

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Дубляниця Катерина Іванівна
Стратегічне управління розвитком організації
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка групи МЕНзм-21
Дубляниця Катерина Іванівна

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Демків І. О.

Кваліфікаційну роботу
Допущено до захисту
«__»_____20__р.
Завідувач кафедри

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Об'єктивна необхідність та сутність стратегічного управління розвитком організації	5
1.2. Методи та технології стратегічного управління розвитком організації в умовах динамічного ринкового середовища	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	15
2.1. Аналіз ринкового середовища організації та ступеня врахування його в управлінні досліджуваною організацією	15
2.2. Оцінка ступеня імплементації та ефективності інструментів стратегічного управління в діяльності організації	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	32
3.1. Обґрунтування загальної стратегії розвитку досліджуваної організації в умовах змін	32
3.2. Імплементація інноваційного інструментарію стратегічного управління в практику побудови стратегії розвитку організації	37
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність проблеми. Актуальність дослідження напрямів побудови системи стратегічного управління для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємств обґрунтована низькою результативністю функціонування, що пов'язана з недостатністю теоретико-методичних та практичних розробок щодо використання стратегічного управління в галузі птахівництва та необхідністю генерації нових ідей відповідно до сучасних умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретико-методологічний супровід стратегічного управління розвитком підприємства розкрито у працях таких видатних вчених, як В. Андрійчук, Д. Васильківський, К. Волощук, О. Гудзинський, О. Єрмаков, М. Малік, Г. Осовська, О. Писаревський, С. Судомир, М. Судомир, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдинов, А. Чикуркова, І. Ясінецька та інших.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком підприємства як передумови його ефективного господарювання в мінливому зовнішньому середовищі.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

- висвітлити об'єктивну необхідність та сутність стратегічного управління розвитком організації;
- вивчити методи та технології стратегічного управління розвитком організації в умовах динамічного ринкового середовища;
- проаналізувати ринкове середовище організації та ступінь врахування його в управлінні досліджуваною організацією;
- дати оцінку ступеня імплементації та ефективності інструментів стратегічного управління в діяльності організації;
- обґрунтувати загальну стратегію розвитку досліджуваної організації в умовах змін;

- впровадження інноваційного інструментарію стратегічного управління, що базуватися на використанні сучасних підходів для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності до ринкових змін та ефективного використання ресурсів.

Об'єкт дослідження – є процес стратегічного управління розвитком ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком ТЗОВ «Зборівська птахофабрика».

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи: діалектичний та абстрактно-логічний – для теоретичних і методичних узагальнень, визначення сутності стратегічного управління розвитком підприємств, формулювання висновків; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного року з показниками попередніх років; кореляційно-регресійного аналізу – для визначення ступеня впливу основних факторів на прибуток підприємства; SWOT і PESTLE-аналізу – для аналізу діяльності підприємства.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповідей. 1. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доп. IX наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю, м. Тернопіль, 14 лист. 2024 р. 2. Дубляниця К. І. Методи та технології стратегічного управління розвитком організації в умовах динамічного ринкового середовища. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали доп. наук. інтернет-конф. молодих вчених, аспірантів та студентів, м. Тернопіль, 27 лист. 2024 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Об'єктивна необхідність та сутність стратегічного управління розвитком організації

Стратегічне управління є важливою складовою сучасного бізнесу в умовах динамічно-змінюючого ринкового середовища, посилення конкуренції, глобалізації та технологічних зрушень. Основні причини, які обумовлюють об'єктивну необхідність даного підходу, є: динамічне зовнішнє середовище, адже під впливом технологічних, соціальних, політичних та економічних змін організації потребують постійного пристосування та оновлення; важливою причиною є і конкурентний тиск, так як постійне зростання конкуренції вимагає від підприємств не тільки швидких реакцій, але й довгострокових стратегічних планів, які могли б забезпечити сталу конкурентну перевагу; не менш важливою причиною є інновації, так як впровадження нових технологій та продуктів в організацію допомагає їй залишатися актуальною на ринку. Тобто стратегічне управління забезпечує чіткий напрямок для інтеграції інновацій у бізнес-процеси; слід відмітити і управління ресурсами, адже стратегічне управління дозволяє ефективно розподіляти ресурси, що є ключовим для досягнення довгострокових цілей.

На нашу думку необхідно залучати співробітників до загальної стратегії, адже це сприяє зміцненню корпоративної культури, відповідно, підвищенню ефективності діяльності та створенню позитивного робочого середовища.

Однією з найважливіших складових успішного розвитку будь-якої організації є стратегічне управління. Для досягнення успіху в динамічно-змінюючому ринковому середовищі необхідно мати чітку стратегію, яка дозволяє організації визначити свої цілі, завдання та розвиватися відповідно до них.

Для ґрунтового дослідження стратегічного управління розвитком організації доцільно дослідити такі поняття, як: «стратегія», «розвиток», «розвиток організації» та «стратегічне управління», адже кожне з даних понять має свою власну специфіку, а їх інтеграція формує повне розуміння стратегічного управління розвитком організації.

Об'єднавши дані поняття ми зможемо визначити, як організація планує свій розвиток, пристосовується до змін, забезпечує конкурентні переваги та підвищує ефективність у мінливих умовах, а також дане дослідження допоможе нам сформуванати цілісне уявлення про стратегічне управління розвитком організації.

Стратегію розглядають за трьома основними підходами: класичного, концептуального та комплексного. Тому на нашу думку, стратегію слід розглядати як комплекс довгострокових дій, рішень та адаптивних механізмів, спрямованих на збереження стійкості, забезпечення безперервності роботи, швидке реагування на виклики зовнішнього середовища, адаптацію до нових умов та створення передумов для подальшого розвитку в умовах невизначеності та ризиків. Підтримуємо позицію професора Гудзинського О.Д., про те, що «стратегія є засобом для досягнення цілей, а також проявом управлінської діяльності» [1].

За визначенням професора Судомир С. М., «розвиток слід розглядати, як прогресивно змінюючий процес в організації та менеджменту як системних цілісностей, спрямованих на підвищення рівня і якості життя людей, конкурентоспроможності суб'єктів діяльності» [8]. Продовжуючи позицію професора Судомир С. М. в період воєнної агресії росії проти України, «розвиток слід розглядати, як процес адаптаційних змін, спрямованих на збереження життєздатності, підвищення гнучкості та посилення стійкості організації в умовах кризи, з одночасним плануванням для подальшого зростання та відновлення в післявоєнний період» [6]. Це пояснюється нами такими твердженнями, як: адаптацією до змін, збереження життєздатності; гнучкістю та стійкістю.

Стратегічне управління можна визначити як процес постановки цілей, розробки планів та рішень, які сприяють досягненню довгострокових цілей організації з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів. Воно включає такі ключові елементи: визначення місії та бачення; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формування стратегічних цілей; розробка стратегій; реалізація стратегії; моніторинг і контроль.

Процес, який дозволяє організації оцінити ефективність впровадженої стратегії, виявити можливі недоліки та вчасно вносити корективи.

Переваги стратегічного управління: забезпечення довгострокового розвитку; оптимізація використання ресурсів; підвищення конкурентоспроможності; посилення адаптивності до змін.

В умовах сьогодення «стратегічне управління слід розглядати як процес прийняття рішень і реалізації дій, спрямованих на збереження життєздатності, адаптацію до кризових умов та забезпечення довгострокової стійкості організації шляхом оптимізації ресурсів, управління ризиками та розробки антикризових планів для подальшого розвитку. Таке визначення стратегічного управління враховує потребу в стійкості, гнучкості та підготовці до відновлення організації. Воно дозволяє розробити стратегії, які забезпечать виживання бізнесу, підтримку співробітників і закладуть основи для післявоєнного розвитку» [5]. У економічній поняття «стратегічне управління» розглядається у таких напрямках: як процес, як вид діяльності і як система. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Напрями сутності поняття «стратегічне управління»

Напря́м	Суть поняття «стратегічне управління»	Автори
як процес	«процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [11]»	С. Судомир
	«процес, за яким управлінці здійснюють управління організацію в довгостроковому періоді, визначають специфічні цілі її діяльності, забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись та розроблюють стратегії для досягнення цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні і внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [11, с. 11]»	А. Томпсон, А. Стрікланд [11, с. 11]
як вид діяльності	«поліфункціональна діяльність менеджменту організації, ознакою якої є невизначеність у вирішенні конкретних проблем [10]»	І. Ігнат'єва
	«Комплекс стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку [15 с. 105-106]»	Л. Романюк
як система	«це система управління підприємством, що базується на стратегічному плануванні та механізмах узгодженості поточних рішень зі стратегічними [12]»	Г. Клейнер, А. Чикуркова
	«Система менеджменту організації, яка базується на стратегічному плануванні та механізмах узгодженості поточних рішень зі стратегічними [14, 2000, с. 52]»	П. Клейнер

Примітка. Сформовано за даними літературних джерел [10-15].

Узагальнюючи таблицю 1.1, підтримуємо позицію проф. Судомир [6], яка розглядає «стратегічне управління як процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих ситуацій і

реалізують відповідні плани дій» [6].

Система управління розвитком підприємств складається з взаємопов'язаних підсистем. Адаптувавши та доповнивши існуючі праці, назвемо наступні структурні компоненти системи управління розвитком підприємства – це виробнича, технологічна, фінансова, інноваційна, комунікаційна, структурно-організаційна, маркетингова, кадрова, правового забезпечення, економічна, соціально-психологічна, мотиваційна підсистеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система управління розвитком підприємств
Примітка. Систематизовано автором на основі [18, с. 69; 19, с. 36; 20, с. 105].

Розвиток підприємства залежить від успішності управління кожною з компонент, від взаємодії між підсистемами, від розуміння та виконання кожною з компонент цілей підприємства як системи, від єдності підсистем та виконання кожною з них функції системи.

Стратегічний потенціал підприємства є широкою категорією, яка включає в себе максимально можливі обсяги виробництва чи можливості надання послуг при повному використанні існуючих ресурсів підприємства.

«Основними умовами формування стратегічного потенціалу підприємства визначають: його потенційні можливості, умови реалізації стратегічних напрямків розвитку, вирішення питань що стосуються ресурсного

забезпечення. В умовах сьогодення важливою є оцінка ефективності діяльності та розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку. За даними досліджень близько 50% організацій оцінюють ефективність, саме на фінансових показниках. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи оцінки й управління повинні будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей» [21].

Система стратегічного управління розвитком підприємства є комплексом інструментів, методів і процесів, які допомагають організації досягти довгострокових цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберегти конкурентні переваги.

Стратегічне управління є не лише необхідним, але й критично важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку організації. Його сутність полягає в системному та довгостроковому підході до управління, що сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню цілей організації.

1.2. Методи та технології стратегічного управління розвитком організації в умовах динамічного ринкового середовища

Методи та технології стратегічного управління розвитком організації в умовах динамічного ринкового середовища спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності. У таких умовах необхідно використовувати системно-комплексний підхід, що включає як аналітичні, так і практичні інструменти для адаптації, прогнозування та втілення ефективних рішень.

До методів стратегічного управління відносимо: SWOT-аналіз; PESTEL-аналіз; аналіз конкурентів та галузевий аналіз (модель Портера); збалансована система показників (BSC); сценарне планування та стратегічне картування.

«SWOT-аналіз це аналіз сильних і слабких сторінок, можливостей та загроз дозволяє оцінити поточне становище організації, виявити деякі ризики й зони зростання. небезпек; а також дозволяє прийняти виважені рішення, щодо розвитку організації. Вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності підприємства» [22].

«Кожна стратегія фірми ґрунтується на аналізі конкретних сегментів ринку для оцінювання сприятливого проникнення у зазначені сфери, їх використання для зміцнення власних позицій. «SWOT-аналіз» є досить швидким та дієвим методом оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації» [24].

PESTEL-аналіз враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні і правові фактори а також дозволяє передбачити зовнішні впливи на організацію. Він особливо корисний у нестабільних середовищах для розуміння макротрендів та їх впливу на бізнес.

Аналіз конкурентів та галузевий аналіз (модель Портера) дозволяє виявити конкурентні сили та позицію організації на ринку, оцінити загрози та можливості в конкурентному середовищі та застосувати ефективну конкурентну стратегію.

Модель п'яти сил Портера є корисним інструментом для аналізу конкурентного середовища, але її слід доповнювати іншими підходами для врахування внутрішніх чинників та швидкозмінного характеру сучасних ринків.

Збалансована система показників (BSC) вимірює ефективність організації через фінансові показники, задоволення клієнтів, внутрішні процеси, розвиток і навчання. Це дозволяє підтримувати стійкість і утримувати фокус на довгострокових цілях.

Сценарне планування дозволяє моделювати інші майбутні сценарії та готувати альтернативні стратегії дій, щоб організація могла швидко реагувати на зміни ринку.

Стратегічне картування включає розробку карти стратегії для зображення зв'язків між цільовими показниками, ресурсами та основними процесами, що забезпечують координацію дій на різних рівнях організації.

«Методи стратегічного управління можна розділити на три основні категорії: економічні, соціально-психологічні та організаційні. Ці органічні методи взаємозв'язані між собою й застосовуються комплексно для досягнення максимального ефекту» [3].

Економічні методи стратегічного управління спрямовані на реалізацію матеріальних інтересів працівників через використання товарно-грошових відносин, адже в умовах ринкової економіки саме матеріальні стимули є основними мотиваторами для продуктивності працівників. Відповідно економічні методи передбачають вплив на виробничу діяльність шляхом регулювання заробітної плати, премій, бонусів, матеріальних заохочень тощо. Ці методи включають також оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інновацій у виробничі процеси. Економічні методи дають змогу організаціям підвищити продуктивність праці, залучити і залучити талановитих працівників, а також досягти поставлених фінансових цілей.

В умовах динамічного ринкового середовища, коли конкуренція зростає, а клієнти вимагають дедалі вищої якості продукції за нижчою ціною, економічні методи допомагають організаціям адаптуватися до цих змін. Наприклад, компанії можуть скорочувати витрати шляхом впровадження нових технологій, використовувати автоматизацію виробничих процесів або укладати стратегічні партнерства для зниження собівартості продукції.

Соціально-психологічні методи управління передбачають вплив на соціальні та психологічні аспекти мотивації працівників та включають створення позитивного робочого мікро-клімату, формування корпоративної культури, розвиток командної роботи та забезпечення соціальних гарантій.

У динамічному ринковому середовищі, коли зміни відбуваються дуже швидко, мотивація працівників починає важливу роль. Відповідно,

підприємства, які створюють умови для особистісного та професійного розвитку своїх співробітників, «мають перевагу перед конкурентами, адже люди, які відчують свою причетність до успіху організації, працюють ефективніше і з більшою самовіддачею» [28, с. 57].

Крім того, соціально-психологічні методи сприяють зниженню конфліктів у колективах, підвищенню лояльності працівників і також забезпечують стабільність в організації.

«Організаційні методи управління стосуються структури, порядку та дисципліни в роботі організації. Вони охоплюють правила, норми, інструкції, регламенти та процедури, що забезпечують стабільність у роботі усіх процесів. Крім того, організаційні методи створюють основу для використання економічних і соціально-психологічних методів управління, адже без ефективної організаційної структури і чітких процедур неможливо досягти ефективності у використанні матеріальних і людських ресурсів. Це особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища, де швидкість прийняття рішень і впровадження нових процесів змінює ключову роль» [3].

«Організаційні методи також сприяють підвищенню ефективності управління через чіткий розподіл обов'язків і повноважень між працівниками, впровадження стандартів якості та дотримання нормативно-правових вимог» [3].

«Стратегічний аналіз управління розвитком організації ефективно проводити використовуючи ряд технологій, де однією з найпопулярніших є SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, що дозволить розробити стратегії, які максимізують використання саме сильних сторін і можливостей, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін та загроз. Паралельно ефектним є PEST-аналіз, що дозволяє оцінити зовнішнє середовище організації через аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Цей аналіз організації розраховує, як зовнішні сили можуть вплинути на їх діяльність, та підготуватися до можливих змін у середовищі» [3].

«Крім того ефективними технологіями стратегічного аналізу розвитку організації є аналіз ключових компетенцій та ключових можливостей; аналіз вектора зростання; аналіз ETOP, що являє собою аналіз загроз зовнішньому середовищу і визначення профілю можливостей; SRACE-аналіз для оцінки стратегічного положення і дій; VSO Matrix, що демонструє матрицю зростання власного капіталу; Matrix GE / MsKinseu, що визначає матрицю «Привабливість галузі та позиції в конкурентній боротьбі»; Матриця Shell/DPM, що являє собою аналіз політики керівних; PIMS-аналіз, що має на меті дослідження впливу ринкової стратегії на прибуток; аналіз життєвого циклу компанії; аналіз часових рядів, екстраполяція трендів; аналіз вразливостей компаній; порівняльний аналіз «Цілі – План – Виконано – Оптимізація – Відхилення»; причинно-наслідковий аналіз» [44, с. 26; 5, с. 1181].

«Застосування вищезазначених методик у комплексі дозволяє організаціям не тільки оперативно реагувати на виклики, а й зберегти стратегічну стійкість і забезпечити довгостроковий розвиток» [3].

Отже, «методи та технології стратегічного управління є ключовими інструментами для успішного розвитку організації в умовах динамічного ринкового середовища. Вони можуть ефективно адаптувати організації до зовнішніх змін і підвищити конкурентоспроможність. Економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління працюють комплексно, забезпечуючи максимальний ефект, тому успішне поєднання цих методів і технологій сприятиме зростанню та розвитку організації» [3].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз ринкового середовища організації та ступеня врахування його в управлінні досліджуваною організацією

Аналіз ринкового середовища ТзОВ «Зборівська птахофабрика» варто враховувати через ключові компоненти: макросередовище, галузеве середовище та конкурентне середовище, які впливають на її стратегію управління.

До основних факторів макросередовища належать економічні, політичні, екологічні, соціальні та технологічні. Для ТзОВ «Зборівська птахофабрика» мають впливи економічні фактори (інфляція, ціни на ресурси), політичні (субсидії, державна підтримка галузі) та екологічні (стандарти на збереження природного середовища). Птахофабрика має вирішити ці аспекти у своїй стратегії, щоб забезпечити стійкість бізнесу та відповідати нормам.

До галузевих чинників ТзОВ «Зборівська птахофабрика» належить попит на продукцію, інноваційні технології, тенденції споживання та доступність ресурсів. В Україні зростає попит на продукцію птахівництва, зокрема, через підвищення попиту на здорове харчування та білкові продукти ринку. ТзОВ «Зборівська птахофабрика» може адаптуватися до таких потреб, впроваджуючи нові технології переробки, які знижують собівартість виробництва та підвищують якість продукції.

Конкуренція у сфері птахівництва в Україні є досить високою. ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має адаптувати свою стратегію до основних конкурентів, серед яких інші місцеві виробники, так і міжнародні компанії. Компанія може диференціювати свою продукцію через якість, конкурентність і конкурентну ціну, щоб зайняти стійкішу позицію на ринку.

Для досягнення конкурентних переваг та адаптації до ринкових умов

ТзОВ «Зборівська птахофабрика» повинна:

- регулярно проводити аналіз ринкових тенденцій, щоб виявляти зміни у попиті та цінах на продукцію;
- впроваджувати інновації, які знижують та підвищують витрати, що дозволяють конкурувати з іншими гравцями на ринку;
- співпрацювати з державними структурами для отримання інформації та можливостей щодо субсидій, підтримки та заходів екологічного контролю.

Таким чином, ТзОВ «Зборівська птахофабрика» може досягти успіху, використовуючи стратегії, які максимально враховують ринкове середовище та забезпечують її гнучкість у реагуванні на зміни.

«ТзОВ «Зборівська птахофабрика» зареєстроване в квітні 2005 року. Основним видом діяльності товариства було розведення свійської птиці, виробництво м'яса бройлера, тобто повний цикл від забою до переробки м'яса, та продаж продукції в торгових мережах України. ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має свою торгову марку під назвою "Зборівські курчата". В 2018 році товариство змінило свій основний вид діяльності на виробництво і продаж електроенергії за зеленим тарифом. В 2018 р. збудовано і запущено в експлуатацію вітрову електростанцію (Зборівська ВЕС). На даний час потужності Підприємства по генерації електроенергії з альтернативних джерел складають більше 1,5 МВт/год.» [36]. «Основні послуги, які надає ТзОВ «Зборівська птахофабрика»: виробництво електроенергії; розведення свійської птиці; виробництво м'яса свійської птиці; виробництво готових кормів; торгівля, розподіл електроенергії; будівництво споруд енергопостачання» [36]. ТзОВ «Зборівська птахофабрика» в 2024 році демонструє активний соціально-економічний розвиток, орієнтуючись на сталий розвиток та інноваційні рішення у виробництві. «Дотації у товаристві підтримують через діяльність, що включає розведення своєї птиці за відповідним кодом. Це підтримує основний напрямок роботи підприємства» [36]. Однією з ключових ініціатив є вітроенергетичні технології, що дозволяють фабриці не лише покривати власні потреби в електроенергії, але й сприяти

енергозабезпеченню навколишніх населених пунктів. Це не тільки зменшує залежність від традиційних джерел енергії, але й знижує викиди парникових газів, що позитивно впливає на екологічну ситуацію в регіоні. Зауважимо, що Управління екології та природних ресурсів Тернопільської ОДА оприлюднило позитивний висновок з оцінки впливу на довкілля другої черги Зборівської вітрової електростанції (ВЕС) – найбільшого на даний час об'єкту вітрової енергетики у Тернопільській області.

Підприємство має лінійну структуру управління, що забезпечує чітку підзвітність і контроль за роботою підрозділів, таких як виробничі, бухгалтерські, ветеринарні, технічні відділи та відділи збуту. Така структура дозволяє ефективно розподіляти завдання, особливо у сфері контролю якості продукції та виконання нормативних вимог. Організаційна структура ТзОВ «Зборівська птахофабрика» представлена нами на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура товариства з обмеженою відповідальністю «Зборівська

птахофабрика»

Примітка. Складено за матеріалами [36].

Проведений аналіз техніко-економічних показників за 2021–2023 рр показує що у чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. у 2023 р в порівнянні з 2019 р. зменшився на 11%, інші операційні доходи зросли на 18%.

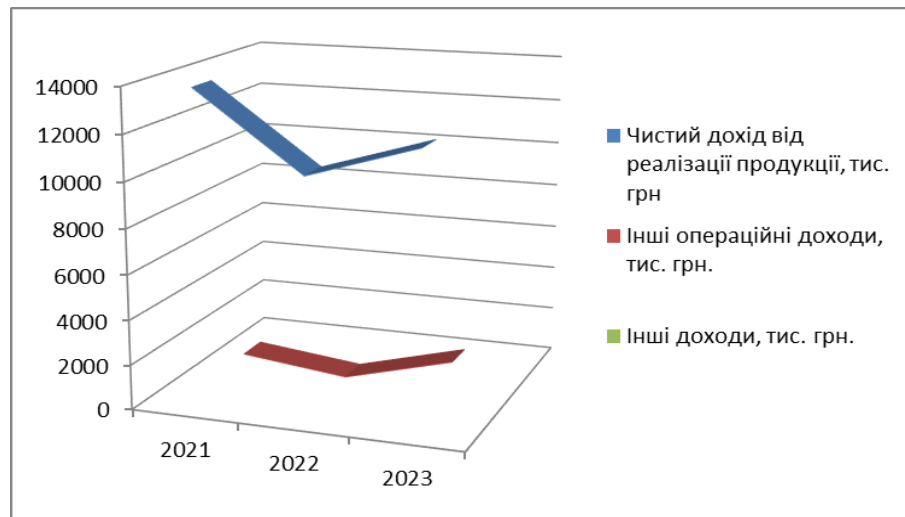


Рис. 2.2. Доходи ТзОВ «Зборівська птахофабрика» за 2021-2023 р.

Примітка. Побудовано за даними звітності підприємства [36]

Розглянемо динаміку змін чистого прибутку в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» за 2021-2023 р. рис. 2.4.

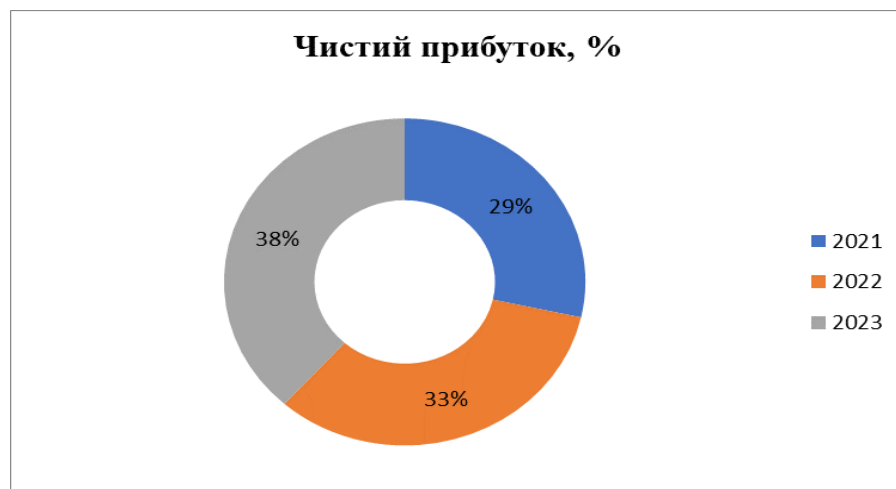


Рис. 2.3. Чистий прибуток у ТзОВ «Зборівська птахофабрика» за 2021-2023 рр.

Примітка. Побудовано за даними звітності підприємства [36]

Так, чистий прибуток в 2022 збільшився в порівнянні з 2021р. на 13,7% і на в 2023 р. 15% в порівнянні із 2022 р. Загалом, ТзОВ «Зборівська птахофабрика» продемонструвала адаптивність до викликів ринкового середовища завдяки диверсифікації та модернізації виробничих потужностей. Розглянемо SWOT-аналіз ТзОВ «Зборівська птахофабрика», який допоможе нам оцінити внутрішні можливості та загрози ззовні для розробки стратегічного планування. Дані дослідження відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Диверсифікація діяльності : Птахофабрика займається не тільки розведенням птахів, але й виробництвом електроенергії з відновлюваних джерел (сонячна і вітрова електростанції), що дає додаткові джерела доходу. 2. Інвестиції в модернізацію : Проведено реконструкцію виробничих будівель, що дозволяє ефективніше використовувати виробничі потужності та відповідати сучасним стандартам. 3. Висококваліфікований персонал: Структура управління забезпечує ефективний контроль та нагляд за якістю продукції та дотриманням безпеки праці. 4. Стабільний попит на продукцію : Продукція м'ясного напрямку та електроенергії за «зеленим» тарифом користується стабільним попитом, що сприяє стабільності доходів. 5. Змінення заборгованостей : Скорочення дебіторської та кредиторської заборгованості є позитивним фактором фінансової стабільності. 6. Державна підтримка галузі	1. Залежність від вартості енергоресурсів : Підприємство залежить від зростання матеріальних ресурсів, що збільшує собівартість продукції. 2. Високі операційні витрати : Спостерігається значне зростання витрат на збут, заробітну плату та адміністративні витрати, що знижує рентабельність. 3. Відсутність суттєвого резервного фонду : Наявність резерву могла б зменшити ризики у випадку кризових ситуацій. 4. Неповне використання наявних потужностей
Можливості	Загрози
1. Збільшення виробництва відновлюваної енергії. Подальший розвиток в галузі зеленої енергетики може забезпечити стабільний додатковий дохід. 2. Залучення державних дотацій. Коди діяльності дозволяють підприємству отримувати державні субсидії, що може підвищити конкурентоспроможність. 3. Вихід на нові ринки збуту. Розширення	1. Конкуренція на ринку м'ясної продукції. Інші виробники птиці та електроенергії з відновлених джерел можуть створювати ціновий тиск. 2. Нестабільність економіки та інфляція. Інфляційні процеси та економічна нестабільність можуть впливати на вартісні матеріали та фінансові результати.

Продовження таблиці 2.1

1	2
географії продукції збуту та налагодження міжнародної співпраці можуть збільшити обсяги реалізації.	
1. Підвищення екологічної відповідальності. Спрямовані на відновлені джерела покращить імідж підприємства, що може залучити інвесторів і покупців.	1. Регуляторні зміни. Зміни в законодавстві або тарифах на відновлювану енергію можуть вплинути на доступність електростанцій. 2. Зростання ціни на ресурси. Збільшення вартості матеріалів, що виробляються у виробництві, завершує загальні витрати та знижує конкурентоспроможність.

Примітка. Побудовано за даними дослідження підприємства [36, 37]

Загалом ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має стратегії подолання ринкових викликів та вдосконалення своїх позицій за рахунок розвитку екологічно чистої енергетики та підвищення ефективності виробничих процесів.

Дослідимо PESTLE-аналіз ТзОВ «Зборівська птахофабрика» (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

PESTLE-аналіз ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Політичні фактори	1. Регуляторна політика. Діяльність підприємства регулюється господарським, податковим, трудовим кодексами та іншими законами, що вимагають чіткої відповідності нормам і стандартам. Це може впливати на операційні витрати та стратегічні рішення.	2. Державні субсидії. Птахофабрика отримує дотацію за кодифікованою діяльністю (01.47 — розведення птахів), що підвищує її конкурентоспроможність та знижує фінансові ризики.	3. Податковий режим. Стабільний податковий режим для сільськогосподарських підприємств сприяє прогнозуванню витрат і доходів, однак будь-які зміни в законодавстві можуть вплинути на прибутковість.
Економічні фактори	1. Вартість ресурсів. Зростання ціни на енергоресурси змусило підприємство диверсифікувати свою діяльність, включаючи виробництво власної електроенергії (сонячна та вітрова електростанції енергії).	2. Фінансова стабільність. Хоча у 2022 році обсяги реалізації зменшилися, підприємство змогло підвищити чистий прибуток у 2023 році. Це ефективне управління витратами.	3. Інвестиції. Значні інвестиції у виробничі потужності (будівництво електростанцій, реконструкція будівель) свідчать про планування компанії довгострокового розвитку.

Продовження таблиці 2.2

Соціальні фактори	1. Зайнятість і робоча сила. Птахофабрика забезпечує робочі місця, що сприяє зайнятості на місцевому рівні, а також зростанню місцевої економіки.	2. Зміна споживчих вподобань. Ріст попиту на екологічно чисту та місцеву продукцію підтримує виробництво свіжого м'яса птиці, а також альтернативної енергії з відновлених джерел, що забезпечує лояльність споживачів.	3. Репутація. Підприємство, що підтримує екологічні ініціативи, має перевагу в умовах зростання інтересу до сталого розвитку.
Технологічні фактори	1. Технології відновлюваної енергії. Використання сонячних та вітрових електростанцій сприяє зменшенню відходу від традиційних джерел енергії.	2. Модернізація виробничих потужностей. Птахофабрика інвестувала в реконструкцію та модернізацію своїх виробничих площ, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності.	3. Автоматизація. Інвестиції в сучасне обладнання допомагають скоротити витрати, підвищують якість продукції та знижують собівартість.
Правові фактори	2. Регулювання у сфері безпеки праці. Птахофабрика приділяє увагу інженерним питанням та охороні праці, що знижує ризики, пов'язані з правовими порушеннями.	3. Сертифікація та контроль якості. Підприємство має відповідати вимогам якості продукції, зокрема у сфері харчової безпеки, що забезпечує відповідність стандартам, необхідним для тривалого функціонування.	4. Зелені тарифи. Законодавча підтримка відновлюваної енергії та «зелений» тариф можуть стабільно реалізувати вироблену електроенергію.
Екологічні фактори	1. Енергетична незалежність. Виробництво знижок «зеленої» енергії впливає на довкілля та забезпечує стабільність постачання енергії для виробництва.	2. Екологічні норми. Дотримання стандартів екологічної безпеки та використання екологічно чистих технологій відповідає вимогам сталого розвитку.	3. Підвищена стійкість. Використання відновлюваних ресурсів у вигляді сонячної та вітрової енергії є елементом стратегії зниження впливу на довкілля.

Примітка. Побудовано за даними дослідження підприємства [36, 37]

Загалом, ТзОВ «Зборівська птахофабрика» ефективно використовує економічні, соціальні та екологічні можливості для покращення результатів своєї діяльності.

2.2. Оцінка ступеня імплементації та ефективності інструментів стратегічного управління в діяльності організації

Для оцінки ступеня впровадження та ефективності інструментів стратегічного управління на ТзОВ «Зборівська птахофабрика», розглянемо основні напрями її діяльності та результати їх впровадження, а саме: диверсифікація видів діяльності; інвестиції в інфраструктуру та реконструкцію; оптимізація управлінських структур; аналіз фінансових показників та управління виробничими ресурсами.

Що стосується диверсифікації видів діяльності, то слід зазначити, що ТзОВ «Зборівська птахофабрика», розширила діяльність, додаючи виробництво електроенергії з відновлюваних джерел. Це відповідає сучасним стратегіям зниження відрізка від традиційних енергоресурсів та дозволяє підприємству отримувати додаткові доходи від електроенергії за «зеленим» тарифом, зберігаючи стабільність при зростанні ціни на енергоносії. Розширення діяльності через виробництво електроенергії з відновлюваних джерел є позитивним стратегічним рішенням, що впливає на адаптивність підприємства до екологічних та ринкових тенденцій. Додатковий дохід від «зеленого» тарифу забезпечує стабільність і знижує ризики, пов'язані з коливанням ціни на традиційні енергоресурсів. Це говорить про успішну реалізацію стратегії диверсифікації.

Важливою складовою є і інвестиції в інфраструктуру та реконструкцію, птахофабрика інвестувала в дахову сонячну електростанцію (10,7 млн. грн) та вітрову (5,8 млн грн). Разом вони мають потужність 2,41 МВт і генерують 2,83 млн кВт-год "зеленої" енергії на рік. Інвестиції в енергоефективність та екологічні проекти свідчать про довгострокову стратегічну орієнтацію, хоча й потребують високих капіталовкладень. Інвестиції у 10,7 млн. грн на сонячну електростанцію та 5,8 млн грн на вітрову електростанцію покращують екологічний імідж компанії та забезпечують її власну потребу в енергії. Це

демонструє високий рівень реалізації інструментів стратегічного управління, орієнтованого на стійкість.

Структура управління є лінійною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, здійснює контроль і комунікацію. Проте лінійна модель об'єднує можливості залучення персоналу до процесу виконання рішень, які можна уповільнити адаптовано до змін у ринкових умовах.

Для аналізу фінансових показників проаналізуємо: чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.; інші операційні доходи, тис. грн.; собівартість реалізованої продукції, тис. грн.; інші операційні витрати, тис. грн.; фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.; чистий прибуток, тис. грн.; заборгованість дебіторів, тис. грн., дані дослідження представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових показників ТзОВ «Зборівська птахофабрика» за 2021-2023р.р.

Показники	2022/2021 (%)	2023/2022 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	0,75	1,14
Інші операційні доходи, тис. грн.	0,35	5,15
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	0,61	1,22
Інші операційні витрати, тис. грн.	1,33	1,16
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	1,16	1,15
Чистий прибуток, тис. грн.	1,16	1,15
Заборгованість дебіторів, тис. грн.	0,74	0,93

Примітка. Побудовано за даними дослідження підприємства

За даними таблиці спостерігаємо про зниження на 25% чистого доходу від реалізації продукції в 2022р. в порівнянні з 2021 р. та його зростанні в 2023 р. на 14% в порівнянні з 2022 р.

Відбулося значне падіння інших операційних доходів на 65% відповідно до 2021 року, однак спостерігається суттєве зростання в 2023р. на 51% відповідно до 2022 року.

Зниження собівартості в 2022р. на 39% відповідно до 2021 року та 22% в 2023р. в порівнянні з 2022р. що свідчить про збільшення витрат на виробництво.

Інші операційні витрати зросли на 33% в 2022 р. відповідно до 2021 року. та на 16% в 2023 р. в порівнянні з 2022 р.

Спостерігається зростання фінансового результату на 16,3% у 2022 р. відповідно до 2021 року та на 15 % в 2023 р. в порівнянні з 2022р.

Чистий прибуток збільшився 16% в 2022 р. відповідно до 2021 року та на 15% відповідно до 2022 року. Заборгованість дебіторів знижується протягом 2022 та 2023 років, на 26 та 7 відсотків, що є позитивним фактором, оскільки компанія швидше отримує платежі від клієнтів. Заборгованість перед кредиторами також зменшується за два роки, що можна свідчити про покращення фінансової дисципліни компанії.

Отже, у 2022 році компанія досягла значного зниження доходів, особливо через зменшення чистого доходу від реалізації продукції та інших операційних доходів. У 2023 році компанія почала відновлюватися, разом із зростанням доходів та чистого прибутку. Зниження заборгованості перед кредиторами і дебіторами вказує на покращення фінансового стану та ефективне управління грошовими потоками. Підвищення вартості оборотних активів, включаючи біологічні активи, покращує матеріальну базу птахофабрики (рис. 2.4.).

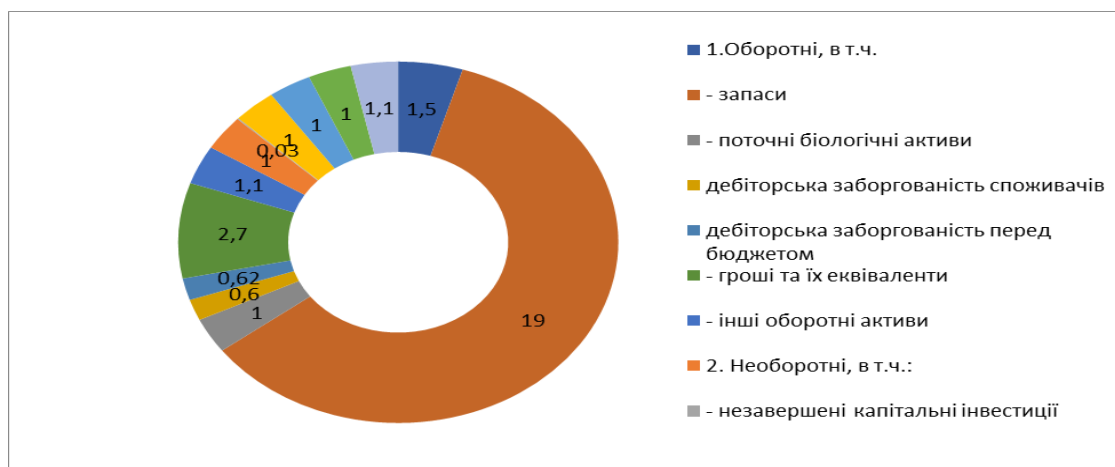


Рис. 2. 4. Активи ТзОВ “Зборівська птахофабрика” в 2023 р. в порівнянні з 2022 р.
Примітка. Побудовано за даними дослідження підприємства [36, 37]

Проте зростання витрат на збутову та адміністративну діяльність на 29,09% і 47,46% відповідно вказує на необхідність удосконалення управління витратами.

Проаналізуємо реалізацію продукції м'яса, яєць та електроенергії на підприємстві за 2021 -2023 рр. (рис. 2.5.)

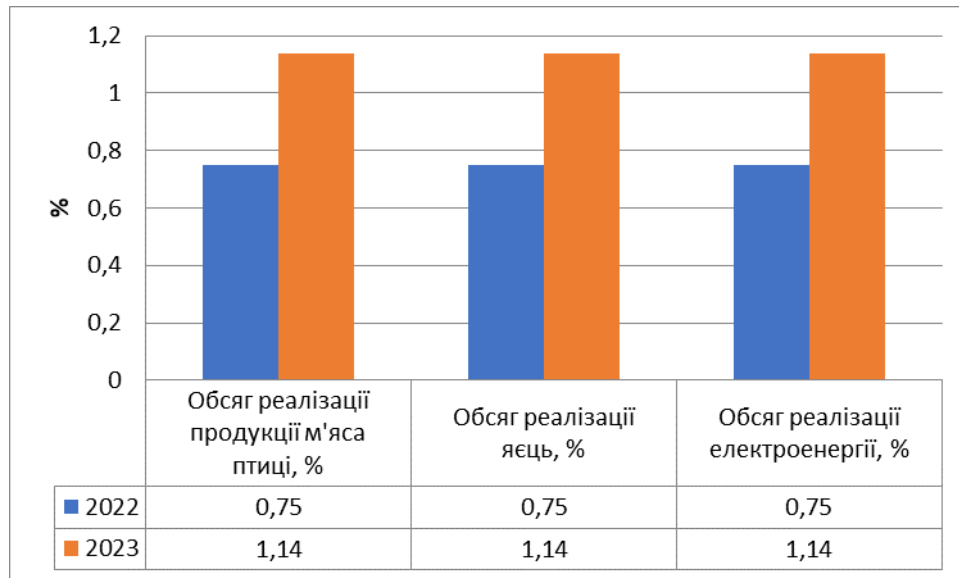


Рис. 2.5. Реалізація продукції у ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Побудовано за даними дослідження підприємства [36, 37]

Усі три напрямки діяльності підприємства, а саме: продукції м'яса, яєць та електроенергії відзначили зниження обсягів реалізації у 2022 році, в порівнянні з 2021 р. це може бути спричинено кризовими явищами в економіці чи іншими зовнішніми факторами (наприклад, військовою, порушенням логістики). Проте 2023 році видно ознаки відновлення. Основним джерелом доходу на підприємстві є реалізація м'яса птиці. Частка кожного продукту в структурі доходів залишалася стабільною протягом трьох років.

Продуктивність праці має важливе значення, а саме: висока продуктивність праці дозволяє зменшити витрати на одиницю продукції, що сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню рентабельності; підприємство з більшою продуктивністю праці може пропонувати якіснішу продукцію за нижчою ціною, що дозволяє успішно конкурувати на його ринку, зокрема з іноземними компаніями. Отже, продуктивність праці виступає індикатором, що

дозволяє підприємству оцінити свою ефективність у короткостроковій та довгостроковій перспективі. У стратегічному управлінні цей показник використовується як основа для ухвалення рішень щодо розвитку, оптимізації ресурсів та досягнення стійкого зростання. Тому розглянемо, продуктивність праці в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4.

Продуктивність праці в ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Показники	Відхилення 2022 р. до 2021 р., %	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
1.Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	0,75	1,14
2. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	0,97	1,07
2.1. Середньоспискова чисельність робітників, чол.	0,96	1,10
3. Виробіток в середньому на одного працівника, тис.грн.	0,77	1,05
3.1. Виробіток в середньому на одного робітника, тис. грн.	0,78	1,03
4. Питома вага робітників у середньосписковій чисельності працівників, %	0,99	1,02
5. Середньогодинний виробіток одного робітника, грн.	1,01	0,70
6. Продуктивність праці в середньому за рік, тис. грн.	0,99	1,02

Примітка. Побудовано за даними дослідження підприємства [36, 37]

На основі представленої таблиці проаналізуємо продуктивність праці та динаміку основних показників за період 2021–2023 років., де спостерігаємо про зниження майже всіх ключових показників у 2022 р. (особливо виручки та виробітку на 1 працівника). Це, ймовірно, було пов'язано з кризовими факторами та повномасштабним вторгненням росії на Україну, а у 2023 році спостерігається зростання обсягу реалізації продукції на 14% що свідчить про покращення роботи підприємства.

Також зросла у 2023 році у продуктивність праці виробітку на одного працівника, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів.

Для подальшої продуктивності праці нами рекомендується збільшити автоматизацію виробництва для подальшого зростання виробітку на

працівника, створити стимулюючі програми для підвищення ефективності роботи робітників та забезпечити стабільність у чисельності працівників, оскільки від цього залежить рівень продуктивності праці.

Для підвищення мотивації працівників та ефективності їх роботи доцільно впровадити такі заходи: встановити бонуси за досягнення або перевиконання виробничих показників, таких як збільшення обсягів виробництва чи зменшення відходів. Запровадити щоквартальні премії для працівників із найкращими показниками (наприклад, продуктивність понад середній рівень).

За ідеї, які можуть зекономити ресурси чи підвищити якість продукції запроваджувати програми страхування або соціальної підтримки.

Встановлення справедливої винагороди для працівників, які працюють понаднормово.

Слід зазначити, що нематеріальні способи стимулювання також впливають на значну роль у підвищенні ефективності праці. Серед них: розвиток корпоративної культури та кар'єрне зростання.

Запровадити нагороди для найкращих працівників, такі як дипломи, грамоти, публічне визнання їхніх досягнень. Ввести практику "працівник місяця" або "кращий відділ року".

Розглянемо показники рентабельності в ТзОВ «Зборівська птахофабрика», які визначаються згідно рис. 2.6.

За нашими розрахунками показники рентабельності активів, власного капіталу та реалізованої продукції збільшуються в порівнянні з досліджуваним 2021 р., це може бути наслідком ефективного управління витратами, збільшення обсягів реалізації або оптимізації основних фондів що свідчить про розвиток даного підприємства.

Для закріплення позитивної динаміки доцільно інвестувати в модернізацію основних фондів, впровадження інноваційних технологій та підвищення кваліфікації працівників.

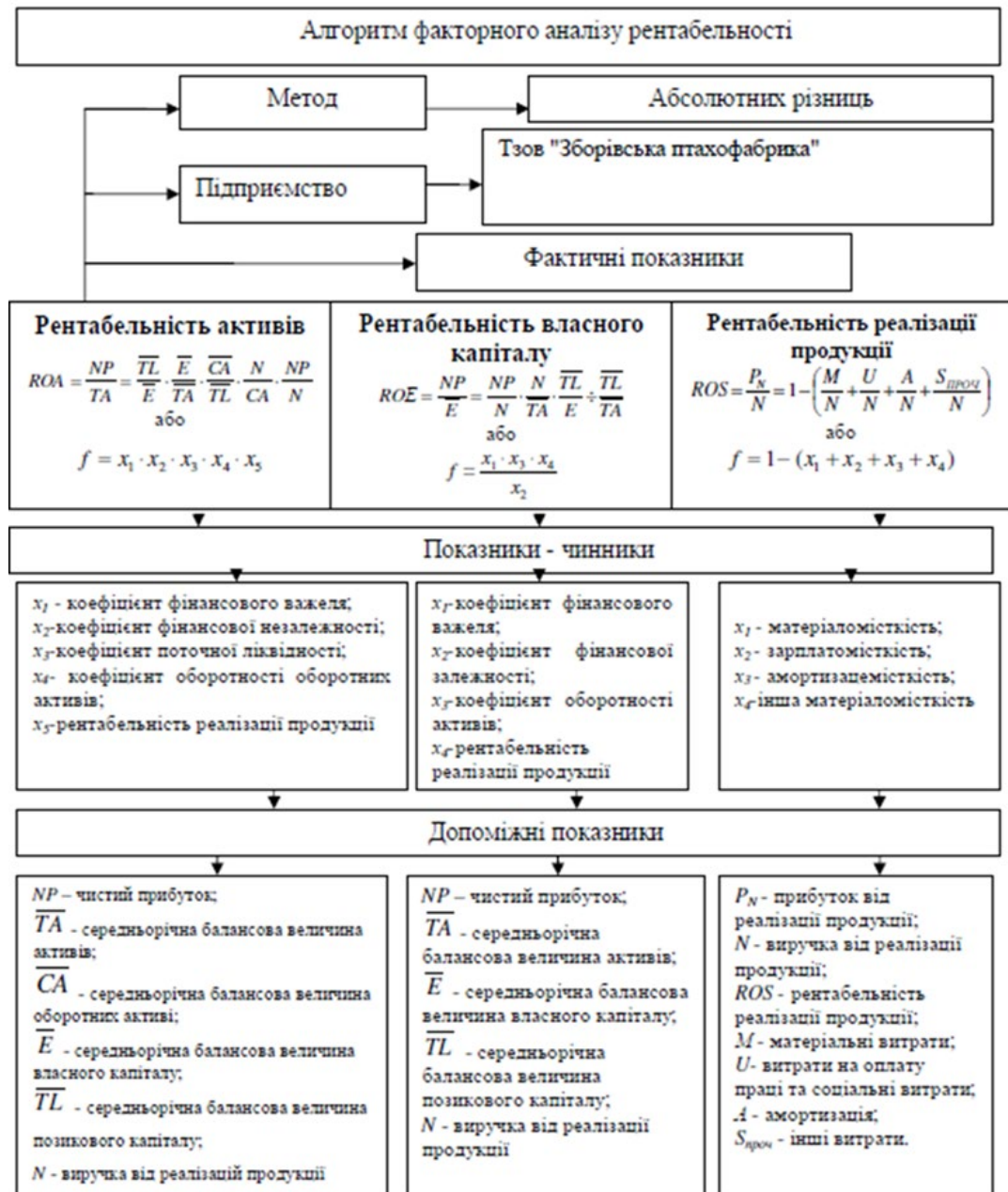


Рис. 2.6. Алгоритм аналізу рентабельності

Примітка. Розроблено на основі [38]

Загалом, реалізація стратегічного управління на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» є задовільною, тому компанія ефективно застосовує інноваційні підходи та адаптується до ринкових умов через диверсифікацію діяльності. Протест, операційних та адміністративних витрат сигналізує про можливості оптимізації резервів, які потребують уваги для підвищення ефективності.

Загалом, ТзОВ «Зборівська птахофабрика» продемонструвала задовільний рівень впровадження стратегічного управління, ефективно

застосовуючи інноваційні підходи та адаптуючись до ринкових умов. Успішне впровадження екологічних проектів та диверсифікації говорить про сильну стратегічну орієнтацію компанії.

Проте, збільшення операційних і адміністративних витрат може вказувати на невикористані можливості для оптимізації, які потребують уваги для підвищення ефективності.

Однак, на нашу думку компанії варто зосередитися на оптимізації витрат у сфері збуту та адміністрації, а також відзначити можливість впровадження гнучкішої організаційної структури для більш ефективного реагування на ринкові зміни.

Для ефективного стратегічного управління в ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» з урахуванням наданої інформації можна запропонувати декілька ключових інструментів та підходів:

- вибір SWOT-аналізу для визначення стратегічних пріоритетів. На основі проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.1.) підприємство може фокусуватися на розвитку своїх сильних сторін (наприклад, диверсифікація діяльності та державна підтримка) та використовувати можливості (розширення на нові ринки, підвищення екологічної відповідальності). Слабкі сторони та загрози вимагають розробки планів зниження ризиків, як-від зменшення вартості енергії;

- використання PESTLE-аналізу для врахування зовнішніх факторів. PESTLE-аналіз дає можливість відстежувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні зміни, які можуть вплинути на діяльність птахофабрики. Це дозволить підняти стратегію під зміни в державних дотаціях, нові екологічні норми та тенденції на ринку енергоресурсів;

- диверсифікація продукції та вихід на нові ринки. З урахуванням зростання попиту на екологічно чисту продукцію та «зелену» енергію, підприємству слід відзначити можливість розширення географії збуту. Це можна досягти за допомогою нових каналів збуту або партнерства з міжнародними компаніями;

– інвестиції в інноваційні технології та модернізацію. Для підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Зборівська птахофабрика» може впроваджувати новітні технології у виробництво, такі як:

– автоматизація та цифрові рішення, що дозволяють знизити собівартість і підвищити якість продукції. Модернізація обладнання також сприятиме ефективному зниженню використання ресурсів і витрат;

– стратегія екологічної стійкості. Впровадження вітрових та сонячних електростанцій є зменшенням кількості від традиційних джерел енергії. Розширення обсягів «зеленої» енергії може допомогти підприємству зберегти конкурентні переваги, особливо у сфері соціальної відповідальності та екології;

– управління фінансовими ресурсами та витратами. Постійний аналіз витрат та оптимізація операційних витрат дозволяє контролювати собівартість продукції. Водночас важливо працювати над створенням резервного фонду для забезпечення фінансової стійкості у кризових ситуаціях;

– контроль та оцінка ефективності реалізованих стратегій. Регулярний моніторинг фінансових та виробничих показників допоможе оцінити результативність впроваджених змін. Це можна робити за допомогою системи КРІ (ключових показників ефективності), яка дозволяє відстежувати прогрес у реалізації стратегічних цілей.

Застосування цих інструментів допоможе ТзОВ «Зборівська птахофабрика» не тільки адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища, але й зайняти більш стабільну позицію на ринку за рахунок використання нових.

Розглянемо кореляційно-регресійний аналіз, який дозволить нам встановити взаємозв'язок між результативними показниками та факторами, які на нього впливають. Нами зроблено дослідження впливових показників на прибуток підприємства, які представлено на рис. 2.7.

Розглянемо кореляційно-регресійний аналіз де: Y – прибуток підприємства, тис.грн.; x_1 – необоротні активи, тис. грн; x_2 – довгострокові

зобов'язання; x_3 – чистий дохід від реалізації, тис. грн.; x_4 – витрати на збут, тис. грн; x_5 – сума амортизаційних відрахувань, тис.грн.

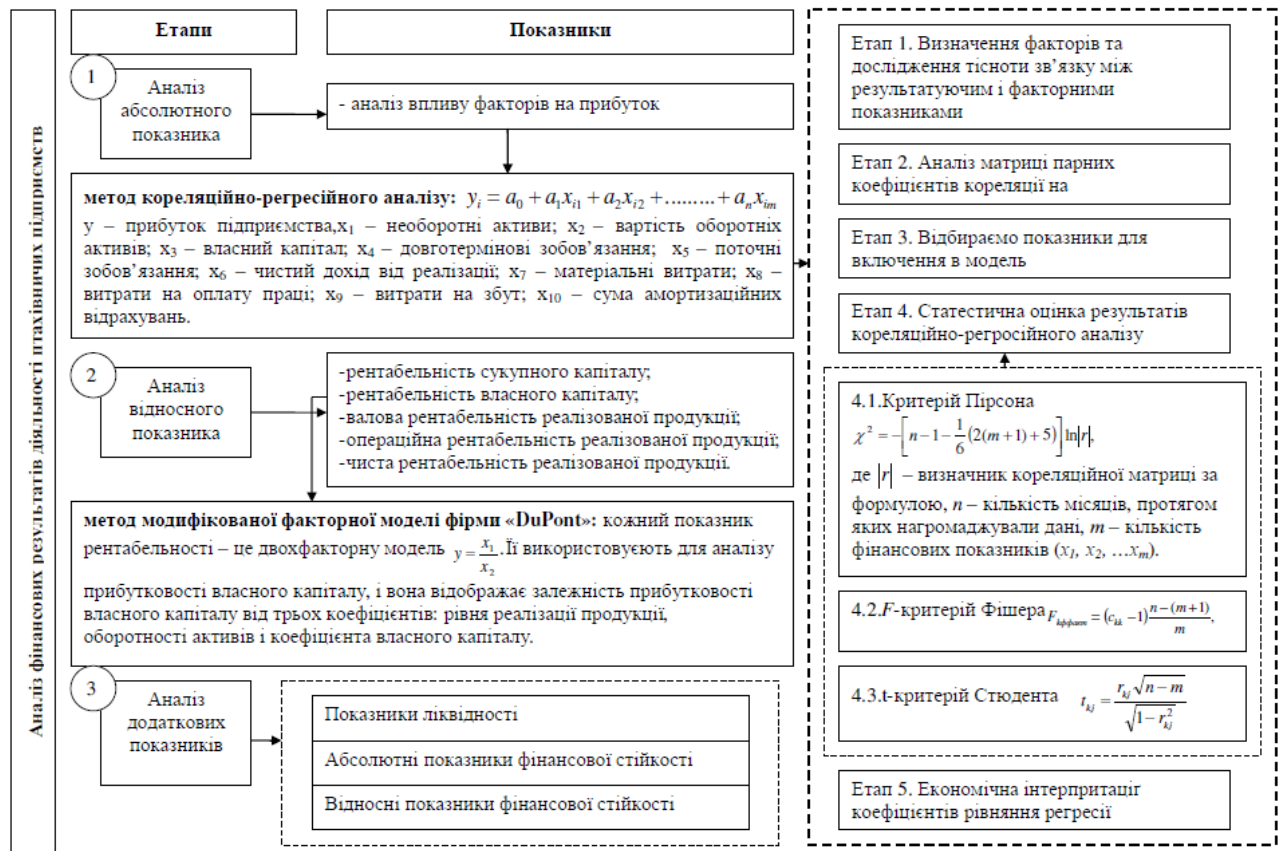


Рис. 2.7. Структурна схема аналізу фінансово-економічних результатів ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Розроблено на основі [38]

На основі даних статистичної звітності ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» нами розроблена модель:

$$Y = 19000,1 + 1,04x_1 - 0,51x_2 + 0,39x_3 + 1,92x_4 - 3,34x_5; \quad (1.1.)$$

Дана модель вказує на те, що при збільшенні чистого доходу від реалізації та зменшенні довготермінових зобов'язань на 1 тисячу гривень рівень фінансових показників зростає на 3,9% та зменшуються довготермінові зобов'язання на 5,1%, а зменшення витрат на збут на 1 тисячу гривень призводить до зростання фінансових результатів на 19,2%.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування загальної стратегії розвитку досліджуваної організації в умовах змін

Загальна стратегія розвитку ТзОВ «Зборівська птахофабрика» в умовах змін повинна завершити ключові компоненти ринкового середовища: макросередовище, галузеве та конкурентне середовище.

На рис. 3.1. нами представлено схему процесу розробки стратегії результатів діяльності ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

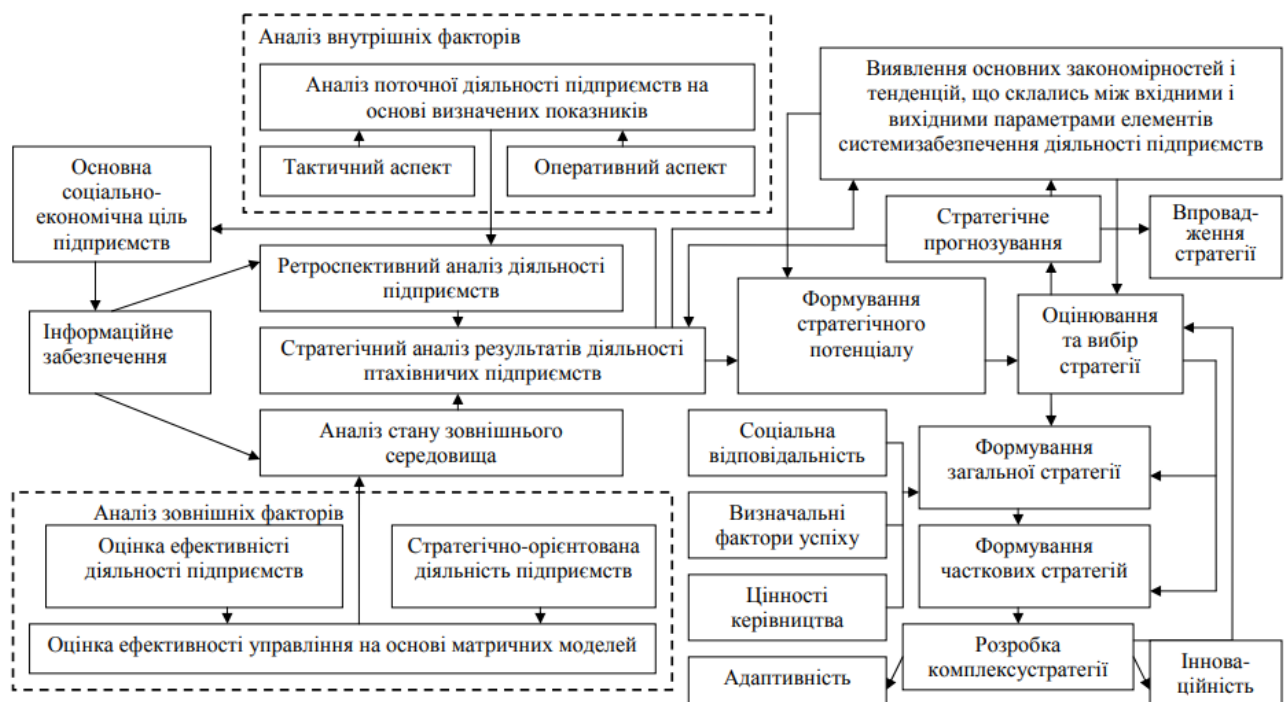


Рис. 3.1. Схема процесу розробки стратегії результатів діяльності ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Розроблено на основі [38]

Зважаючи на дані про діяльність підприємства, його фінансові результати та зовнішні фактори, можна обґрунтувати таку стратегічну модель:

1. Диверсифікація та стабілізація доходів:

- виробництво електроенергії з відновлюваних джерел. Інвестування у вітрову електростанцію не забезпечує тільки енергетичну незалежність підприємства, але й створює стабільний потік доходів від продажу електроенергії за «зеленим» тарифом. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливанням ринку м'яса;

- розширення асортименту продукції. Зважаючи на стабільний попит на м'ясо птиці, доцільно ввести нові види продукції (наприклад, органічне м'ясо), що дозволяє залучити споживачів, орієнтованих на екологічно чисті продукти);

- переробка курячого м'яса, при цьому потрібно використовувати високотехнологічне обладнання та сучасні технології та працювати з кваліфікованими фахівцями, використовувати сучасне обладнання від провідних світових брендів;

- основні принципи в роботі компанії повинні бути орієнтовані на виробництво натуральної, екологічно чистої продукції з курячого м'яса.

2. Оптимізація виробничих процесів:

- інновації та модернізація обладнання. Впровадження сучасного обладнання та автоматизація процесів може знизити витрати на виробництво, підвищити якість продукції та зменшити собівартість. Це забезпечить підприємству конкурентну перевагу на ринку;

- управління витратами. З огляду на високі операційні витрати, підприємство повинно запровадити більш ефективні методи контролю за витратами, зокрема, оптимізацію закупівель ресурсів та зниження адміністративних витрат.

3. Стратегія диференціації:

- підвищення якості продукції та відповідність стандартам. Покращення якості продукції, особливо м'яса птиці, дозволяє зміцнити позицію підприємства на ринку, створивши додаткову цінність для споживачів;

- екологічна відповідальність та сталий розвиток . Підприємство може використовувати свою екологічну стратегію як маркетинговий інструмент, зокрема, позиціонуючи себе як виробника, що турбує про довкілля та

використовує відновлювану енергію.

4. Зміцнення конкурентних позицій:

- розширення на нові ринки збуту. Для зростання доходів доцільно досліджувати можливості виходу на нові ринки, в тому числі міжнародні, а також надавати можливість онлайн-продажів для залучення нових клієнтів;

- розвиток бренду «Зборівські курчата». Просування торгової марки допоможе створити довіру споживачів до продукції та покращити впізнаваність бренду, що важливо в умовах високої конкуренції;

- будівництво нових пташників, так як за нашими розрахунками 1 пташник приносить додатковий дохід 1027824 грн.

5. Залучення державної підтримки та управління ризиками.

- залучення державних субсидій та підтримки. Використання державних програм підтримки сільського господарства та виробництва «зеленої» енергії дозволяє знизити фінансові ризики та підвищити конкурентоспроможність;

- фінансове планування та створення резервного фонду. Підприємству доцільно створити резервний фонд, який забезпечить фінансову стійкість у кризових ситуаціях, а також дозволить легше пристосуватися до зовнішніх змін, зокрема економічної нестабільності чи інфляції.

Загальна стратегія розвитку ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має базування на диверсифікації видів діяльності, підвищенні ефективності виробництва та інноваціях. Зосередженість на екологічній відповідальності та використання відновлюваної енергії може забезпечити додаткову конкурентну перевагу та підвищити лояльність споживачів. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, забезпечивши стабільний розвиток і фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Для розширення асортименту м'яса птиці необхідно провести як теоретичне так і експериментальне дослідження (рис. 3.2.)

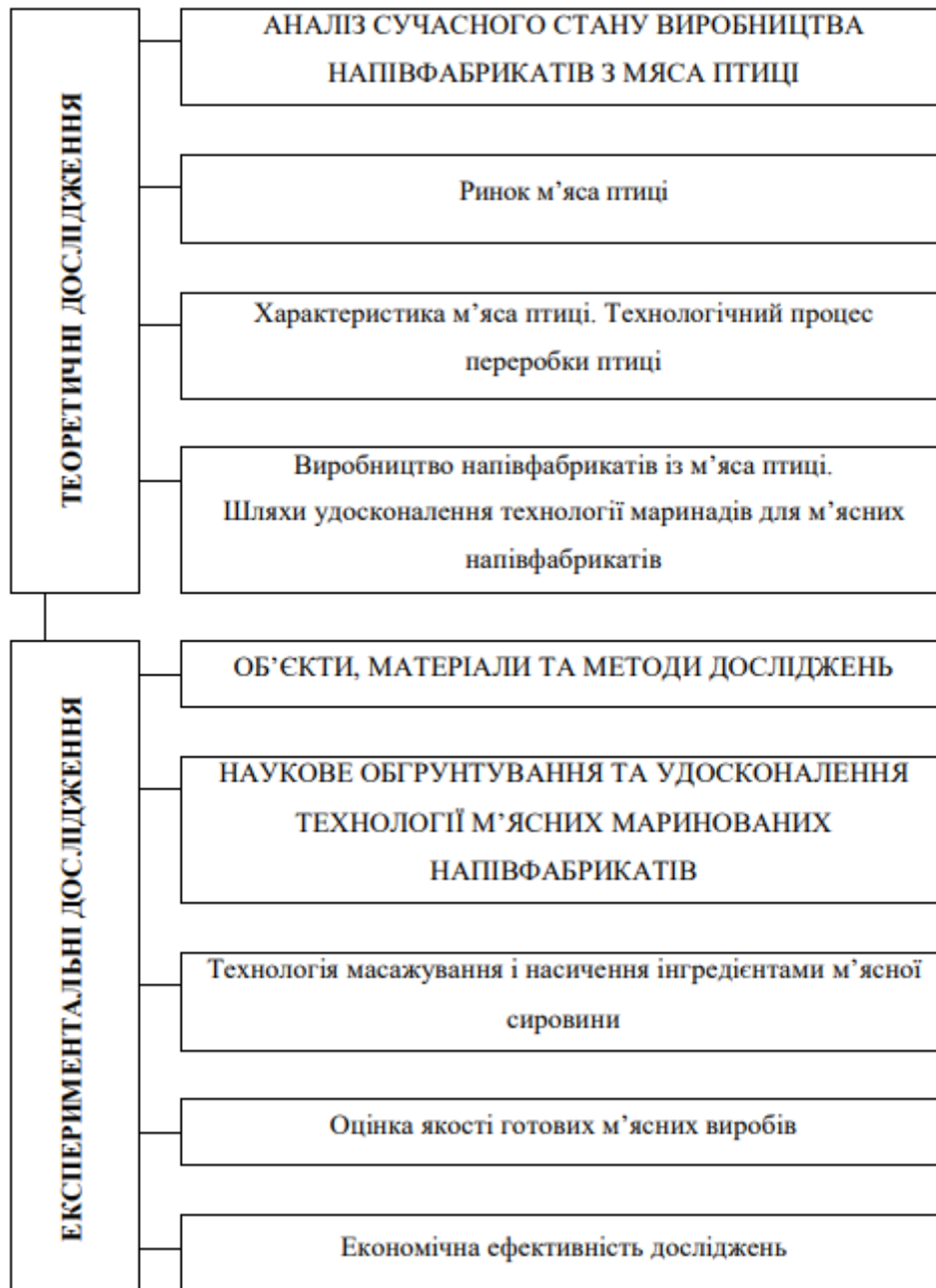


Рис. 3.2. Схема досліджень

Примітка. Розробка автора дослідження

Для цього проведемо дослідження економічної ефективності виробництва м'ясних маринованих напівфабрикатів ТзОВ «Зборівська птахофабрика», продуктами для маринованих напівфабрикатів курячих крилець є вода, крохмаль та маринад гострий, де норми на 1 кг, їхня вартість та ціна представлені нами на рис. 3.3.

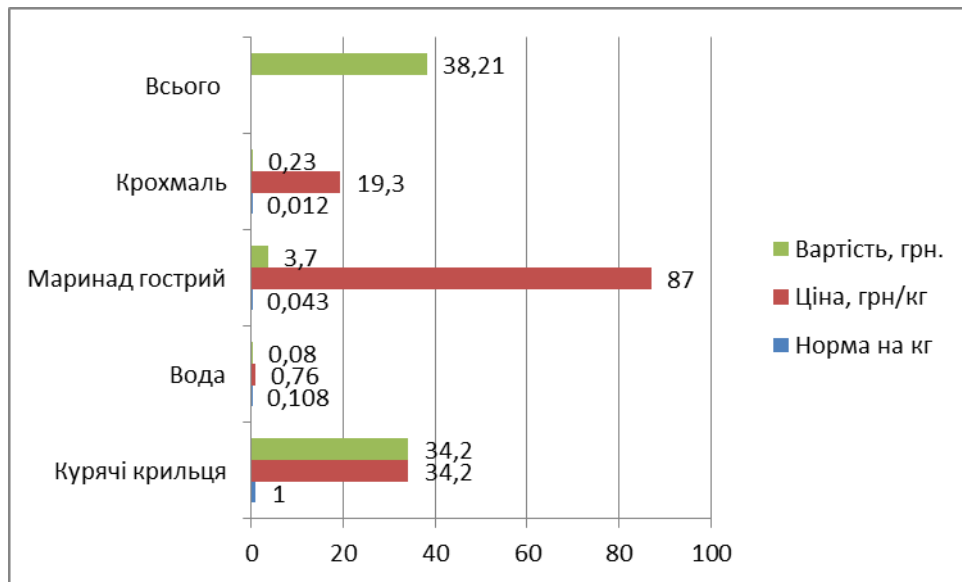


Рис. 3.3. Витрати на сировину та основні матеріали

Примітка. Розробка автора дослідження

Нами проведені розрахунки витрат на виробництво та реалізацію продукції, які представлені на рис. 3.4.

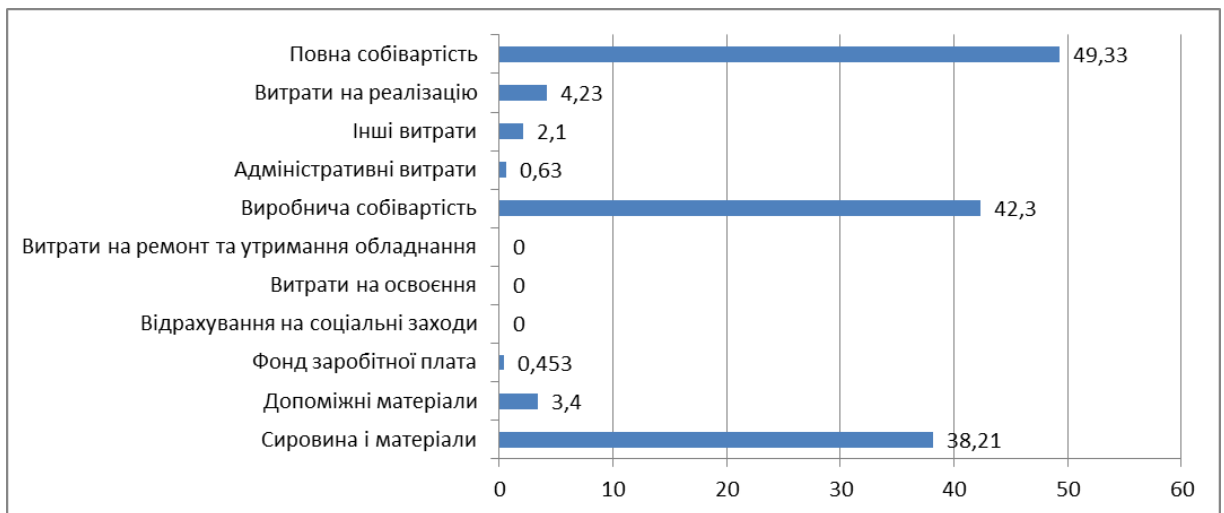


Рис. 3.4. Витрати на виробництво та реалізацію продукції

Примітка. Розробка автора дослідження

Нами розраховані основні економічні показники проєкту, які представлені на рис. 3.5.

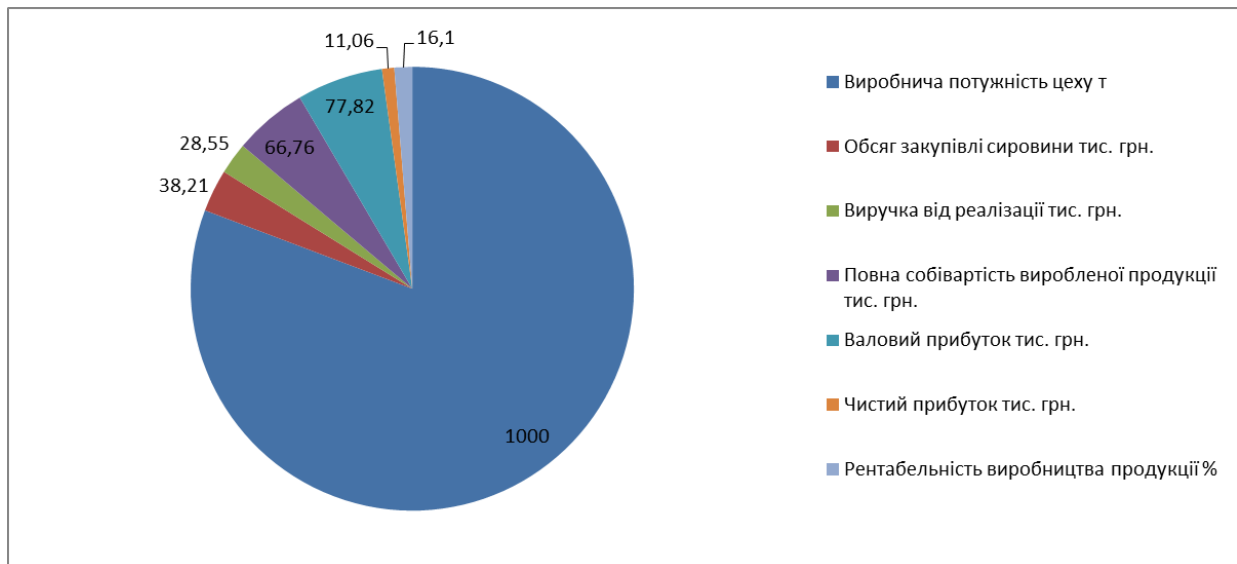


Рис. 3.5. Техніко-економічні показники проекту

Примітка. Розробка автора дослідження

Дані показники свідчать про те, що виробництво м'ясних маринованих напівфабрикатів є економічно вигідне, рівень рентабельності, якого складає 16,1%.

3.2. Імплементация інноваційного інструментарію стратегічного управління в практику побудови стратегії розвитку організації

Впровадження інноваційного інструментарію стратегічного управління для ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» може базуватися на використанні сучасних підходів для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності до ринкових змін та ефективного використання ресурсів. На основі поданої інформації можна запропонувати такі інноваційні кроки:

1. Побудова стратегії з акцентом на стійкий розвиток:

— зелена енергетика як конкурентна перевага. Використання власної вітрової електростанції для покриття енергетичних потреб не лише знижує витрати, але й покращує екологічну репутацію компанії. Стратегія має включати поступове збільшення обсягів виробництва енергії з альтернативних джерел та можливе розширення потужностей;

- підтримка екологічної відповідальності. Птахофабрика може акцентувати увагу на екологічних стандартах у своїй продукції, що залучає покупців, зацікавлених у здоровому харчуванні та екологічно чистій продукції.

2. Аналіз і управління ризиками через використання інструментів PESTLE-аналіз та SWOT-аналіз:

- PESTLE-аналіз дозволяє відстежувати зовнішні фактори, що впливають на бізнес, такі як економічні та регуляторні зміни, а також динаміку соціальних та екологічних пріоритетів. Важливо інтегрувати результати PESTLE-аналізу в стратегічне планування, що дозволяє передбачати можливості загрози та використовувати відкриті можливості;

- SWOT-аналіз допоможе сконцентрувати зусилля на використанні сильних сторін і мінімізації слабких сторін. Наприклад, залежність від зовнішніх джерел енергії може бути ключовою стратегічною метою на найближчі роки.

3. Інноваційні технології у виробництві:

- автоматизація процесів. Інвестиції в автоматизацію та модернізацію обладнання для обробки м'яса та кормовиробництва дозволяють знизити витрати та підвищити якість продукції.

- інвестиції в інновації. Використання новітніх технологій для підвищення енергоефективності, впровадження рішень на основі відновлюваних джерел енергії та впровадження сучасного екологічного обладнання для зниження викидів парникових газів.

4. Диверсифікація каналів збуту:

- вихід на нові ринки. Для збільшення обсягів збуту підприємство може орієнтуватися на нові ринки, зокрема, на міжнародні. Це сприяє сертифікації продукції за міжнародними стандартами, що, у свою чергу, зміцнює позиції на внутрішньому ринку;

- розширення асортименту продукції. Запропонувати нові продукти з птахівництва, наприклад, спеціальні екологічні лінії продуктів або продукцію з підвищеним вмістом білка.

5. Підтримка відносин із державними структурами:

- участь у державних програмах підтримує. Завдяки наявності коду діяльності, що дозволяє утримувати субсидії, підприємство може активно співпрацювати з державними структурами, шукаючи додаткові джерела фінансування та можливості для розвитку;
- відповідність нормативам екологічного законодавства. Постійний моніторинг регуляторних змін та забезпечення відповідності екологічним стандартам сприятливому сталому розвитку бізнесу.

6. Інноваційні інструменти управління та аналізу:

- використання бізнес-аналітики та Big Data. Птахофабрика може використовувати аналітичні інструменти для моніторингу тенденцій, відстеження змін у попиті на продукцію, управління запасами та оптимізації виробничих процесів;
- система моніторингу якості. Впровадження інтегрованої системи контролю якості дозволяє мінімізувати втрати та підвищити задоволеність клієнтів, що позитивно впливає на репутацію бренду.

7. Залучення інвестицій та фінансове планування:

- формування резервного фонду. Це зменшить фінансові ризики під час кризових ситуацій. Підприємство може планувати накопичення частини прибутку в резервному фонді для забезпечення стабільності;
- пошук інвесторів для розвитку проектів. Наприклад, через емітування «зелених зобов'язань» для фінансування проектів, пов'язаних з відновлюваними джерелами енергії.

Загалом, ці кроки дозволять ТзОВ «Зборівська птахофабрика» адаптуватися до змінного ринкового середовища, порушити залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів.

Враховуючи ситуацію Україні, де під час окупації втрачено певну кількість птахофабрик, з яких багато розбомблено, особливо на півдні, втрачено комбикормові заводи, елеватори комбикормові заводи, у зв'язку з попитом на продукцію, птахофабрики, які працюють і є постачальниками яєць

та м'яса птиці значно підвищили гуртові ціни, відповідно зросла і ціна продажу [39, 40].

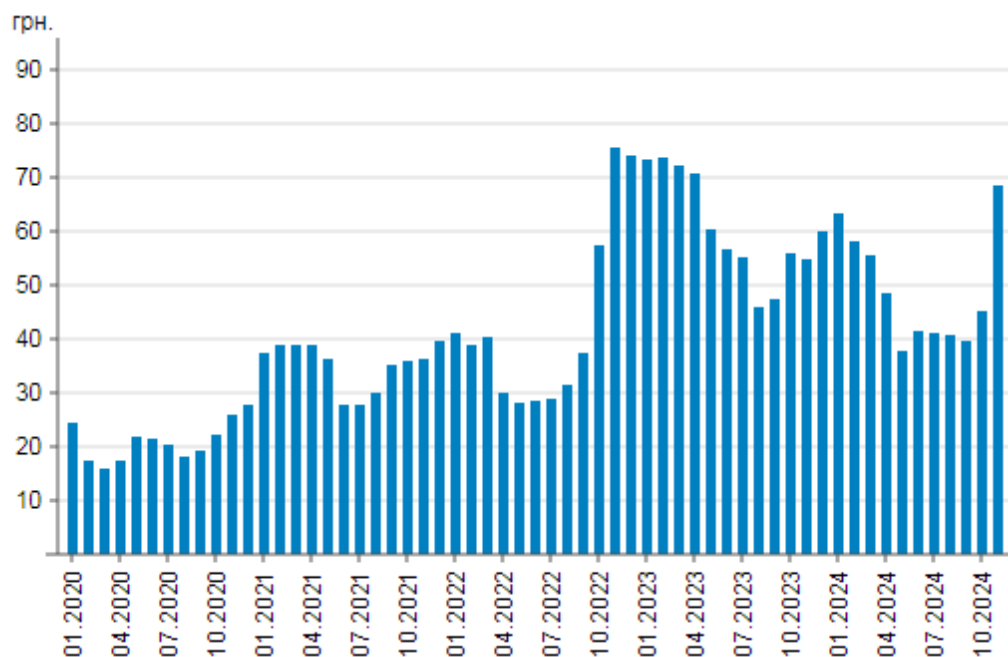


Рис. 3.6. Динаміка цін на курячі яйця Квочка за 10 шт.

Примітка. Побудовано за даними [39]

Курятина стегно 1 кг

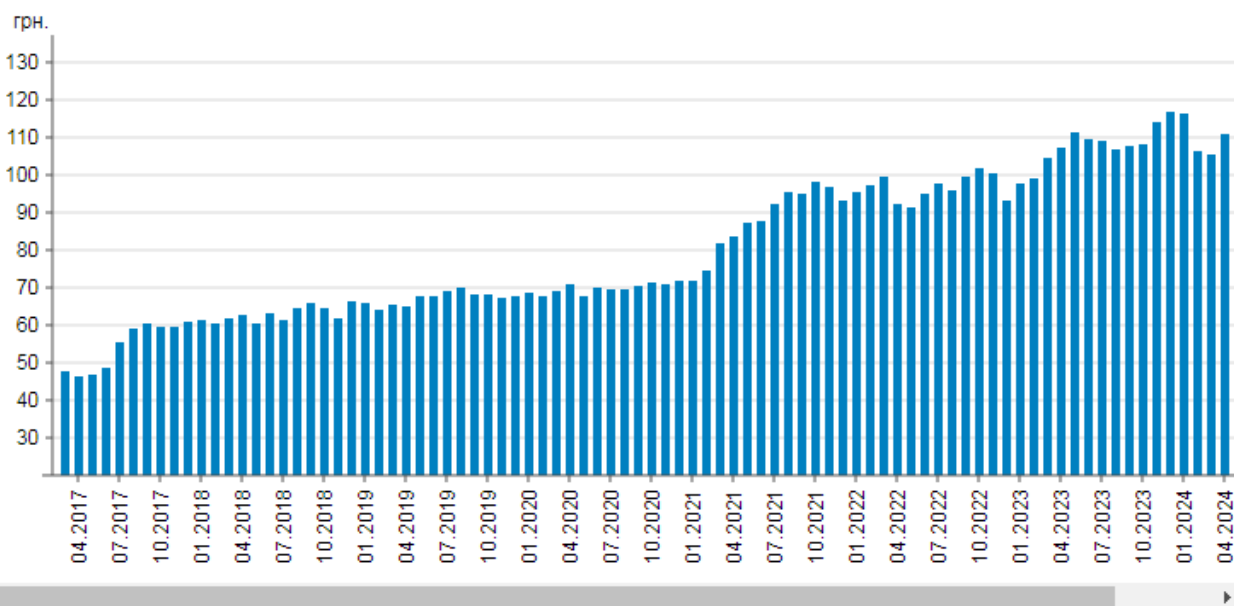


Рис. 3.7. Динаміка цін на куряче стегно за 1 кг

Примітка. Побудовано за даними [40]

Курятина гомілка 1 кг

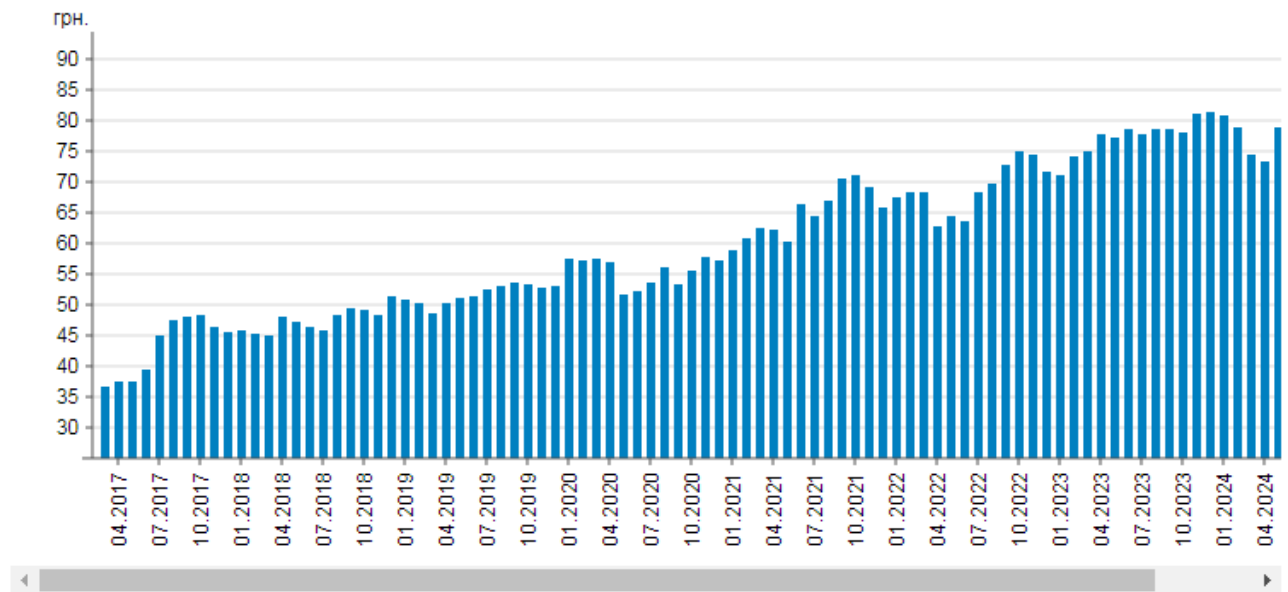


Рис. 3.8. Динаміка цін на курячу гомілку за 1 кг

Примітка. Побудовано за даними [40]

Курятина філе 1 кг

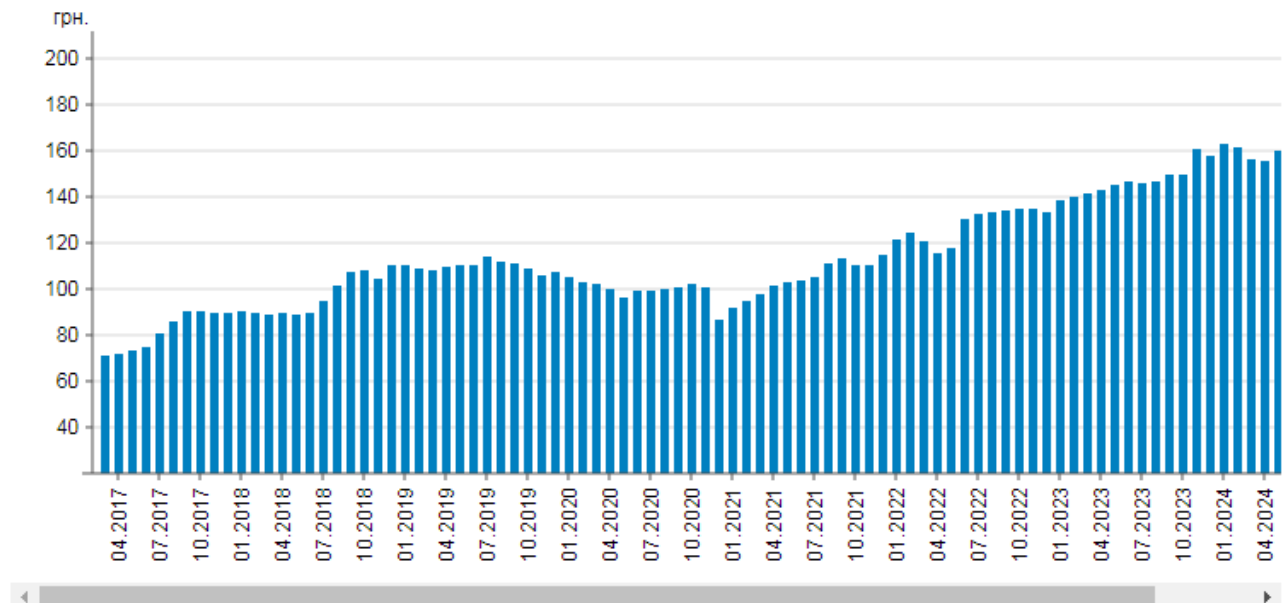


Рис. 3.9. Динаміка цін на куряче філе за 1 кг

Примітка. Побудовано за даними [40]

Для досліджуваного ТЗОВ “Зборівська птахофабрика” така ситуація зумовлює можливості для розширення виробництва, що дозволить підприємству вийти на нові ринки збуту за межі області та західного регіону.

Враховуючи вищесказане, підприємством розробити проєкт для

будівництва додаткового пташника.

Проаналізуємо необхідність даного проекту стратегічну його перспективу. Відповідно до цього, враховуючи технологічні та ветеринарні вимоги, нами вибрано для виробництва як оптимальні – пташники площею 2100 кв.м. (21*100 метрів) із нормативною посадкою курей при вирощуванні птиці до віку, при якому птиця набирає вагу по європейському стандарту – 16 голів на 1 м². В одному пташнику має бути не більше 33600 курей.

Вирощування курей напряду залежить від динаміки росту птиці. При застосуванні збалансованих вітамінізованих кормів, приріст у вазі в птиці виглядає наступним чином, табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Приріст ваги

Вік птиці (днів)	Вага птиці (г)	Середньо- добовий приріст (тиждень/г)	Добове споживання корму (г)	Споживання із наростаючим підсумком (г)	Конверсія корму (коефіцієнт)
0	42				
7	189	21	35	165	0,877
14	480	42	69	537	1,118
21	929	64	110	1180	1,27
28	1501	81	151	2116	1,409
35	2144	91	186	3319	1,548
42	2809	95	214	4739	1,687

Примітка. Власні розрахунки

Враховуючи показники приросту ваги і споживання корму, та європейські вимоги до вигодування птиці, можна формувати виробничі цикли та завдання до проектування, будівництва і експлуатації всієї птахофабрики. Згідно карти вирощування птиці, необхідний нам цикл вигодовування складе 42 дні, на який середня вага птиці досягне 2809 г.

Технологічна карта вирощування бройлерів представлена нами в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Технологічна карта вирощування бройлерів

День	Вага голови (г)	Споживання корму (г)	Температурний режим (°C)	вологість
0	42		+34	50
1	57	13	+33,5	
2	73	17	+33	
3	91	20	+32,5	
4	111	23	+32	
5	134	27	+31,5	
6	160	31	+31	
7	189	35	+30,5	55
1 тиждень				
8	220	39	+30,2	
9	256	43	+30	
10	294	48	+28,8	
11	336	53	+28,5	
12	381	58	+28,4	
13	429	63	+28,3	
14	480	69	+28	60
2 тиждень				
15	535	74	+28	
16	593	80	+27,8	
17	655	86	+27,6	
18	719	92	+27,4	
19	786	98	+27,2	
20	856	104	+26,8	
21	929	110	+26,5	65
3 тиждень				
22	1004	116	+26,5	
23	1082	122	+26,3	
24	1162	128	+26,1	
25	1244	134	+25,9	
26	1328	140	+25,5	
27	1414	145	+25	
28	1501	151	+24,5	70
4 тиждень				
29	1590	157	+24	
30	1680	162	+23,5	
31	1771	167	+23	
32	1863	172	+22,5	
33	1956	177	+22,2	
34	2050	182	+21,9	
35	2144	186	+21,5	70
5 тиждень				
36	2239	191	+21,3	
37	2334	195	+21,2	
38	2429	199	+21,1	
39	2524	203	+20,8	
40	2620	207	+20,5	
41	2715	210	+20	
42	2809	214	+19,5	75
6 тиждень				

Примітка. Власні розрахунки

Згідно норм між циклами вигодовування необхідно закладати час на вивантаження птиці (2 дні), на чистку та дезінфекцію пташника (2 дні), на санітарно-ветеринарний нормативний відпочинок між циклами вигодовування (14 днів), та хоча би 1 день на посадку нової птиці у пташник.

Таким чином, повний цикл одного вигодовування птиці у пташнику складе 61 день: $42 + 2 + 2 + 14 + 1 = 61$

Отже, в рік можна сформувати на вирощування 6 циклів вигодовування птиці: $365 \text{ днів} / 61 \text{ дні} = 5,98 \text{ циклів}$

Згідно оптимальних нормативів розміщення пташників та у відповідності до конфігурацій земельних ділянок і розміщення пташників на відстанях по санітарно-ветеринарним нормативам без шкоди для птиці вибрано будівництво пташників у формі прямокутників площею 2100 кв.м. (100 м * 21 м).

За нормами розміщення птиці у разі вигодовування до вагових нормативів за європейськими стандартами, – на 1 кв.м. розміщується 16 голів птиці. Отже, на 1 пташник розміщається **33 600 голів** птиці.

Фінансові затрати на ці етапи будуть формувати пряму безпосередню собівартість продукції, що виробляється, та складуть наступні значення, які розраховані нами в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Собівартість птиці на завершенні циклу вигодовування

№ п/п	Назва статті	Сума (грн.)
1.	Закупівля пташки	19,24
2.	Щеплення та ветеринарні препарати	0,81
3.	Вигодовування	88,40
4.	Затрати на прямий персонал	5,54
5.	Затрати на енергоносії	2,15
6.	Підстилка солом'яна	0,55
7.	Затрати на дезінфекцію після завершення циклу	0,47
	Разом	115,47
	Накладні загальнозаводські витрати (7%)	8,20
	Всього собівартість птиці на завершенні циклу вигодовування	123,68

Примітка. Власні розрахунки

Оскільки середня вага пташки на такому циклі вигодовування за розрахунками становить 2809 г на голову, собівартість м'яса курки живої ваги при вигодовуванні за європейськими нормами за 1 кг складе 123,6 грн.

Собівартість 1 кг м'яса живої ваги птиці складе 37,41 грн. Вартість закупівлі птиці живою вагою на сьогодні на ринку складає 65 грн [41].

Нормативний вихід м'яса птиці вагою 2,8 кг (норми вигодовування за європейськими та українськими вимогами) при доброму вигодовуванні складає 77% після забою. Тоді розрахункова вартість м'яса для забійного цеху по закупівельним цінам та з урахуванням норми виходу (відняти відходи, які прийдеться утилізувати, але за які оплачено при купівлі птиці у живій вазі) без безпосередніх витрат на забій буде становити 69,8 грн за 1 кг:

- вартість тушки $53,75 \text{ грн} \cdot 2,8 \text{ кг} = 150,5 \text{ грн}$
- вихід м'яса битої ваги $2,8 \text{ кг} \cdot 77\% = 2,156 \text{ кг}$
- вартість м'яса битою вагою $150,5 \text{ грн} / 2,156 = 69,8 \text{ грн}$

Середня вартість пропозиції тушки курячої на ринку (пропонована продажна вартість) 85 грн за 1 кг битої ваги (без відходів, за фасована) за даними Мінфіну [40].

Отже, рентабельність складе 21,7%.

Отже, при будівництві 1 пташника додатковий дохід ТзОВ “Зборівська птахофабрика” складе 1027824 грн.

ВИСНОВКИ

В першому розділі магістерської роботи висвітлено теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком організації, розглянуто об'єктивну необхідність, сутність стратегічного управління розвитком організації, методи та технології стратегічного управління розвитком організації в умовах динамічного ринкового середовища. З'ясовано, що стратегічне управління є важливою складовою сучасного бізнесу в умовах динамічно-змінюючого ринкового середовища, посилення конкуренції, глобалізації та технологічних зрушень. Основні причини, які обумовлюють об'єктивну необхідність даного підходу, є: динамічне зовнішнє середовище, конкурентний тиск та інновації. Доведено, що стратегічне управління є не лише необхідним, але й критично важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку організації. Його сутність полягає в системному та довгостроковому підході до управління, що сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню цілей організації.

Розглянуті методи та технології стратегічного управління розвитком організації в умовах динамічного ринкового середовища, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності. Встановлено, що у таких умовах необхідно використовувати системно-комплексний підхід, що включає як аналітичні, так і практичні інструменти для адаптації, прогнозування та втілення ефективних рішень. До методів стратегічного управління нами віднесено: SWOT-аналіз; PESTEL-аналіз; аналіз конкурентів та галузевий аналіз (модель Портера); збалансовану систему показників (BSC); сценарне планування та стратегічне картування. До технологій стратегічного управління нами віднесено: великі дані та аналітику; інструменти бізнес-інтелекту (BI); штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML); гнучкі методології управління проектами (Agile, Scrum); хмарні технології; ERP-системи (Enterprise Resource Planning).

В дослідницькій частині даний аналіз стратегічного управління ТзОВ «Зборівська птахофабрика», в якому проаналізовано ринкове середовище

організації та ступінь врахування його в управлінні досліджуваною організацією, а також дано оцінку ступеня імплементації та ефективності інструментів стратегічного управління в діяльності організації. Встановлено, що ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має стратегії подолання ринкових викликів та вдосконалює свої позиції за рахунок розвитку екологічно чистої енергетики та підвищення ефективності виробничих процесів, ефективно використовує економічні, соціальні та екологічні можливості для покращення результатів своєї діяльності.

Для ефективного стратегічного управління ТзОВ «Зборівській птахофабриці» запропоновано такі ключові інструменти та підходи, як: вибір SWOT-аналізу для визначення стратегічних пріоритетів; використання PESTLE-аналізу для врахування зовнішніх факторів; диверсифікацію продукції та вихід на нові ринки; інвестиції в інноваційні технології та модернізацію.

Встановлено, що для підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Зборівська птахофабрика» може впроваджувати новітні технології у виробництво, такі як: автоматизація та цифрові рішення; стратегію екологічної стійкості; управління фінансовими ресурсами та витратами; контроль та оцінку ефективності реалізованих стратегій.

Розглянутий кореляційно-регресійний аналіз, дозволив нам встановити взаємозв'язок між результативними показниками та факторами, які на нього впливають.

В проектній частині нами удосконалено стратегічне управління розвитком досліджуваної організації, обґрунтовано загальну стратегію розвитку досліджуваної організації в умовах змін та імплементацію інноваційного інструментарію стратегічного управління в практику побудови стратегії розвитку організації. Обґрунтувати таку стратегічну модель: 1. Диверсифікація та стабілізація доходів: виробництво електроенергії з відновлюваних джерел; розширення асортименту продукції. 2. Оптимізація виробничих процесів: інновації та модернізація обладнання; управління витратами. 3. Стратегія диференціації: підвищення якості продукції та відповідність стандартам;

екологічна відповідальність та сталий розвиток. 4. Зміцнення конкурентних позицій: розширення на нові ринки збуту; розвиток бренду «Зборівські курчата»; будівництво нових пташників, так як за розрахунками 1 пташник приносить додатковий дохід 1027824 грн. 5. Залучення державної підтримки та управління ризиками: залучення державних субсидій та підтримки; фінансове планування та створення резервного фонду.

Обґрунтовано, що впровадження інноваційного інструментарію стратегічного управління може базуватися на використанні сучасних підходів для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності до ринкових змін та ефективного використання ресурсів. На основі поданої інформації можна запропонувати такі інноваційні кроки: 1. Побудова стратегії з акцентом на стійкий розвиток: зелена енергетика як конкурентна перевага та підтримка екологічної відповідальності. 2. Аналіз і управління ризиками через використання інструментів PESTLE-аналіз та SWOT-аналіз. 3. Інноваційні технології у виробництві: автоматизація процесів; інвестиції в інновації. 4. Диверсифікація каналів збуту: вихід на нові ринки; розширення асортименту продукції. 5. Підтримка відносин із державними структурами: участь у державних програмах; відповідність нормативам екологічного законодавства 6. Інноваційні інструменти управління та аналізу: використання бізнес-аналітики та Big Data; система моніторингу якості. 7. Залучення інвестицій та фінансове планування: формування резервного фонду; пошук інвесторів для розвитку проектів. Загалом, ці кроки дозволять адаптуватися до змінного ринкового середовища, порушити залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів

