією населення, створюють серйозні загрози для зайнятості та стратегічного планування, що вимагає термінових і дієвих рішень від бізнесу та держави.

У таких складних умовах підприємствам доводиться зосереджуватися на збереженні та відновленні активності, адаптації до нових реалій, а також переорієнтації на виробництво актуальної продукції. Держава запроваджує механізми релокації, що дозволяють підприємствам зберегти частину своєї діяльності в безпечніших регіонах. На сьогодні 667 з 840 релокованих підприємств вже розпочали нову діяльність, що свідчить про гнучкість та адаптаційні зусилля бізнесу. Важливо, щоб підтримка з боку урядів і міжнародних організацій була не лише тимчасовою, а й сприяла стабілізації та довгостроковому розвитку економіки.

З моменту свого заснування комбінат зазнавав постійних змін та модернізацій, що призвело до значного зростання виробничих потужностей. Зокрема, з 2003 року, після входження до складу ГК «Альянс», підприємство провело масштабну модернізацію, в результаті якої обсяг виробництва ковбасних

виробів збільшився більш ніж в 3,5 рази. Сьогодні комбінат забезпечує повний цикл виробництва, від забою до постачання готової продукції, і відомий своєю продукцією під брендами «М'ясна Гільдія», «Gremio de la Carne» та «Ранчо».

Внутрішні фактори, такі як широкий асортимент та висока якість продукції, у поєднанні з адаптацією до зовнішніх умов, включаючи політичну стабільність, формують конкурентоспроможність підприємства. SWOT-аналіз вказує на потребу у модернізації упаковки та розширенні асортименту, що є необхідними кроками для підтримання лідерства на ринку в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища. Таким чином, успіх ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» може слугувати прикладом для інших підприємств, які прагнуть адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити своє подальше зростання.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Напрями розвитку стратегічного управління та оцінка їх ефективності

Кожне підприємство унікальне, і його стратегія формується, враховуючи економічні умови, виробничі можливості та специфіку потенційних ринків. Незважаючи на це, стратегії компаній ґрунтуються на певних принципах, які визначають її спеціалізацію: стандартна чи вузькоспеціалізована. У випадку стандартної стратегії фірма займається виробництвом повсякденних товарів і послуг, де масштабування, від локального до глобального рівня, стає ключовим елементом. Натомість спеціалізована стратегія фокусується на виробництві продукції або послуг, що мають ексклюзивний чи преміальний характер.

Створення програми для просування нового продукту на ринку передбачає розуміння самої сутності новизни цього продукту. Концепція програми повинна виходити з особливостей обраного продукту, оскільки він формує наступні кроки в рамках програми.

Для розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» варто розробити та презентувати на ринку новий продукт «Житомирські з беконом».

Для реклами нового продукту може бути використаний слоган «Смачно та ситно». Новий продукт задовольняє вимоги найвибагливіших споживачів, пропонуючи їм оригінальний варіант звичних сосисок. Цей товар приваблюватиме молодь, а також заклади громадського харчування: кафе, ресторани, фаст-фуди. Сосиски в беконі можуть бути використані для приготування хот-догів, корн-догів, а також смаження на сковороді, грилі, варіння або запікання.

Для виробництва та впровадження нового продукту немає необхідності в запровадженні нових технологій чи обладнання, оскільки продукт складатиметься з уже відомих інгредієнтів. Основне завдання полягатиме у

виборі оптимального співвідношення між беконом та м'ясом. Ключовою перевагою продукту є розширення смакової лінійки ковбасних виробів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та відповідність споживчим запитам на готові м'ясні вироби з беконом.

Це забезпечить споживачам наступні переваги:

- ширший вибір сосисок для різноманітних смакових уподобань;
- економію коштів, оскільки бекон і сосиски пропонуються в одному продукті;
- економію часу на приготування, оскільки не потрібно готувати бекон і сосиски окремо.

Новий продукт «Житомирські з беконом» виготовлятиметься з високоякісної, свіжої сировини, що гарантуватиме його натуральність, високу якість і чудовий смак. Цей продукт дозволить ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» скористатися конкурентними перевагами через диференціацію.

Новий продукт «Житомирські з беконом» вирізнятиметься на ринку завдяки унікальному набору властивостей, що дійсно зацікавлять споживачів. Для забезпечення конкурентоспроможності всі гарантії, умови та послуги для покупців нового продукту будуть аналогічними всьому асортименту продукції підприємства.

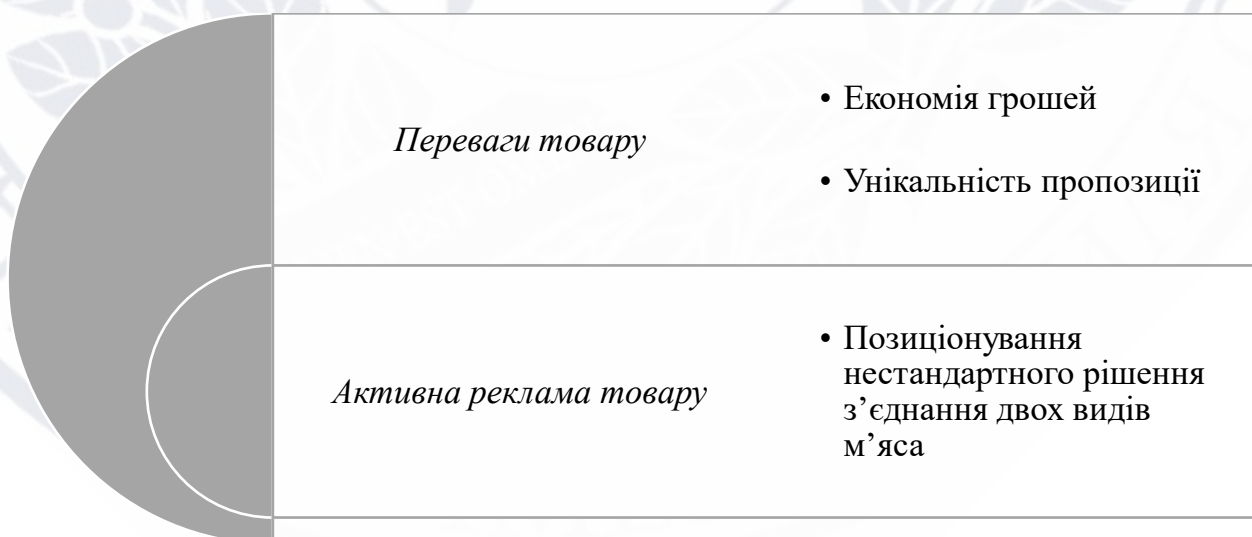


Рисунок 3.1 – Аналіз властивостей товару «Житомирські з беконом»

Джерело: розроблено автором

Управління продуктом і його позиціонування – це особливий аспект, який підкреслює унікальність продукту та його ключові переваги, що роблять його незамінним на ринку.

Головна привабливість полягає в тій конкурентній перевазі, яка надає продукту неповторну перспективу, не підвладну наслідуванню або копіюванню іншими. Це ті характеристики, які не можуть бути розкриті або широко рекламовані іншими виробниками. Тому процес управління продуктом і позиціонування нового продукту ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» – це створення високоякісного, натурального і корисного товару, що дозволить розширити асортимент сосисок і запропонувати споживачам унікальний смаковий досвід.

Оскільки новий продукт «Житомирські з беконом» являє собою поєднання вже існуючих компонентів (сосиски та бекону), початкові витрати на його виробництво будуть обраховані на основі середньої собівартості виготовлення цих двох продуктів.

Розрахунки витрат на виробництво, реалізацію та ціноутворення продукту наведені у Додатку К.

Таким чином, повна собівартість нового продукту «Житомирські з беконом» становить 13,83 грн за одиницю, при цьому матеріальні витрати складають найбільшу частку — близько 85% від загальної собівартості. Виробнича собівартість без врахування постійних витрат оцінюється в 9,34 грн, а змінні витрати на одну одиницю продукту складають 9,88 грн.

При розрахунку оптової ціни з мінімальним рівнем прибутку вона становить 15,66 грн, тоді як з максимальним — 22,23 грн. Відповідно, роздрібна ціна з урахуванням ПДВ коливається від 18,76 грн для мінімальної ціни до 26,56 грн для максимального рівня.

З табл. 3.1 можна зробити висновок, що загальна сума оплати становить 140710 грн. Найвищу винагороду отримають маркетологи та інженер-технолог, чий загальний внесок у проєкт є суттєвим як за обсягом роботи, так і за тривалістю участі.

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат по оплаті роботи учасників проєкту розробки нового продукту «Житомирські з беконом»

Посада	Ставка, грн../год.	Кількість, осіб	Тривалість участі, год.	Оплата всього, грн.
Проектний менеджер	150	1	117	17550
Інженер-технолог	120	1	205	24600
Маркетолог	90	2	194	34920
HR-менеджер	70	1	81	5670
Фінансовий аналітик	140	1	94	13160
Спеціаліст з якості	130	1	197	25610
Працівник цеху	60	2	105	12600
Дизайнер-підрядчик	100	1	66	6600
Разом:		10	-	140710

Джерело: розроблено автором

Проектний менеджер і спеціаліст з якості також відіграють важливу роль, що відображено у їхній заробітній платі. Інші учасники, такі як працівники цеху та дизайнер-підрядник, роблять важливий внесок, але їхні витрати на оплату є відносно нижчими через короткий час залученості.

Основна частина витрат припадає на оплату праці маркетологів, фінансового аналітика та інженерів-технологів, оскільки їхня участь у проєкті є тривалою та інтенсивною. Менеджер з персоналу має найменший обсяг роботи, оскільки його основні завдання зосереджені на початковому етапі запуску проєкту. Це пояснюється специфікою проєкту, де інженери та маркетологи активно залучені протягом всього процесу впровадження нового продукту, тоді як HR-функції необхідні переважно на старті.

3.2. Розробка стратегії розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Створення стратегії продажу для нового продукту передбачає кілька етапів: спершу визначаються цілі продажу, потім розробляється стратегія, що включає вибір каналів збуту.

План реалізації проєкту, який передбачає впровадження нового продукту, є важливим для ефективного керування термінами фінансування, етапами виробництва та графіками поставок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Календарний план впровадження нового продукту «Житомирські з беконом»

Назва етапу	Тривалість, днів	Дата початку	Вартість, грн.
Формування ідеї	5	01.03.2025	6723
Обґрунтування проєкту	3	07.03.2025	4236
Аналіз можливостей	6	02.03.2025	10875
Затвердження проєкту	1	10.03.2025	150
Визначення основних завдань	3	07.03.2025	6200
Визначення відповідальних осіб	1	10.03.2025	2156
Постановка строків виконання	1	10.03.2025	600
Визначення необхідних ресурсів	2	11.03.2025	3564
Затвердження плану	1	14.03.2025	100
Розробка стратегії маркетингу	10	15.03.2025	32546
Створення прототипу	5	16.03.2025	47365
Тестування	3	20.03.2025	7264
Виробництво	9	30.03.2025	
Запуск реклами	6	11.06.2025	
Старт продажів	8	18.06.2025	
Всього			791068

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.2. можна зробити висновок, що процес впровадження нового продукту «Житомирські з беконом» розподілений на кілька ключових етапів, кожен з яких має свою тривалість та фінансові витрати. Найбільш витратними є

етапи розробки маркетингової стратегії та створення прототипу, що підкреслює їхню важливість у загальній програмі проєкту.

Формування ідеї, аналіз можливостей та обґрунтування проєкту також є суттєвими етапами, хоча їхня вартість менша порівняно з виробництвом та рекламою. Важливі кроки, як-от затвердження проєкту та визначення основних завдань, потребують менших фінансових ресурсів, але є критично важливими для успішного виконання плану. Загальний бюджет на впровадження продукту становить 791068 грн, що відображає комплексність проєкту.

Переваги застосування основних маркетингових інструментів на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» варто підкреслити, зокрема у контексті використання традиційних форм реклами, таких як зовнішня реклама та радіо.

Одним із ключових ресурсів підприємства є власний сайт, де користувачі можуть отримати інформацію про діяльність компанії, її історію, а також контактні дані. Наявність зворотного зв'язку на сайті полегшує налагодження комунікації з потенційними клієнтами.

У сучасних умовах виробник має не лише забезпечити якість продукції, відповідну ціну та доступність товару для своєї аудиторії, а й постійно підтримувати зв'язок зі споживачами. Щоб підвищити ефективність комунікацій, багато підприємств вдаються до послуг маркетингових посередників: рекламних агентств, фахівців зі стимулювання збуту та громадської думки, що допомагає покращити позиціонування бренду на ринку. Питання, яке постає перед виробниками, полягає не в тому, чи потрібно вести комунікацію, а в тому, скільки ресурсів на це виділяти та як правильно їх витратити.

Успішна взаємодія між виробником і споживачем залежить від обраної комунікаційної стратегії для просування продукту та впливу на цільову аудиторію. Існують різні підходи до просування продукції, зокрема стратегія проштовхування («push marketing»), яка зосереджується на роботі з посередниками з метою стимулювати їх додати продукцію до свого асортименту, збільшити товарні запаси і розповсюдити продукцію серед кінцевих споживачів.

Для реалізації цієї стратегії компанія може застосовувати різні методи, такі як надання ексклюзивних прав на продаж у певному регіоні, зниження оптових цін, покриття витрат на гарантійне обслуговування, поширення рекламних матеріалів і зразків продукції, виділення коштів на рекламні акції та розвиток персоналу через конкурси продажів.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має чимало сильних сторін, які виділяють його серед конкурентів. Однак є й певні недоліки у його діяльності.

У рамках конкурентної стратегії важливу роль відіграє комунікаційна політика з усіма групами стейкхолдерів за допомогою різних каналів. Проведення попереднього аналізу усіх зацікавлених сторін та їхнього впливу на підприємство дозволяє чітко виокремити групи стейкхолдерів та методи взаємодії з ними (Додаток Л).

З аналізу карти стейкхолдерів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» можна зробити висновок, що для підприємства ключовими стейкхолдерами є генеральний директор та керівництво, персонал, інвестори, постачальники, споживачі продукції та державні органи. Генеральний директор та керівництво володіють значним ступенем впливу на підприємство та мають високу ступінь залежності від нього, що підкреслює їхню ключову роль у прийнятті рішень та управлінні компанією.

Персонал також є важливим стейкхолдером, оскільки його задоволеність та мотивація безпосередньо впливають на якість продукції та корпоративну культуру підприємства. Інвестори, які бажають отримати прибуток, відіграють значну роль у фінансуванні та розвитку компанії. Постачальники та споживачі продукції впливають на ланцюжок постачання та реалізацію продукції. Державні органи визначають правила та умови діяльності підприємства, тому їхня роль також є важливою.

Інші стейкхолдери, такі як конкуренти, неурядові організації та населення, медіа, впливають на репутацію та сприйняття компанії в суспільстві та можуть впливати на її діяльність через різноманітні форми комунікації та взаємодії.

Комунікація із зацікавленими сторонами передбачає налагодження і постійну підтримку конструктивної взаємодії, яка має бути побудована у вигляді повноцінної стратегії. Мета полягає в тому, щоб забезпечити співпрацю, своєчасне надання необхідної і зрозумілої інформації, а також в тому, щоб дати заінтересованим сторонам можливість висловити свою точку зору, тривоги та дозволити компанії врахувати отриману інформацію для побудови позитивного іміджу.

Розробка короткострокової іміджевої стратегії передбачає створення індивідуалізованих каналів для комплексного формування іміджу та взаємодії зі стейкхолдерами (Додаток М).

Розподіл та напрямки взаємодії мають комплексний характер, проте вони ґрунтуються на індивідуальному підході, оскільки кожна група стейкхолдерів має власні потреби та способи комунікації.

Аналіз напрямків формування комунікаційних каналів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в рамках іміджевої стратегії показує, що для покращення співпраці зі стейкхолдерами необхідно вдосконалити та розвинути існуючі методи взаємодії.

Для нового продукту, що вперше виходить на ринок конкретного регіону, критично важливо організувати рекламну кампанію, орієнтуючись на потенційних споживачів. Сьогодні існує безліч технологій, які можуть сприяти цій меті, однак креативність реклами грає ключову роль у залученні уваги аудиторії.

Додатково, в умовах економічної кризи споживачі намагаються економити фінансові ресурси, і рекламні витрати стають одними з перших, що підлягають скороченню. У зв'язку з цим, учасники ринку розробили маркетинговий план, який відповідає всім вимогам та сприяє досягненню визначених цілей. Рекламна кампанія ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» повинна враховувати три основні аспекти:

- 1) Газети забезпечують гнучкість та оперативність у публікації рекламних матеріалів, мають велику аудиторію та широке територіальне охоплення, що

сприяє високому рівню впізнаваності й довіри. Народний тижневик «Субота», який став лідером за передплатою мешканців Житомира у 2023 році як в друкованій версії, так і онлайн, стане чудовим майданчиком для реклами. Використання купонів на знижку нового продукту «Житомирські з беконом» у газеті дозволить зацікавити клієнтів та підвищити їхню обізнаність про новинку.

2) Телебачення та радіо відрізняється широким охопленням, можливістю вибіркового впливу на певні регіони та відносно низькою вартістю. «Суспільне Житомир» може привернути увагу аудиторії завдяки новинам про новий продукт. Це сприятиме поширенню інформації серед подорожуючих, що може позитивно вплинути на продажі.

3) Інтернет пропонує широкий спектр можливостей для охоплення великої аудиторії завдяки своїй гнучкості та своєчасності. Хоча підприємство наразі не має власних сторінок у соціальних мережах, можна залучити місцевих блогерів, а також ресторани та кафе, які закупають продукцію компанії, для популяризації новинки. Це допоможе привернути увагу молоді до нового продукту «Житомирські з беконом».

Запропоновані заходи є важливими для впровадження нової ринкової концепції на українському ринку. Вони сприятимуть досягненню цільової частки ринку та забезпеченню конкурентних переваг. Адаптивна маркетингова система дозволить оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів і своєчасно коригувати стратегію.

Ця стратегія покликана покращити репутацію компанії та підвищити її конкурентоспроможність шляхом активної комунікації з цільовими аудиторіями. Моніторинг реакцій споживачів дозволить постійно вдосконалювати іміджеву стратегію, яка розроблена на один рік з урахуванням мінливості зовнішнього середовища.

3.3. Реалізація та апробація стратегії підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Одним із ключових чинників при формуванні стратегії для компанії є оцінка потенційного часу, необхідного для впровадження нового продукту, особливо в умовах післявоєнного періоду. Це враховує не лише оперативність розробки, але й адаптацію бізнес-процесів до зміненої економічної ситуації. Рівень ризику визначається обсягом інвестицій, необхідних для розробки продукту. У цьому випадку запропонований продукт є простим у реалізації, проте володіє високим потенціалом для успішного виходу на ринок.

Наступним етапом є визначення особливостей стратегії збуту нового продукту. При плануванні важливо акцентувати увагу на етапі перевірки, оскільки ситуація і обставини є дуже нестабільними. Це сприятиме оцінці ефективності нового продукту та зменшить витрати в разі його невдачі. Особливу увагу слід приділити місту Житомир, з огляду на такі фактори:

- 1) Зростання населення, зокрема через умови війни, оскільки багато людей виїхали з великих міст, а також через приплив переселенців.
- 2) Швидкість запровадження нових тенденцій і ступінь впровадження інновацій.
- 3) Найвищий рівень охоплення лояльних споживачів.

Відповідно до концептуальної основи маркетингу, що стосується ринку нових товарів, виокремлюють кілька категорій для розробки стратегії виведення нового продукту на ринок:

- 1) Спосіб досягнення цілей, що передбачає концентрацію на ринку та забезпечення конкурентної переваги.
- 2) Метод, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, які сприяють створенню нового продукту та його новизни.

Співробітники компанії, менеджери з продажу та аналітики аналізують загальну ситуацію й прогнозують попит на товар. Менеджери з постачання (логістики) оцінюють постачальників та визначають оптимальні способи закупівлі товарів. Вони також домовляються про розподіл продукції

підприємства через мережу продавців та узгоджують оплату за відвантажені товари. Аналізуючи існуючі задокументовані типи маркетингових стратегій для нового продукту, можна стверджувати, що кожна стратегія є похідною від конкретного підходу та має чітко визначену мету.

Для більш комплексного охоплення маркетингових складових при виборі стратегії виведення нового продукту на ринок найбільш доцільним є поєднання цих двох підходів, оскільки стратегічні рішення та розробка конкретних маркетингових ініціатив в першу чергу залежать від типу нового продукту та цілей, що визначають основну мету діяльності маркетингової кампанії.

Основною метою стратегії є підтримка ринкових позицій під час виходу нового продукту на ринок, що досягається шляхом запуску нових продуктів, які мають фізичні або технологічні відмінності від існуючих.

Стратегія розвитку нового продукту орієнтована на розширення обсягу ринкового простору, що реалізується через запуск нових продуктів, які змінюють споживчі уявлення та способи задоволення існуючих потреб. Стратегія розширення (завоювання) передбачає впровадження продуктів, які принципово відрізняються від тих, що вже представлені на ринку, ґрунтуючись на наукових і технологічних інноваціях для випередження конкурентів та виходу на нові ринки.

Основною характеристикою запропонованих маркетингових стратегій є постійний зв'язок між технологічною та маркетинговою сферами. Для продукту, що планується до випуску на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», буде обрана стратегія розвитку, що передбачає виробництво лінійки сосисок із беконом. Це має на меті збільшити обсяги виробництва та частку на ринку через реалізацію більшої кількості сосисок, що призведе до зростання загального обсягу продажів та прибутку компанії, а також до розширення кола потенційних споживачів (рис. 3.2).

Цінова стратегія бренду	• Продукти орієнтовані насамперед на ціновий спектр – вони середні, але все ще в межах типового споживчого бюджету. • Сектор сосисок знаходиться в середньому або низькому середньому діапазоні, але це лише через бажання захопити ринок. Після цього ціна товару буде переустановлена на типову ціну бренду
Основні ідеї бренду	• Якість - постійний розвиток, модні ідеї, смак, експерименти, якість товару відповідає європейської якості
Лінійка типів м'ясних продуктів	• Сосиски, напівфабрикати, ковбаси, м'яса

Рисунок 3.2 - Розширені характеристики позиціонування бренду «Житомирські з беконом» на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: розроблено автором

Пропозиції стосовно рекламної кампанії, викладені в Додатку Н, ґрунтуються на необхідності впровадження адаптивних інструментів, які здатні швидко реагувати на фінансові зміни та максимально підвищувати ефективність у випадку обмежень.

Таким чином, пріоритетними є інструменти, що сприяють активному залученню цільової аудиторії до запуску нового продукту, а також формуванню групи споживачів, які залишаються з нами завдяки конкурентоспроможності нашої продукції. Особливу увагу слід приділити якості новинки, а також маркетинговій стратегії, яка має на меті охопити критичну масу споживачів, готових спробувати продукт.

Додаткові маркетингові заходи, які не є обов'язковими, мають бути націлені на підвищення обізнаності нашої цільової аудиторії про новий продукт

та збільшення попиту на нього в нових торгових мережах, і їх доцільно реалізовувати за наявності достатніх маркетингових ресурсів.

Загалом результати дослідження підтверджують, що стратегія запуску нового продукту в першу чергу зосереджується на розширенні існуючого ринку. Це досягається шляхом підвищення популярності нового продукту серед поточних споживачів і одночасного зменшення конкуренції.

У процесі розробки проекту були реалізовані заходи, спрямовані на демонстрацію ефективності випуску нового виду сосисок з беконом під брендом «Житомирські з беконом» на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Для оцінки основних показників ефективності ми створимо таблицю з початковими даними, необхідними для проведення розрахунків. Формування доходу бюджету буде відбуватись на основі прогнозованих надходжень від реалізації. Процедура реалізації продукції за вартістю та типом буде виконуватись згідно з планом, метою якого є досягнення запланованого доходу.

Перший етап полягає у розробці рецептури для нового продукту, зокрема, визначенні його складових. Необхідно з'ясувати, які компоненти вже є у розпорядженні компанії; з'ясовано, що бекон та сосиски виробляються як окремі елементи. Як правило, компанія закуповує сировину у вітчизняних постачальників, оскільки це є економічно вигідніше.

Наступним важливим аспектом є упаковка. Розробка дизайну упаковки має бути виконана у вакуумному форматі з яскравою етикеткою. Орієнтовні витрати на створення етикетки становлять 6000 грн. Рекомендується розробити два різних варіанти дизайну для подальшого вибору найбільш ефективного.

Розрахунок очікуваного доходу від реалізації нового продукту «Житомирські з беконом» базується на середньорічних показниках виручки від продажу бекону та сосисок. Слід зазначити, що загальний дохід, отриманий за місяць, не є сталим, а, навпаки, демонструє нелінійний приріст (табл. 3.3).

З табл. 3.3. можна зробити висновок, що прогнозовані показники продажів продукту «Житомирські з беконом» на другий та третій рік свідчать про поступове зростання обсягу реалізації. У другому році очікується продаж 1734

тисячі штук, що принесе виручку у розмірі 46055 тисяч гривень, а в третьому році обсяг продажу зросте до 2037 тисяч штук, що дозволить досягти виручки в 54103 тисячі гривень. Ціна продажу залишиться незмінною на рівні 26,56 гривень за одиницю.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані показники продажів продукту «Житомирські з беконом» в другий та третій рік на ринку

Показник	2 рік	3 рік
Очікуваний об'єм продажу тис. шт..	1734	2037
Ціна продажу за шт..	26,56 грн.	
Виручка за продаж тис. грн.	46055	54103

Джерело: розроблено автором

Оскільки ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» асоціюється зі стабільністю серед споживачів, було прийнято рішення не підвищувати ціни протягом року, щоб підтримувати попит і обсяги продажів. Цей підхід не вимагатиме додаткових інвестицій у нове обладнання, отже, капітальні витрати залишаться на рівні поточного оборотного капіталу.

Ключовим елементом фінансового проєкту є прогнозування доходів і витрат, які ґрунтуються на очікуваних показниках. Це має велике значення як для самого підприємства, так і для інвесторів та кредиторів. Незалежно від специфіки чи масштабів діяльності компанії, фінансовий аналіз допоможе виявити потенційні ризики та запобігти фінансовим труднощам.

Весь план доходів і витрат, пов'язаних із реалізацією нового продукту «Житомирські з беконом» на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», представлений у таблиці 3.4.

З табл. 3.4 можна зробити висновок, що у результаті впровадження проєкту спостерігається поступальне зростання виручки та чистого прибутку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» від впровадження нового продукту «Житомирські з беконом» протягом трьох років.

Таблиця 3.4 – План доходів та витрат від реалізації нового виду продукції тис. грн

Показник	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Виручка від реалізації	266	424	637	1222	2576	4674	3027	4435	3373	2443	3612	4754	46055	54103
ПДВ	53,2	84,8	127,4	244,4	515,2	934,8	605,4	887	674,6	488,6	722,4	950,8	9211	10820,6
Собівартість	138,3	221,2	331,9	636,18	1341,51	2434	1576,6	2309,6	1756,41	1272,3	1880,8	2475,57	23981,2	28171,7
Прибуток від реалізації тис. грн.	127,7	202,8	305,1	585,8	1234,5	2240	1450,4	2125,4	1616,6	1170,7	1731,2	2278,5	22074	25932
Податок на прибуток	25,5	40,5	61	117,1	246,9	448	290	425	323,3	234,1	346,2	455,7	4414,8	5186,4
Чистий прибуток	102,2	162,3	244,1	468,7	987,6	1792	1160,4	1700,4	1293,3	936,6	1385	1822,8	17659,2	20745,6

Джерело: розроблено автором

Чистий прибуток підприємства у перший рік реалізації нового товару прогнозується на рівні 1205 540 грн, що свідчить про середнє збільшення чистого прибутку на 9% при виході нового продукту на ринок. Відомо, що для виведення даного продукту компанії знадобиться інвестиція у розмірі 791068 грн, а згідно з розрахунками, представленими у таблиці 3.11, проєкт окупиться за 3,5 місяці.

В просуванні нової продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» також активно використовуються індивідуальні розпродажі та рекламні кампанії. Компанія проводить бесіди з потенційними клієнтами, надає підтримку та спеціальні знижки для постійних замовників, а також організовує презентації нових продуктів на виставках.

У зв'язку з тим, що рекламна діяльність є критично важливою в сучасному суспільстві, рекомендується збільшити обсяги реклами в соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, Twitter та Google. Спеціаліст з SMM зможе реалізувати таргетовану рекламу, яка націлюватиметься на потенційних клієнтів. Зважаючи на вплив військових дій, проведення масштабних конференцій та презентацій стає недоцільним і небезпечним, тому ефективними альтернативами залишаються реклама в ЗМІ, розсилка листівок, таргетована реклама в соціальних мережах та відео-конференції через Zoom. Аналізуючи всі зібрані дані, можна дійти висновку про доцільність впровадження нового продукту у вигляді сосисок з беконом під маркою «Житомирські з беконом», оскільки економічна оцінка компанії свідчить про потенційний успіх даного продукту.

Висновок до розділу 3

У кожному підприємстві формування стратегії є процесом, який базується на аналізі економічних умов, виробничих можливостей та ринкових особливостей. Стратегії можуть бути класифіковані на стандартні, що зосереджуються на масовому виробництві, та спеціалізовані, які підкреслюють унікальність продукції для отримання конкурентних переваг. В умовах постійних змін у попиті важливо, щоб підприємства, такі як ТОВ

«Житомирський м'ясокомбінат», швидко адаптували свої пропозиції до потреб споживачів, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

При впровадженні нового продукту «Житомирські з беконом», підприємство застосовує поетапний підхід, включаючи визначення цілей, розробку маркетингової стратегії та оцінку ефективності. Кожен етап вимагає ретельного планування та фінансових інвестицій, що є критично важливим для успішного запуску продукту. Стратегія комунікації також має велике значення, оскільки правильне використання традиційних та цифрових рекламних каналів допоможе підвищити обізнаність споживачів про новий продукт і зміцнити імідж компанії.

Важливим аспектом формування стратегії є оцінка ризиків, пов'язаних із інвестиціями у новий продукт, особливо в умовах післявоєнного періоду. Подальший розвиток стратегії передбачає адаптацію маркетингових інструментів, які здатні швидко реагувати на зміни ринку. Компанія «Житомирський м'ясокомбінат» планує виробництво сосисок із беконом, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва та частки на ринку. Успішна реалізація стратегії вимагатиме акценту на якості новинки, розробці ефективної упаковки та активному залученні цільової аудиторії через рекламу, особливо в соціальних мережах. Прогнозування доходів і витрат є критично важливим для виявлення потенційних ризиків та забезпечення фінансової стабільності, що в свою чергу підвищує шанси на успіх запуску нового продукту на ринку.

Підприємство має визначити особливості стратегії збуту, акцентуючи увагу на тестуванні продукту для зменшення витрат у випадку невдачі. Аналіз виявляє високий потенціал для успіху новинки завдяки зростанню населення та високій лояльності споживачів. Адаптація маркетингових інструментів і акцент на якості продукції сприятимуть збільшенню частки ринку і стабільності фінансових показників підприємства.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження на тему «Стратегічне управління діяльністю підприємства» можна зробити наступні висновки:

У першому розділі розглянуто теоретичні основи стратегічного управління підприємством. 1. Визначено, що управління підприємством ґрунтується на концепціях, що визначають його мету, взаємодію із зовнішнім середовищем та механізми впливу на нього. Стратегічне управління має важливі риси, такі як системність, ситуаційність і цілеспрямованість, що дозволяє створювати адаптивні стратегії розвитку. Особливу увагу надають стратегічному мисленню на всіх рівнях управління, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний конфлікт. Це забезпечує здатність швидко реагувати на зміни в середовищі та підтримувати стабільність і розвиток. Стратегічне управління потребує використання різноманітних аналітичних інструментів і методів, серед яких SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, метод Портера та сценарне планування. Ці інструменти допомагають розробляти гнучкі стратегії, що відповідають викликам ринку, а постійний моніторинг і коригування стратегій дозволяє успішно функціонувати в умовах конкуренції та швидких змін.

Недостатня здатність до моделювання розвитку економічної ситуації та життєздатності нових бізнес-проектів може суттєво знизити конкурентоспроможність компанії, особливо для малих і середніх підприємств. Основною метою стратегічного управління є формування та реалізація пріоритетів розвитку, що передбачає використання сучасних наукових підходів і технологій. Стратегічне управління, орієнтуючись на збалансовану систему показників, забезпечує узгодженість дій бізнесу з його стратегіями та цілями. Це підходить для активного моніторингу та корекції управлінських рішень, що, у свою чергу, дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У другому розділі аналізується стратегічне управління на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Визначено, що війна в Україні

спричинила значні негативні наслідки для бізнесу, серед яких найбільш виражені – зниження попиту, руйнування інфраструктури та порушення ланцюгів постачання. Війна в Україні створила значні виклики для бізнесу, зокрема зниження попиту, руйнування інфраструктури та порушення ланцюгів постачання. Ці фактори значно вплинули на великий та середній бізнес, викликаючи скорочення робочих місць і загрожуючи економічному відновленню. Підприємства, зокрема ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», зосереджені на виживанні, адаптації та підготовці до відновлення. Гнучке управління та залучення зовнішніх ресурсів допомагають їм залишатися конкурентоспроможними.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є одним із провідних м'ясопереробних підприємств України з багаторічною історією. Підприємство модернізувало своє виробництво та досягло значних фінансових успіхів, зокрема зростання чистого прибутку в 2,3 рази за 2021-2023 роки. Завдяки інвестиціям та впровадженню міжнародних стандартів якості, комбінат підтримує високі стандарти виробництва та має чітку стратегію розвитку. Конкурентоспроможність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед сильних сторін – висока якість продукції, широкий асортимент та використання новітніх технологій. Основними викликами є одноманітність упаковки та нечасте оновлення продукції. Компанія планує розширити асортимент і модернізувати упаковку, що дозволить зберегти лідерські позиції на ринку. Для подальшого успіху необхідно враховувати зовнішні загрози, такі як конкуренція та ризик погіршення репутації, що вимагає впровадження інновацій.

У третьому розділі визначено оптимізація стратегічного управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Визначено, що виробництво нового продукту «Житомирські з беконом» відповідає на запити споживачів і враховує сучасні тенденції. Продукт, який поєднує сосиски та бекон, дозволяє задовольнити потреби різних категорій споживачів, включаючи молодь і заклади громадського харчування. Запропоноване позиціонування та акцент на якість свіжих

інгредієнтів допоможуть виділити продукт на ринку. Завдяки такому підходу, підприємство зможе розширити свій асортимент, зміцнити конкурентоспроможність і забезпечити свою стійкість у складних умовах, що панують в Україні.

Стратегія комунікації зі стейкхолдерами має важливе значення для формування позитивного іміджу компанії на ринку. Використання традиційних рекламних каналів, таких як газети, радіо та телебачення, поряд із потенційним залученням інтернет-реклами, сприятиме підвищенню обізнаності споживачів про новий продукт. Зважаючи на сучасні виклики, підприємство повинно адаптувати свою маркетингову стратегію для ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями. Подальший розвиток стратегії передбачає адаптацію маркетингових інструментів, які здатні швидко реагувати на зміни ринку. Компанія «Житомирський м'ясокомбінат» планує виробництво сосисок із беконом, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва та частки на ринку. Успішна реалізація стратегії вимагатиме акценту на якості новинки, розробці ефективної упаковки та активному залученні цільової аудиторії через рекламу, особливо в соціальних мережах. Прогнозування доходів і витрат є критично важливим для виявлення потенційних ризиків та забезпечення фінансової стабільності, що в свою чергу підвищує шанси на успіх запуску нового продукту на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку ковбасних виробів. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kovbasnih-virobiv-v-ukrayini>
2. Виробництво ковбасних виробів в Україні. URL: <https://food-market.korfor.com.ua/rynok-kovbasy-vyrobnytstvo/>
3. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 122-125.
4. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 185-188.
5. Дослідження ринку МСБ на замовлення ЄБРР. URL: <https://platform-msb.org/wpcontent/uploads/2023/03/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>
6. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. №1 (24). С 78-81.
7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [наук.- ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 2 : Методологія державного управління / [наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. 692 с.
8. Житомир Online. URL: https://zhitomir-online.com/top_news/140902-yaki-gazety-naybilshe-peredplachuyut-meshkanci-zhytomyrskoyi-oblasti.html
9. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів». URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1 /ed_2011_02_03/Z970771.html
10. Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text>

11. Закон України «Про рекламу». Закони України. – К., 2001. Т. 11. – С. 7 – 17.
12. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>
13. Інформація з ЄДРПОУ ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». URL: <https://youcontrol.com.ua/>
14. Казанська О.О., Бондарук І.Є. Вплив цифровізації суспільства на розвиток сучасного маркетингу. The 5th International scientific and practical conference “Prospects of modern science and education” (February 07 – 10, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023. Р. 225-228. DOI 10.46299/ISG.2023.1.5
15. Казанська О.О., Михальченко І.Г., Радченко Г.А. Особливості розробки маркетингової програми підприємства в умовах цифрового ринку. Наукові інновації та передові технології (Серія «Економіка»), № 7(9). 2022. С. 158-168.
16. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Інвестиційноінноваційна діяльність. 2021. XXI. № 1. С. 82-86.
17. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск № 38-1. С. 107–113.
18. Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 51
19. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. Економічний дискур. 2022. № 1(3-4). С. 115-127.
20. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний простір. 2022. (180), 139-143. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>

21. Міністерство економіки України. URL:
<https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
22. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (грудень 2022). Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4794>
23. Офіційний сайт ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». URL:
<https://zhmk.com.ua/pro-kompaniyu/>
24. Офіційний сайт Державної Служби статистики України. URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua>
25. Офіційний сайт Асоціації «Свинарі України». URL:
<http://asu.pigua.info/uk/news/>
26. Офіційний сайт Асоціації «М'ясної галузі». URL: <https://association-mg.com.ua/>
27. Офіційний сайт ТМ «Ранчо». URL: <http://rancho-ua.com/uk/>
28. 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.
29. Ринок ковбасних виробів в Україні : аналітичний огляд. URL :
<https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kolbasnyh-izdelij-v-ukraineanaliticheskij-obzor>
30. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. Випуск № 2.
31. «Суспільне Житомир». Телерадіомовлення. URL:
<https://zt.suspilne.media>
32. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 25.
33. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.
34. Український ринок м'яса і ковбаси: аналіз. URL:

<https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/ukrainskiy-rynok-myasa-i-kolbasyanaliz.html>

35. Фінансова звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». URL: https://clarity-project.info/edr/32122069/finances?current_year=2023

36. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf>

37. Шевченко А.В., Крушинський А.В. Методи інноваційного маркетингу реалізації маркетингової стратегії підприємства. Наукові інновації та передові технології (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 3(17) 2023. С. 251-261.

38. Шевченко А.В., Стельмашенко О.О., Марчук В.В. Зміни споживчої поведінки в умовах трансформації цифрових маркетингових комунікацій. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 1(90), 2023. С. 44-53.

39. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 222-229.

40. Filho T. A model for strategic analysis in wood treatment companies. Research Society and Development. 2020. Vol. 9. №11. P. 35-67.

41. Higgins J. M. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. P. 3.

42. Kollmann, T. (2019) Digital Marketing. 3rd edn. Kohlhammer. URL: <https://www.perlego.com/book/1772770/digital-marketing-grundlagen-der-absatzpolitik-in-der-digitalen-wirtschaft-pdf>

43. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2021) Marketing 5.0. 1st edn. Wiley. URL: <https://www.perlego.com/book/2094980/marketing-50-technology-forhumanity-pdf>

44. Mason, T. and Knights, M. (2019) Omnichannel Retail. 1st edn. Kogan Page. URL: <https://www.perlego.com/book/1589354/omnichannel-retail-how-to-buildwinning-stores-in-a-digital-world-pdf>

45. Samba C., Tobesh P., Thanos I., Papadakis V. Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*. 2021. Vol. 19. №3. P. 414-440
46. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*. August. 1972. P. 4.
47. Ukrainian Retail Association. URL: <https://rau.ua/>
48. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024.
49. Ахновська І.О., Ельхададд А. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67> URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1516/1460>
50. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>
51. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
52. О.В. Ключковський, В.О. Ключковська, Л.В. Олійник. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>
53. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX

54. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)
55. Л. Олійник, Л. Матвійчук, Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С 31-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.31>
56. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 175-180. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/e-commerce-as-a-new-format/>
57. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18248>
58. Олійник, Л., Трегубов, О., Клочковська, В. (2024). Креативна економіка як фактор розвитку туристичної галузі: світові практики та перспективи для України. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-105>
59. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. – 540 с.
60. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.
61. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. [Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни](#). *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>
62. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
63. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

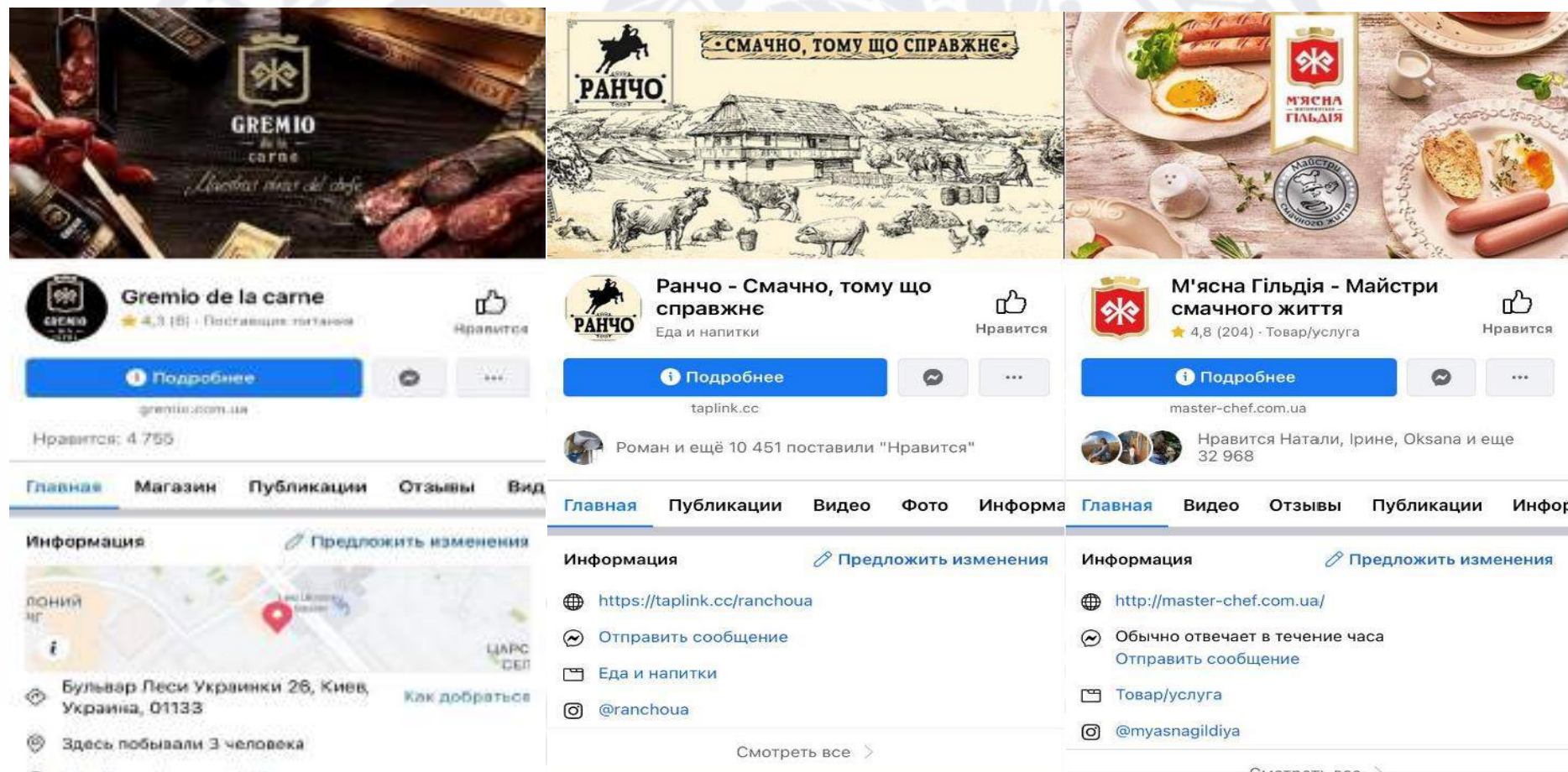
Виробництво ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»



Джерело: [23]

ДОДАТОК Б

Профілі торговельних марок у Facebook



Джерело: [26, 27]

ДОДАТОК В

Профілі торговельних марок ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в Instagram»



Джерело: [26, 27]

ДОДАТОК Г

Фінансова звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2021 рік

Таблиці Г.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	488.00	29 842.00
первісна вартість	1001	2 133.00	32 097.00
накопичена амортизація	1002	1 645.00	2 255.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 334.00	57 904.00
Основні засоби	1010	155 342.00	555 208.00
первісна вартість	1011	316 853.00	1 319 276.00
знос	1012	161 511.00	764 068.00
Відстрочені податкові активи	1045	4 589.00	
Інші необоротні активи	1090	4 487.00	4 885.00
Усього за розділом I	1095	168 240.00	647 839.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	77 834.00	59 749.00
Виробничі запаси	1101	48 269.00	34 604.00
Незавершене виробництво	1102	10 988.00	11 364.00
Готова продукція	1103	12 929.00	11 577.00
Товари	1104	5 648.00	2 204.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	200 857.00	261 684.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 670.00	10 381.00
з бюджетом	1135	880.00	164.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47 665.00	63 347.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	884.00	3 516.00
Готівка	1166	71.00	58.00
Рахунки в банках	1167	813.00	3 458.00
Інші оборотні активи	1190	796.00	7 949.00
Усього за розділом II	1195	335 586.00	406 790.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	503 826.00	1 054 629.00
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 437.00	6 437.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	286 857.00
Додатковий капітал	1410	0.00	29 720.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 091.00	41 376.00
Усього за розділом I	1495	17 528.00	364 390.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	57 292.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	244 439.00	268 996.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 890.00	15 022.00
Усього за розділом II	1595	247 329.00	341 310.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	15 000.00	52 214.00
Короткострокові кредити банків			

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	29 520.00	66 341.00
товари, роботи, послуги	1615	151 647.00	162 063.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 457.00	5 517.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 223.00	2 745.00
розрахунками зі страхування	1625	2 040.00	2 503.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 657.00	9 634.00
за одержаними авансами	1635	298.00	24 477.00
Поточні забезпечення	1660	10 970.00	12 179.00
Інші поточні зобов'язання	1690	18 380.00	14 001.00
Усього за розділом III	1695	238 969.00	348 929.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	503 826.00	1 054 629.00

Таблиці Г.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 704 746.00	1 423 130.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 200 794.00	1 047 812.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	503 952.00	375 318.00
Інші операційні доходи	2120	18 189.00	1 744.00
Адміністративні витрати	2130	43 288.00	36 706.00
Витрати на збут	2150	371 270.00	268 124.00
Інші операційні витрати	2180	10 765.00	7 961.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	96 818.00	64 271.00
Інші фінансові доходи	2220	2 718.00	0.00
Інші доходи	2240	294.00	176.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	58 763.00	51 839.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	3 708.00	2 806.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	37 359.00	9 802.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 074.00	-2 357.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	30 285.00	7 445.00

Таблиці Г.3 - Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	--------------	-----------------------------------	---

Матеріальні затрати	2500	1 410 803.00	1 189 621.00
Витрати на оплату праці	2505	140 505.00	107 720.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	29 112.00	22 580.00
Амортизація	2515	39 352.00	30 696.00
Інші операційні витрати	2520	10 765.00	7 961.00
Разом	2550	1 630 537.00	1 358 578.00



ДОДАТОК Д

Фінансова звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022 рік

Таблиці Д.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	29 842.00	29 764.00
первісна вартість	1001	32 097.00	32 321.00
накопичена амортизація	1002	2 255.00	2 557.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	57 904.00	11 766.00
Основні засоби	1010	555 208.00	602 760.00
первісна вартість	1011	1 319 276.00	1 422 158.00
знос	1012	764 068.00	819 398.00
Інші необоротні активи	1090	4 885.00	8 760.00
Усього за розділом I	1095	647 839.00	653 050.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	59 749.00	140 359.00
Виробничі запаси	1101	34 604.00	87 075.00
Незавершене виробництво	1102	11 364.00	33 764.00
Готова продукція	1103	11 577.00	8 836.00
Товари	1104	2 204.00	10 684.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	261 684.00	282 184.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 381.00	13 105.00
з бюджетом	1135	164.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	63 347.00	50 112.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 516.00	5 748.00
Готівка	1166	58.00	5.00
Рахунки в банках	1167	3 458.00	5 743.00
Інші оборотні активи	1190	7 949.00	12 395.00
Усього за розділом II	1195	406 790.00	503 903.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 054 629.00	1 156 953.00
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 437.00	6 437.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	286 857.00	262 849.00
Додатковий капітал	1410	29 720.00	29 720.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	41 376.00	112 268.00
Усього за розділом I	1495	364 390.00	411 274.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	57 292.00	54 974.00
Довгострокові кредити банків	1510	268 996.00	215 956.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15 022.00	3 133.00
Усього за розділом II	1595	341 310.00	274 063.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	52 214.00	47 914.00

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	66 341.00	115 034.00
товари, роботи, послуги	1615	162 063.00	191 914.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 517.00	6 826.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 745.00	2 378.00
розрахунками зі страхування	1625	2 503.00	3 062.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 634.00	11 782.00
за одержаними авансами	1635	24 477.00	6 023.00
Поточні забезпечення	1660	12 179.00	18 582.00
Інші поточні зобов'язання	1690	14 001.00	70 479.00
Усього за розділом III	1695	348 929.00	471 616.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 054 629.00	1 156 953.00

Таблиці Д.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 555 229.00	1 704 746.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	996 711.00	1 200 794.00
Валовий: прибуток	2090	558 518.00	503 952.00
Інші операційні доходи	2120	12 313.00	18 189.00
Адміністративні витрати	2130	48 211.00	43 288.00
Витрати на збут	2150	367 657.00	371 270.00
Інші операційні витрати	2180	15 965.00	10 765.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	138 998.00	96 818.00
Інші фінансові доходи	2220		2 718.00
Інші доходи	2240	3 679.00	294.00
Фінансові витрати	2250	81 299.00	58 763.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	4 149.00	3 708.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	57 229.00	37 359.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 600.00	-7 074.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	41 629.00	30 285.00

Таблиці Д.3 - Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	--------------	-----------------------------------	---

Матеріальні затрати	2500	1 145 150.00	1 410 803.00
Витрати на оплату праці	2505	144 865.00	140 505.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 033.00	29 112.00
Амортизація	2515	64 392.00	39 352.00
Інші операційні витрати	2520	15 965.00	10 765.00
Разом	2550	1 400 405.00	1 630 537.00



ДОДАТОК Е

Фінансова звітність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023 рік

Таблиці Е.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	29 764.00	30 976.00
первісна вартість	1001	32 321.00	33 882.00
накопичена амортизація	1002	2 557.00	2 906.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 766.00	9 161.00
Основні засоби	1010	602 760.00	575 986.00
первісна вартість	1011	1 422 158.00	1 444 617.00
знос	1012	819 398.00	868 631.00
Інші необоротні активи	1090	9 296.00	3 980.00
Усього за розділом I	1095	653 586.00	620 103.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	140 359.00	197 567.00
Виробничі запаси	1101	87 075.00	128 418.00
Незавершене виробництво	1102	33 764.00	51 191.00
Готова продукція	1103	8 836.00	17 719.00
Товари	1104	10 684.00	239.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	282 184.00	390 067.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 114.00	36 369.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	50 112.00	27 281.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 748.00	11 343.00
Готівка	1166	5.00	58.00
Рахунки в банках	1167	5 743.00	11 285.00
Інші оборотні активи	1190	12 395.00	3 599.00
Усього за розділом II	1195	503 912.00	666 226.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 157 498.00	1 286 329.00
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 437.00	6 437.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	262 849.00	248 560.00
Додатковий капітал	1410	29 720.00	29 720.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	112 289.00	198 898.00
Усього за розділом I	1495	411 295.00	483 615.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	54 974.00	55 116.00
Довгострокові кредити банків	1510	215 956.00	116 359.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 004.00	881.00
Усього за розділом II	1595	273 934.00	172 356.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	47 914.00	78 714.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	115 033.00	164 622.00
товари, роботи, послуги	1615	191 543.00	151 382.00

розрахунками з бюджетом	1620	6 831.00	10 094.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 382.00	4 627.00
розрахунками зі страхування	1625	3 062.00	3 673.00
розрахунками з оплати праці	1630	11 782.00	13 831.00
за одержаними авансами	1635	6 023.00	332.00
Поточні забезпечення	1660	18 582.00	31 910.00
Інші поточні зобов'язання	1690	71 499.00	175 800.00
Усього за розділом III	1695	472 269.00	630 358.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 157 498.00	1 286 329.00

Таблиці Е.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 961 898.00	1 555 229.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 264 260.00	996 711.00
Валовий: прибуток	2090	697 638.00	558 518.00
Інші операційні доходи	2120	10 433.00	12 313.00
Адміністративні витрати	2130	75 951.00	48 252.00
Витрати на збут	2150	434 531.00	367 660.00
Інші операційні витрати	2180	22 125.00	15 965.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	175 464.00	138 954.00
Інші доходи	2240	9 942.00	3 679.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	86 451.00	81 229.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	10 867.00	4 149.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	88 088.00	57 255.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 799.00	-15 605.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	69 289.00	41 650.00

Таблиці Е.3 - Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 432 569.00	1 145 150.00
Витрати на оплату праці	2505	220 651.00	144 865.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	42 402.00	30 033.00
Амортизація	2515	66 035.00	64 392.00
Інші операційні витрати	2520	23 833.00	15 965.00
Разом	2550	1 785 490.00	1 400 405.00

ДОДАТОК Ж

Характеристика майна та джерел його формування за балансом ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Таблиці Ж.1 - Характеристика майна ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у 2021-2023 рр.

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	29842	5,92	29764	2,82	30976	2,41	1134	103,80	-3,51
первісна вартість	32097	6,37	32321	3,06	33882	2,63	1785	105,56	-3,74
накопичена амортизація	2255	0,45	2557	0,24	2906	0,23	651	128,87	-0,22
Незавершені капітальні інвестиції	57904	11,49	11766	1,12	9161	0,71	-48743	15,82	-10,78
Основні засоби	555208	110,20	602760	57,15	575986	44,78	20778	103,74	-65,42
первісна вартість	1319276	261,85	1422158	134,85	1444617	112,31	125341	109,50	-149,55
знос	764068	151,65	819398	77,70	868631	67,53	104563	113,69	-84,13
Інші необоротні активи	4487	0,89	4885	0,46	3980	0,31	-507	88,70	-0,58
Усього за розділом I	168240	33,39	647839	61,43	620103	48,21	451863	368,58	14,81
II, Оборотні активи Запаси	77834	15,45	59749	5,67	197567	15,36	119733	253,83	-0,09
Виробничі запаси	48269	9,58	34604	3,28	128418	9,98	80149	266,05	0,40
Незавершене виробництво	10988	2,18	11364	1,08	51191	3,98	40203	465,88	1,80
Готова продукція	12929	2,57	11577	1,10	17719	1,38	4790	137,05	-1,19
Товари	5648	1,12	2204	0,21	239	0,02	-5409	4,23	-1,10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	200857	39,87	261684	24,81	390067	30,32	189210	194,20	-9,54
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	6670	1,32	10381	0,98	36369	2,83	29699	545,26	1,50
з бюджетом	880	0,17	164	0,02	0	0,00	-880	0,00	-0,17
Інша поточна дебіторська заборгованість	47665	9,46	63347	6,01	27281	2,12	-20384	57,23	-7,34
Гроші та їх еквіваленти	884	0,18	3516	0,33	11343	0,88	10459	1283,14	0,71
Готівка	71	0,01	58	0,01	58	0,00	-13	81,69	-0,01
Рахунки в банках	813	0,16	3458	0,33	11285	0,88	10472	1388,07	0,72
Інші оборотні активи	796	0,16	7949	0,75	3599	0,28	2803	452,14	0,12
Усього за розділом II	335586	66,61	406790	38,57	666226	51,79	330640	198,53	-14,81
Баланс	503826	100,00	1054629	100,00	1286329	100,00	782503	255,31	0,00

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Г-Е

Таблиці Ж.2 -Характеристика джерел формування майна ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у 2021-2023 рр.

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАСИВИ									
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	6437	1,28	6437	0,61	6437	0,50	0	100,00	-0,78
Капітал у дооцінках	0	0,00	286857	27,20	248560	19,32	248560	-	19,32
Додатковий капітал	0	0,00	29720	2,82	29720	2,31	29720	-	2,31
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11091	2,20	41376	3,92	198898	15,46	187807	1793,33	13,26
Усього за розділом I	17528	3,48	364390	34,55	483615	37,60	466087	2759,10	34,12
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	0	0,00	57292	5,43	55116	4,28	55116	-	4,28
Довгострокові кредити банків	244439	48,52	268996	25,51	116359	9,05	-128080	47,60	-39,47
Інші довгострокові зобов'язання	2890	0,57	15022	1,42	881	0,07	-2009	30,48	-0,51
Усього за розділом II	247329	49,09	341310	32,36	172356	13,40	-74973	69,69	-35,69
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	15000	2,98	52214	4,95	78714	6,12	63714	524,76	3,14
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	29520	5,86	66341	6,29	164622	12,80	135102	557,66	6,94
товари, роботи, послуги	151647	30,10	162063	15,37	151382	11,77	-265	99,83	-18,33
розрахунками з бюджетом	3457	0,69	5517	0,52	10094	0,78	6637	291,99	0,10
у тому числі з податку на прибуток	1223	0,24	2745	0,26	4627	0,36	3404	378,33	0,12
розрахунками зі страхування	2040	0,40	2503	0,24	3673	0,29	1633	180,05	-0,12
розрахунками з оплати праці	7657	1,52	9634	0,91	13831	1,08	6174	180,63	-0,44
за одержаними авансами	298	0,06	24477	2,32	332	0,03	34	111,41	-0,03
Поточні забезпечення	10970	2,18	12179	1,15	31910	2,48	20940	290,88	0,30
Інші поточні зобов'язання	18380	3,65	14001	1,33	175800	13,67	157420	956,47	10,02
Усього за розділом III	238969	47,43	348929	33,09	630358	49,00	391389	263,78	1,57
Баланс	503826	100,00	1054629	100,00	1286329	100,00	782503	255,31	0,00

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Г-Е

ДОДАТОК К

Розрахунок собівартості і ціни продукції «Житомирські з беконом»

Найменування статей витрат і елементів ціни	Витрати 2025	
	На одиницю прод., грн	На програму 1 рік, грн.
1. Матеріальні витрати, всього:	5,77	1 154 000
У тому числі:		
1.1. Сировина і основні матеріали.	3,45	690 000
1.2. Допоміжні матеріали.	0,02	4 000
1.3. Покупні та комплектуючі вироби.	-	-
1.4. Паливо для технологічних цілей	0,07	14 000
1.5. Енергія для технологічних цілей	1,02	204 000
1.6. Транспортна – заготівельні витрати (ТЗР – у % от п. 1.1.).	0,74	148 000
1.7. Зворотні відходи (віднімаються).	0,47	47 280
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього, у тому числі:	3,65	870 000
2.1 Основна зарплата основних виробничих робітників.	3,36	812 000
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (у % от п. 2.1.).	0,29	58 000
3. Нарахування на зарплату (у % від п. 2.).	0,15	30 000
4. Інші змінні витрати	0,31	62 000
5. Разом змінні витрати((Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4).	9,88	1 976 000
6. Загальновиробничі витрати (ЗВВ – у % від п.2.1.).	1,57	314 000
7. Загальногосподарські витрати (ЗГВ – у % від п. 2.1.).	0,17	34 000
8. Інші виробничі витрати.	0,87	174 000
9. Разом виробнича собівартість.	9,34	1 868 000
10. Комерційні витрати (у % от п. 9)	1,34	268 000
11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10)	3,95	790 000
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	13,83	2 766 000
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення):		
– для мінімального рівня ціни	1,83	366 000
– для максимального рівня ціни	8,4	1 680 000
14. Оптова ціна:		
– для мінімального рівня ціни (п.12+13.1)	15,66	3 132 000
– для максимального рівня ціни (п.12+13.2)	22,23	4 446 000
15. ПДВ (19,5%):		
– для мінімального рівня ціни	3,1	620 000
– для максимального рівня ціни	4,33	866 000
16. Відпускна ціна підприємства:		
– для мінімального рівня ціни	18,76	3 752 000
– для максимального рівня ціни %	26,56	5 312 000

Джерело: систематизовано автором

ДОДАТОК Л

Карта стейкхолдерів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

№ з/п	Стейкхолдер	Питання взаємодії	Ступінь впливу на підприємство	Ступінь залежності від підприємства	Інтегрес	Влада
<i>Внутрішні стейкхолдери</i>						
1	Генеральний директор та керівництво	Виконавчий орган, який здійснює керівництво його поточною діяльністю і забезпечує виконання всіх рішень, наглядової ради	4	5	5	4
	Персонал	Трудові відносини з роботодавцем, безпека та умови праці, кар'єрне зростання, професійний розвиток, оплата праці та мотивація, корпоративна культура	3,5	5	4	3
<i>Зовнішні стейкхолдери</i>						
3	Інвестори	Реалізації проєктів, отримання прибутку	3	3	5	3
4	Постачальники	Постачання сировини, матеріалів та обладнання, своєчасні розрахунки, виконання зобов'язань	4	4	4	3,5
5	Бізнес-партнери	Розвиток співробітництва та бізнес-середовища, реалізація проєктів, бонуси	3	3,5	5	3,5
6	Споживачі продукції	Задоволення потреб, доступна вартість, якість продукції, соціальна відповідальність Доступ до інформації про продукцію, компанію, інновації	4	3	4	3
7	Державні органи	Виконання планів, дотримання екологічних, економічних, соціальних законодавчих норм, створення робочих місць, сплата податків	3	0	3	3
8	Конкуренти	Конкуренція, як каталізатор розвитку, бенчмаркінг, співпраця для вирішення галузевих завдань	4	3	3	3,5
9	Неурядові організації, населення	Відповідальний та прозорий бізнес, свідоме та екологічне виробництво, створення суспільної цінності, вирішення соціальних проблем	2	2	4	2,5
10	Медіа	Інформування та консультації щодо діяльності підприємства	0	2	3	2

Джерело: систематизовано автором

ДОДАТОК М

Напрямки формування комунікаційних каналів в рамках іміджевої стратегії

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Стейкхолдер	Поточний рівень взаємодії	Перспективний рівень взаємодії для бізнесу	Напрямки формування іміджу
Персонал	Задовільний	Підвищення рівнів продуктивності, відповідальності, ініціативності, залученості та лояльності	Запровадження регулярного внутрішнього опитування Розробка системи обміну змінами Проведення тренінгу для керівних посад з комунікаційних навичок (раз в квартал протягом року) Впровадження регулярних town-hall зустрічей
Інвестори	Незадовільний	Укріплення співпраці, розширення кола інвестиційних партнерів, збільшення обсягів інвестицій	Запровадження звіту з корпоративної відповідальності Участь в інвестиційних форумах
Населення	Незадовільний	Підвищення рівня зацікавленості до компанії	Запуск рекламної кампанії про цінності підприємства (платформа YouTube)
Державні органи	Задовільний	Отримання підтримки для розвитку діяльності, покращення системи комунікацій	Членство у галузевих та/чи бізнес-асоціаціях, дипломатія спеціалістів
Неурядові організації	Незадовільний	Розвиток співпраці, реалізація нових проєктів, формування образу соціально-відповідального бізнесу	Участь в профільних громадських організаціях в якості консультативних органів та спонсорів, меценатів
Медіа	Задовільний	Підвищення якості комунікації та каналів взаємодії, завоювання підтримки	Участь в конференціях, заходах, залученість експертів підприємства до телепередач, інтерв'ю

Джерело: систематизовано автором

ДОДАТОК Н

Пропозиція маркетингових заходів для виведення нового продукту

«Житомирські з беконом» на споживчий ринок на перші 3 місяці

Тип	Формат	Прийоріте т	Опис
Ціна зі знижкою - 10% для збутових мереж	Офлайн	Найвища	Традиційний спосіб підтримки впровадження продукції в мережі + метод роботи з мережами під час переговорів. Для укладення договору з показом новинок необхідна знижка 10% за рахунок додаткового попиту, товари підсвічуються акційними наклейками. Зазвичай це триває від 1 до 2 тижнів від початкового старту продажів у мережах.
Таргетована реклама в Google Adwords	Онлайн	Висока	Один із найважливіших інструментів онлайн-реклами, Кабінет є гнучким і має велику аудиторію, він також може адаптуватися до фінансових обмежень. Рекомендується використовувати його на регулярній основі, щоб максимізувати обізнаність аудиторії про наш новий продукт. У поєднанні зі стратегією Facebook + Instagram ви можете охопити велику аудиторію на ранніх стадіях.
Таргетована реклама в Instagram та Facebook	Онлайн	Висока	Простий і поширений інструмент, який сприяє масовому охопленню людей через соціальні мережі. Потенціал гнучкості є значним, особливо щодо географічного розташування, це важливо для першого етапу випуску продукту, оскільки асоціюється з двома містами (Київ, Львів). Крім того, інструмент ефективний при будь-якому рівні витрат. Рекомендується використовувати його протягом початкового періоду відміни.
Реклама у інфлюенсерів в Instagram, Telegram, Youtube	Онлайн	Середня, опціонально	Рекомендується використовувати його в поєднанні з часовими рамками, які з'являються в новому «каналі» з метою підвищення попиту на продукт. Вони мають потенціал для значного збільшення попиту, але потребують додаткового дослідження та перевірки та можуть значно відрізнятися за фінансовими зобов'язаннями. Сьогодні сучасні методи пропагують використання інфлюенсерів з аудиторією від 10 до 150 тисяч. Бажано місцевих, яким довіряють.

Джерело: систематизовано автором