

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

СИКАЛО Анастасія Сергіївна

УДК: 338.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегічне планування діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у
контексті впровадження концепції сталого розвитку

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

МІСЕВИЧ Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Сикало А. С. Стратегічне планування діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у контексті впровадження концепції сталого розвитку – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади стратегічного планування діяльності підприємства. Проаналізовано сучасний стан стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», виявлено його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища. Запропоновано напрями вдосконалення стратегічного планування з урахуванням економічних та соціальних складових сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічне планування, підприємство, сталий розвиток, стратегія.

SUMMARY

Sykalo A. S. Strategic Planning of the Activities of LLC «Zhytomyr Meat Processing Plant» in the Context of Implementing the Sustainable Development Concept – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational degree «Master» in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The thesis investigates the theoretical and methodological foundations of strategic planning of enterprise activity. The current state of strategic planning at LLC «Zhytomyr Meat Processing Plant» is analyzed, with the identification of its strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats of the external environment. Directions for improving strategic planning are proposed, taking into account economic, and social aspects of sustainable development.

Keywords: strategic planning, enterprise, sustainable development, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	8
1.1 Сутність, значення та принципи стратегічного планування.....	8
1.2 Підходи до формування стратегій підприємства	10
1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід стратегічного планування з урахуванням концепції сталого розвитку	12
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Оцінка фінансового стану діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».....	18
2.3. Оцінка сучасного стану стратегічного планування діяльності підприємства.....	21
Висновки до розділу 2	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	24
3.1. Розробка стратегічних цілей діяльності підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку	24
3.2. Формування стратегічних напрямів планування діяльності підприємства в контексті сталого розвитку	27
Висновки до розділу 3	29
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічне планування є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних економічних викликів. Для м'ясопереробної галузі України, яка формує продовольчу безпеку та значною мірою визначає розвиток агропромислового комплексу, важливим стає орієнтир на концепцію сталого розвитку. Саме поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки створює основу для довгострокового успіху підприємств. Водночас нестабільність макроекономічного середовища, зростання конкуренції, підвищені вимоги до якості продукції та інтеграція України у європейський економічний простір зумовлюють необхідність впровадження сучасних підходів до стратегічного планування. У цьому контексті підприємствам харчової промисловості важливо формувати стратегії розвитку, здатні не лише забезпечити прибутковість, але й відповідати критеріям соціально-економічної ефективності та екологічної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного планування висвітлювали у своїх працях І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Г. Саймон, які розробили базові концепції стратегічного менеджменту. Серед українських учених значний внесок зробили Л. Зіновчук, В. Гесць, О. Амоша, І. Крейдич, Н. Гавкалова, О. Власенко та інші, приділяючи увагу розвитку стратегій в умовах трансформаційної економіки. Дослідники підкреслюють необхідність підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, інтеграції принципів соціальної відповідальності та екологічної безпеки у процеси стратегічного управління. Разом із тим, питання стратегічного планування підприємств харчової промисловості у контексті реалізації концепції сталого розвитку досліджені недостатньо, що й обумовлює актуальність теми роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного планування діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у контексті реалізації концепції сталого розвитку.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретико-методичні засади стратегічного планування діяльності підприємств;
- визначити зміст та роль концепції сталого розвитку у формуванні стратегії підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- проаналізувати сучасний стан стратегічного планування діяльності підприємства;
- провести SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічного планування підприємства;
- оцінити очікувану ефективність та перспективи впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес стратегічного планування діяльності підприємства. *Предметом* дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у контексті сталого розвитку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи діалектичної та формальної логіки для аналізу наукових положень стратегічного менеджменту та концепції сталого розвитку; методи аналізу і синтезу – для оцінки фінансово-економічних показників підприємства та узагальнення результатів; монографічний метод – для характеристики організаційно-економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;

порівняльно-економічний аналіз – для зіставлення практик стратегічного планування у вітчизняних та зарубіжних підприємствах; SWOT-аналіз – для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; методи економіко-математичного моделювання – для прогнозування ефективності впровадження запропонованих стратегій; метод графічної візуалізації – для наочного подання отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України з питань функціонування системи охорони здоров'я та цифрової трансформації, аналітичні матеріали Міністерства охорони здоров'я України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022–2024 роки, а також наукові публікації, навчальні посібники та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати мають прикладне значення для вдосконалення системи стратегічного планування діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його стійкості на ринку та впровадження принципів сталого розвитку в корпоративне управління. Окремі положення можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Менеджмент сталого розвитку», «Управління розвитком підприємства».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Сикало А. Використання смарт-аналітики у стратегічному плануванні сталого розвитку вітчизняних підприємств. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі*: зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 308-311. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30735509>

2. Сикало А. Інтеграція ESG-орієнтирів у стратегічне планування діяльності підприємства. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та*

подолання викликів: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 288-290.

3. Сикало А. Стратегічне планування сталого розвитку в державному секторі. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції (30.04.2025). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 14-18.*

Структура та обсяг роботи. Робота викладена на 38 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 25 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, значення та принципи стратегічного планування

Стратегічне планування є базовою функцією управління, що визначає довгострокові напрями розвитку підприємства та формує основу для ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях організації. У широкому розумінні стратегічне планування – це системний процес вибору цілей, визначення ресурсів та розроблення способів їх досягнення з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Воно передбачає постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентного середовища та визначення найефективніших шляхів реалізації обраної місії підприємства. Важливо, що стратегічне планування охоплює не лише економічні показники, а й технологічні, соціальні та екологічні фактори, які можуть впливати на перспективи розвитку бізнесу.

У контексті концепції сталого розвитку стратегічне планування набуває особливого значення, адже передбачає поєднання економічних інтересів підприємства з екологічними та соціальними пріоритетами суспільства. Це вимагає від менеджменту не лише визначати фінансові та виробничі цілі, але й прогнозувати екологічні наслідки виробництва, оцінювати соціальну відповідальність бізнесу та вплив на місцеві громади. Збалансування цих складових дозволяє підприємствам забезпечувати тривале зростання без шкоди довкіллю та формувати позитивну репутацію на ринку. У сучасних умовах глобальної конкуренції й посилення вимог до екологічної безпеки саме стратегічне планування, побудоване на принципах сталого розвитку, здатне забезпечити не лише прибутковість, але й соціально-економічну стійкість бізнесу.

Система стратегічного планування підприємства ґрунтується на певних принципах, які забезпечують його наукову обґрунтованість та практичну результативність. Узагальнене графічне відображення цих принципів наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Принципи стратегічного планування підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [9].

Таким чином, наведена піраміда демонструє взаємозв'язок і послідовність принципів стратегічного планування. Нижчі рівні формують фундамент системи – забезпечують наукову обґрунтованість, цілеспрямованість і системність процесу планування. Середні рівні відображають необхідність гнучкості, безперервності та комплексності управлінських рішень, що дає змогу адаптувати стратегію до динамічного середовища. Верхівка піраміди – соціальна та екологічна відповідальність – уособлює інтеграцію економічних, соціальних і природоохоронних цілей, що є основою сталого розвитку підприємства. Отже, ефективне стратегічне планування передбачає гармонійне поєднання всіх зазначених принципів у єдину логічну систему управління [12].

1.2. Підходи до формування стратегій підприємства

Формування стратегії охоплює низку ключових етапів: визначення місії та бачення розвитку підприємства, комплексний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, постановку стратегічних цілей, вибір оптимальної стратегії та планування заходів її реалізації. На цьому етапі важливо не лише оцінити поточний стан підприємства, а й спрогнозувати майбутні умови його функціонування, враховуючи довгострокові ринкові тенденції, соціально-економічні, екологічні та технологічні фактори. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегії з глобальними тенденціями розвитку та підвищити здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [6].

Класичні підходи базуються на працях провідних дослідників, зокрема І. Ансоффа, М. Портера та Г. Мінцберга:

- Плановий підхід Ансоффа передбачає послідовний аналіз середовища й ресурсів та раціональний вибір стратегічної альтернативи, однак є менш гнучким у нестабільних умовах.
- Конкурентний підхід Портера фокусується на формуванні конкурентних переваг через стратегії лідерства за витратами, диференціації чи фокусування, що особливо актуально для динамічних ринків.
- Підхід Мінцберга враховує не лише ринкові фактори, а й організаційну структуру, культуру та стиль управління, що забезпечує глибшу адаптацію стратегії до внутрішніх умов підприємства.

Класичні підходи зосереджені переважно на економічних цілях і фінансових результатах діяльності підприємства, тому в умовах сучасних викликів вони доповнюються концепціями, що враховують соціальні та екологічні аспекти розвитку [40]. Сучасне стратегічне планування є результатом синтезу різних підходів. Ресурсний підхід формує основу для виявлення конкурентних переваг; конкурентний – визначає позиціонування на

ринку; ситуаційний – забезпечує гнучкість і адаптивність; інституційний – орієнтує на дотримання норм і стандартів (рис. 1.2).

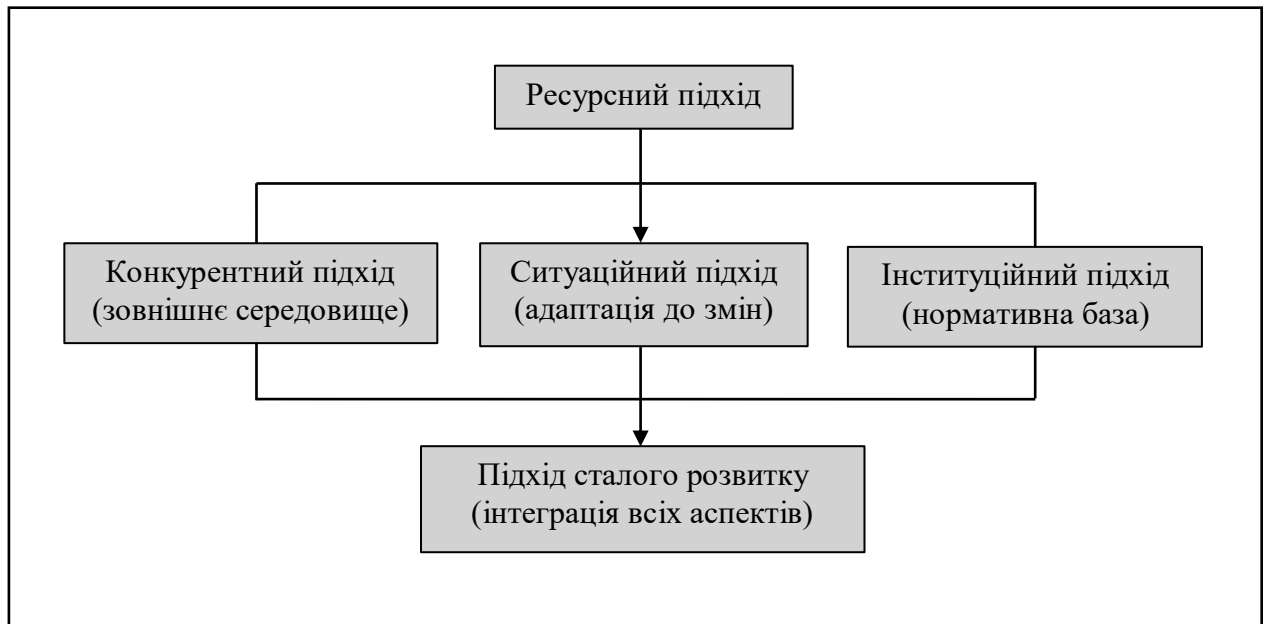


Рис. 1.2. Взаємозв'язок основних підходів до формування стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [14].

В умовах зростання невизначеності бізнес-середовища дедалі більшого значення набувають ситуаційні підходи, що передбачають формування стратегій залежно від конкретних обставин і стану підприємства. Це дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, технологій і законодавства, що особливо актуально для підприємств харчової промисловості. Жоден із підходів не може бути універсальним. Найбільшої ефективності досягають підприємства, які поєднують елементи ресурсного, конкурентного, ситуаційного та сталого підходів. Для м'ясопереробної галузі, зокрема для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», така інтеграція дозволяє підвищити ефективність виробництва, зміцнити ринкові позиції, знизити ризики та забезпечити соціально-екологічну стійкість [3].

Таким чином, формування стратегії підприємства в сучасних умовах має базуватися на комплексному, багаторівневому підході, що поєднує економічну доцільність, гнучкість, ресурсну збалансованість і соціальну відповідальність, що є запорукою його сталого розвитку.

1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід стратегічного планування з урахуванням концепції сталого розвитку

У розвинених країнах стратегічне планування є невід'ємною частиною корпоративного управління і базується на поєднанні економічних, соціальних та екологічних аспектів. Компанії у країнах ЄС активно застосовують принципи Європейського зеленого курсу та ESG-звітності, що дає їм змогу отримувати фінансування з «зелених» фондів і підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Важливим елементом є державна підтримка через фінансові стимули, нормативи з енергоефективності та обов'язкове екологічне звітування.

У США та Канаді стратегічне планування сфокусоване на інноваційності та підвищенні продуктивності. Проте протягом останніх десятиліть підприємства харчової промисловості дедалі активніше інтегрують у стратегії заходи зі зниження викидів, управління відходами та дотримання етичних стандартів постачання. В Азії, зокрема у Японії та Південній Кореї, стратегічне планування орієнтоване на довгострокові цілі і підтримується державними програмами модернізації та інновацій. Значну увагу приділяють розвитку безвідходних технологій, підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню екологічного навантаження на довкілля.

В Україні формування стратегічного планування перебуває на стадії розвитку. Підприємства, особливо у харчовій промисловості, тривалий час зосереджувалися переважно на короткострокових цілях через економічну нестабільність і дефіцит інвестицій [1].

Основні проблеми стратегічного планування в Україні полягають у:

- недостатньому фінансуванні екологічних та соціальних проєктів;
- відсутності довгострокових стимулів з боку держави;
- нерозвиненій інфраструктурі «зелених» інвестицій;
- обмежених знаннях управлінців у сфері ESG і сталого розвитку.



Рис. 1.3. Порівняльна модель стратегічного планування в контексті сталого розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [38].

Загалом, зарубіжний досвід демонструє ефективність сталих стратегій у забезпеченні тривалої стабільності та розвитку підприємств. Українські компанії поступово наближаються до цих стандартів, однак потребують державної підтримки, розвитку ринку екологічних інвестицій і модернізації виробничих процесів. Майбутній розвиток стратегічного планування в Україні залежить від здатності підприємств адаптувати зарубіжні практики до вітчизняних умов. Особливо перспективними є напрями, пов'язані з підвищенням енергоефективності, скороченням викидів, впровадженням технологій замкнутого циклу, розширенням утилізації відходів і зміцненням корпоративної соціальної відповідальності. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток партнерства бізнесу, місцевих громад і наукових установ, що сприятиме зміцненню довіри та залученню нових інвестицій у сферу сталого розвитку [17].

Висновки до розділу 1

1. Стратегічне планування є основою ефективного управління сучасним підприємством, адже воно забезпечує визначення місії, формування довгострокових цілей і раціональний розподіл ресурсів. У динамічних умовах ринку саме стратегічне планування дозволяє підприємствам вчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільне зростання.

2. Аналіз теоретичних підходів до формування стратегії показав, що ефективна стратегія має поєднувати елементи класичних, ресурсно-орієнтованих, ситуаційних та стейкхолдерських підходів. У сучасних умовах розвитку економіки пріоритетного значення набуває орієнтація на принципи сталого розвитку, які забезпечують гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних інтересів підприємства.

3. Зарубіжний досвід стратегічного планування засвідчує, що системна державна підтримка, доступ до «зелених» фінансових інструментів та дотримання стандартів ESG сприяють формуванню стабільних і відповідальних бізнес-моделей. Вітчизняні підприємства перебувають на етапі активного впровадження таких практик, однак уже демонструють позитивну динаміку завдяки модернізації виробництва, підвищенню енергоефективності та розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

4. Ефективність стратегічного планування в Україні визначається здатністю підприємств адаптувати успішні міжнародні практики до національних умов. Для підприємств харчової промисловості, зокрема ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», це означає необхідність поєднання інноваційного розвитку, екологічної безпеки та соціальної стабільності як ключових чинників сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» – одне з найбільших та найстаріших м'ясопереробних підприємств України, яке здійснює діяльність у сфері забою, переробки м'яса та виробництва ковбасних виробів. Підприємство було засноване у 1920 році та протягом своєї історії пройшло шлях від невеликої міської бійні до сучасного високотехнологічного виробництва.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є важливою складовою харчової промисловості Житомирської області, забезпечуючи продукцією не лише місцевий ринок, а й більшість регіонів України. Основними напрямками діяльності є:

- виробництво варених, напівкопчених, сирокочених та копчених ковбас;
- виготовлення сосисок, сардельок, м'ясних та делікатесних виробів;
- виробництво м'ясожирової продукції та напівфабрикатів;
- заготівля, обробка та зберігання м'ясної сировини.

Підприємство виготовляє понад 300 найменувань продукції, що реалізуються під відомими торговими марками «М'ясна Гільдія», «Ранчо», «Gremio de la Carne». Житомирський м'ясокомбінат активно співпрацює з національними торговельними мережами та має фірмові магазини у Житомирі та Києві. Значна частина продукції експортується до країн Європи, Азії та Близького Сходу.

Виробництво сертифіковане за міжнародними стандартами ISO 22000, HACCP, Halal, що гарантує високу якість та безпечність продукції. Підприємство постійно інвестує в оновлення обладнання, автоматизацію процесів та контроль якості, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку.

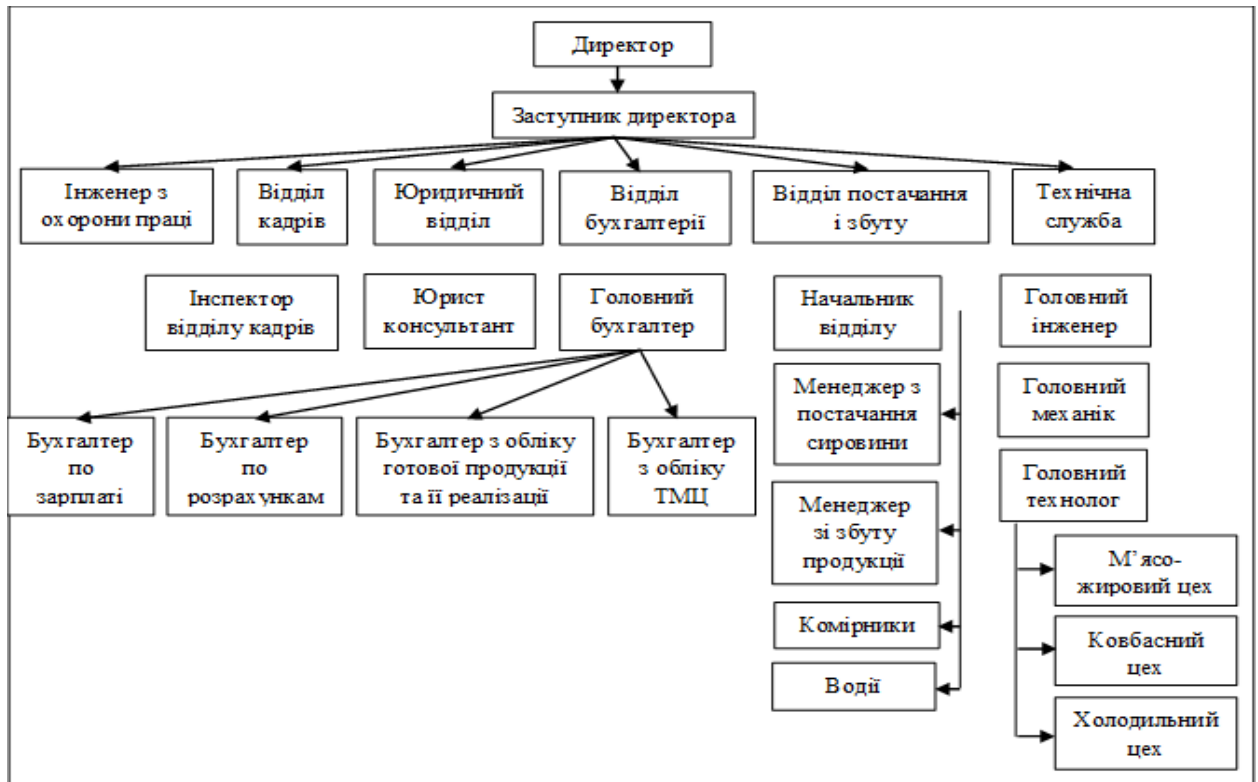


Рис 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: розроблено автором.

Організаційна структура підприємства є функціональною та передбачає поділ управлінських функцій відповідно до спеціалізації підрозділів. На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво та координує діяльність основних служб. Йому підпорядковується заступник директора, який контролює роботу ключових відділів: кадрового, юридичного, бухгалтерії, відділу постачання і збуту, а також технічної служби. Виробнича діяльність реалізується через м'ясожировий, ковбасний та холодильний цехи, що забезпечують повний технологічний цикл переробки сировини. Така структура дозволяє ефективно контролювати кожен етап

виробничого процесу, забезпечує оперативність прийняття рішень та оптимальний розподіл відповідальності між працівниками.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн	1 555 229	1 961 895	2 005 785	450 556	29,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	996 711	1 264 260	1 293 000	296 289	29,7
Валовий прибуток, тис. грн	558 518	697 635	712 785	154 267	27,6
Чистий прибуток, тис. грн	41 650	69 289	79 012	37 362	89,7
Статутний капітал, тис. грн	50 000	50 000	50 000	0	100,0
Власний капітал, тис. грн	340 000	360 000	385 000	45 000	13,2
Залучений капітал, тис. грн	766 063	862 000	870 000	103 937	13,6
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн	42 000	55 000	60 000	18 000	42,9
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	650 712	636 844	640 000	-10 712	98,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	455 351	585 069	600 000	144 649	131,8
Фондовіддача, грн	2,39	3,08	3,14	0,75	131,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,41	3,35	3,34	-0,07	97,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 737	1 625	1 559	-178	-10,3
Продуктивність праці, тис. грн	895,3	1 207,3	1 286,2	390,9	43,7
Рентабельність власного капіталу, %	12,3	14,0	15,3	3,0	124,4
Рентабельність господарської діяльності, %	3,1	4,5	4,8	1,7	154,8

Джерело: фінансова звітність підприємства [36].

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» демонструє стабільне зростання виручки (+29%) та прибутку (+89,7%) при скороченні чисельності працівників, що свідчить про підвищення продуктивності праці на 43,7%. Капіталізація та власний капітал поступово зростають, а рентабельність власного капіталу збільшилася з 12,3% до 15,3%. Це вказує на ефективну стратегію використання ресурсів, хоча залежність від залученого капіталу лишається високою. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є сучасним, конкурентоспроможним та економічно стабільним підприємством із високим виробничим потенціалом.

2.2. Оцінка фінансового стану діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Фінансовий стан підприємства є одним із ключових критеріїв оцінки результативності його діяльності, ступеня стабільності та здатності до подальшого розвитку. Комплексна оцінка фінансового стану дозволяє визначити рівень збалансованості активів і зобов'язань, ефективність використання капіталу, наявність фінансових ризиків та здатність підприємства забезпечувати безперервність виробничо-господарського процесу. В умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища особливого значення набувають ліквідність, фінансова стійкість і рентабельність, які відображають реальні фінансові можливості підприємства, рівень його незалежності від зовнішніх джерел фінансування та здатність отримувати прибуток. Оцінка фінансового стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» передбачає аналіз ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підприємства у динаміці за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. (+/-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,42	1,51	1,59	0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	0,98	1,02	0,07
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,55	0,58	0,61	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,27	0,30	0,06
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	63	65	66	3
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	34	33	32	-2

Джерело: фінансова звітність підприємства [36].

Аналіз ліквідності показує позитивні тенденції у фінансовій діяльності підприємства. Усі коефіцієнти демонструють зростання, що свідчить про посилення платоспроможності. Найважливішим є показник загальної

ліквідності, який у 2024 році досяг 1,59, що відповідає нормативам та вказує на достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Позитивну динаміку також має коефіцієнт швидкої та абсолютної ліквідності, що означає зростання обсягів найбільш ліквідних активів. Таким чином, підприємство впевнено виконує свої короткострокові фінансові зобов'язання.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. (+/-)
Коефіцієнт автономії	0,42	0,44	0,46	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	2,38	2,27	2,17	-0,21
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,58	0,56	0,54	-0,04
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,38	1,27	1,17	-0,21
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,32	0,34	0,36	0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,68	0,70	0,72	0,04

Джерело: фінансова звітність підприємства [36].

Показники фінансової стійкості демонструють поступове зміцнення позицій підприємства. Зростання коефіцієнта автономії (з 0,42 до 0,46) свідчить про більшу частку власного капіталу у фінансуванні активів, що знижує ризик залежності від кредиторів. Одночасне зменшення коефіцієнтів фінансової залежності та співвідношення залученого й власного капіталу підтверджує скорочення боргового навантаження. Підвищення коефіцієнта забезпечення власними коштами та фінансової стабільності вказує на достатність внутрішніх ресурсів для підтримки операційної діяльності.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. (+/-)
Рентабельність основної діяльності, %	8,5	9,2	9,5	+1,0
Рентабельність операційної діяльності, %	6,9	7,1	7,5	+0,6
Рентабельність звичайної діяльності, %	3,1	4,5	4,8	+1,7
Рентабельність підприємства, %	4,3	5,0	5,3	+1,0

Джерело: фінансова звітність підприємства [36].

Показники рентабельності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» демонструють стабільне зростання ефективності діяльності. Рентабельність

основної діяльності збільшилася з 8,5% до 9,5%, що свідчить про підвищення маржинальності продукції та оптимізацію виробничих витрат. Зростання операційної рентабельності підтверджує покращення прибутковості основної операційної діяльності підприємства. Особливо значним є приріст рентабельності звичайної діяльності (+1,7 п.п.), що свідчить про загальне зміцнення фінансових результатів. Рентабельність підприємства за три роки зросла з 4,3% до 5,3%, що є позитивною тенденцією й характеризує ефективне використання ресурсів та управління витратами.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	1 555 229	1 961 895	2 005 785	450 556	128,9
Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн	1 380 000	1 710 000	1 750 000	370 000	126,8
Валовий прибуток, тис. грн	558 518	697 635	712 785	154 267	27,6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	95 000	125 000	130 000	35 000	136,8
Фінансовий результат від господарської діяльності, тис. грн	80 000	110 000	118 000	38 000	147,5
Загальний фінансовий результат, створений підприємством, тис. грн	70 000	100 000	110 000	40 000	157,1
Чистий прибуток, тис. грн	41 650	69 289	79 012	37 362	89,7
Частка фінансового результату від операційної діяльності, %	6,1	6,4	6,5	0,4	—
Додана вартість, тис. грн	350 000	420 000	450 000	100 000	128,6

Джерело: фінансова звітність підприємства [36].

У 2022–2024 рр. спостерігається стале зростання доходів та прибутків підприємства. Чистий дохід зріс на 28,9%, а чистий прибуток – на 68,7%. Це свідчить про підвищення ефективності виробничої та збутової діяльності. Додана вартість збільшилася на 100 млн грн, що підтверджує зростання економічної віддачі підприємства. Загалом Житомирський м'ясокомбінат демонструє позитивну динаміку розвитку та зміцнює конкурентні позиції на ринку.

2.3. Оцінка сучасного стану стратегічного планування діяльності підприємства

Ефективне стратегічне планування є важливою умовою довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки готовності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» до реалізації стратегічних цілей та адаптації до ринкових змін проведено SWOT-аналіз і аналіз продуктового портфеля за матрицею БКГ. Це дозволило визначити ключові стратегічні позиції підприємства та окреслити подальші напрями його розвитку.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT- аналізу діяльності підприємства

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	розширення асортименту, вихід на нові ринки, цифровізація продажів, підвищення кваліфікації кадрів.	конкуренція, подорожчання ресурсів, економічна нестабільність, зміни законодавства.
<i>Сильні сторони</i>	<i>Поле СІМ</i>	<i>Поле СІЗ</i>
відомий бренд, широкий асортимент, власна сировинна база, стабільна частка ринку, кваліфікований персонал.	– Використання бренду для виходу на нові ринки. – Розширення асортименту та запуск нових продуктів. – Використання сучасних технологій виробництва для підвищення якості. – Розвиток онлайн-каналів збуту.	– Сильний бренд та широка клієнтська база допомагають протидіяти конкуренції. – Власна сировинна база зменшує ризики подорожчання сировини. – Стабільна частка ринку дозволяє адаптуватися до змін законодавства.
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Поле СЛІМ</i>	<i>Поле СЛІЗ</i>
низька цифровізація, залежність від великих клієнтів, обмежені інвестиції, слабка сегментація споживачів.	– Можливість модернізації виробництва за рахунок інвестицій. – Впровадження цифрових технологій у збут та маркетинг. – Підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми. – Диверсифікація клієнтської бази завдяки розширенню каналів збуту.	– Недостатня цифровізація збільшує ризик втрати ринку під тиском конкурентів. – Залежність від кількох великих клієнтів робить підприємство вразливим. – Обмежені інвестиції ускладнюють протидію економічним загрозам. – Слабка сегментація ринку посилює ризик зниження попиту.

Джерело: розроблено автором.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має конкурентні переваги завдяки бренду, асортименту та власній сировинній базі, проте слабкими сторонами є низька цифровізація й залежність від ключових клієнтів. Використання

можливостей ринку та модернізація процесів дозволять підвищити стійкість підприємства до загроз і забезпечити його розвиток.

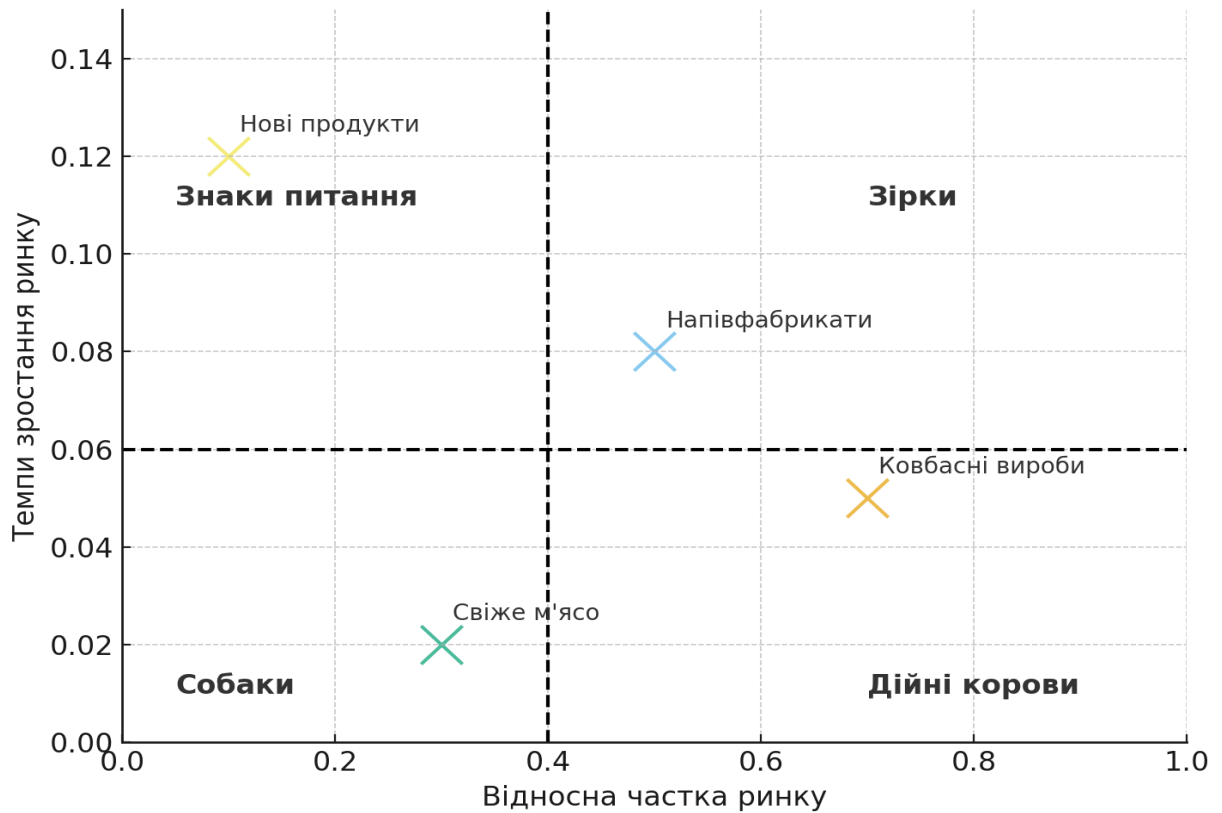


Рис 2.2. Бостонська матриця для підприємства

Джерело: розроблено автором.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має стабільний прибутковий сегмент («ковбасні вироби»), перспективні напрями зростання («напівфабрикати», «нові продукти») та малопривабливий сегмент («свіже м'ясо»). Стратегія розвитку повинна передбачати інвестування у зростаючі ринки й поступову оптимізацію менш ефективних напрямів.

Аналіз стратегічного середовища за допомогою SWOT та БКГ засвідчив, що ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має вагомий потенціал для реалізації довгострокових стратегічних цілей. Підприємство володіє сильними конкурентними позиціями та стабільним продуктово-ринковим портфелем, однак подальший розвиток вимагає підвищення рівня цифрової трансформації, професійної підготовки персоналу, удосконалення маркетингових стратегій та активізації інвестицій у перспективні сегменти.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» засвідчив, що підприємство має ефективну структуру управління, достатній кадровий потенціал і розвинену виробничу базу, що забезпечує стабільність операційних процесів.

2. Фінансові показники підприємства демонструють позитивну динаміку: зростання ліквідності та фінансової стійкості, підвищення рентабельності та ефективності використання активів, що підтверджує його стабільне фінансове становище.

3. SWOT-аналіз підприємства дозволив визначити сильні сторони – відомий бренд, широкий асортимент продукції, сучасні виробничі потужності та стабільну ринкову позицію – які формують його конкурентні переваги. Водночас виявлено слабкі місця, зокрема низьку цифровізацію збутових процесів та залежність від окремих сегментів клієнтів, що вимагає коригування стратегічних підходів.

4. Аналіз продуктового портфеля за матрицею БКГ засвідчив збалансованість асортиментної політики: «дійні корови» забезпечують стабільні надходження, «зірки» та перспективні «знаки питання» формують потенціал зростання, тоді як окремі малорентабельні позиції потребують оптимізації. Це підтверджує обґрунтованість стратегічних рішень щодо розподілу інвестицій і ресурсів.

5. Загальні результати оцінки стратегічного планування свідчать, що підприємство має достатні фінансові, виробничі та ринкові передумови для формування сучасної, комплексної та орієнтованої на зростання стратегії розвитку. Удосконалення цифровізації, маркетингової активності та інноваційної складової дозволить посилити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його стале функціонування в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Розробка стратегічних цілей діяльності підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку

Формування стратегічних цілей підприємства є ключовим етапом процесу стратегічного планування, адже саме вони визначають основні напрями розвитку, координують дії управлінських структур і забезпечують досягнення довгострокових результатів. У сучасних умовах глобальної конкуренції та зростання суспільних очікувань від бізнесу стратегічне планування повинно виходити за межі традиційних економічних показників і включати соціальні та екологічні складові діяльності.

Для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» питання удосконалення системи стратегічного планування має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі харчової промисловості, яке вимагає постійної модернізації виробництва, підвищення якості продукції та відповідності принципам сталого розвитку.

Сталий розвиток, як відомо, базується на трьох взаємопов'язаних компонентах: економічному зростанні, соціальній відповідальності та екологічній безпеці. Їх інтеграція в систему стратегічних цілей дозволяє підприємству досягати балансу між прибутковістю, ефективністю використання ресурсів і соціально-екологічним ефектом [31].

Розробка стратегічних цілей ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» ґрунтується на місії підприємства – забезпечення споживачів якісною, безпечною та екологічно чистою м'ясною продукцією при раціональному використанні природних ресурсів і дотриманні соціальної відповідальності

перед працівниками та громадою. Виходячи з цього, стратегічні цілі підприємства повинні відповідати принципам:

- результативності – спрямованості на досягнення конкретних кількісних і якісних результатів;
- системності – узгодженості цілей усіх рівнів управління;
- гнучкості – можливості адаптації до змін зовнішнього середовища;
- відповідальності принципам сталого розвитку – поєднання економічної вигоди, соціальної справедливості та екологічної безпеки.

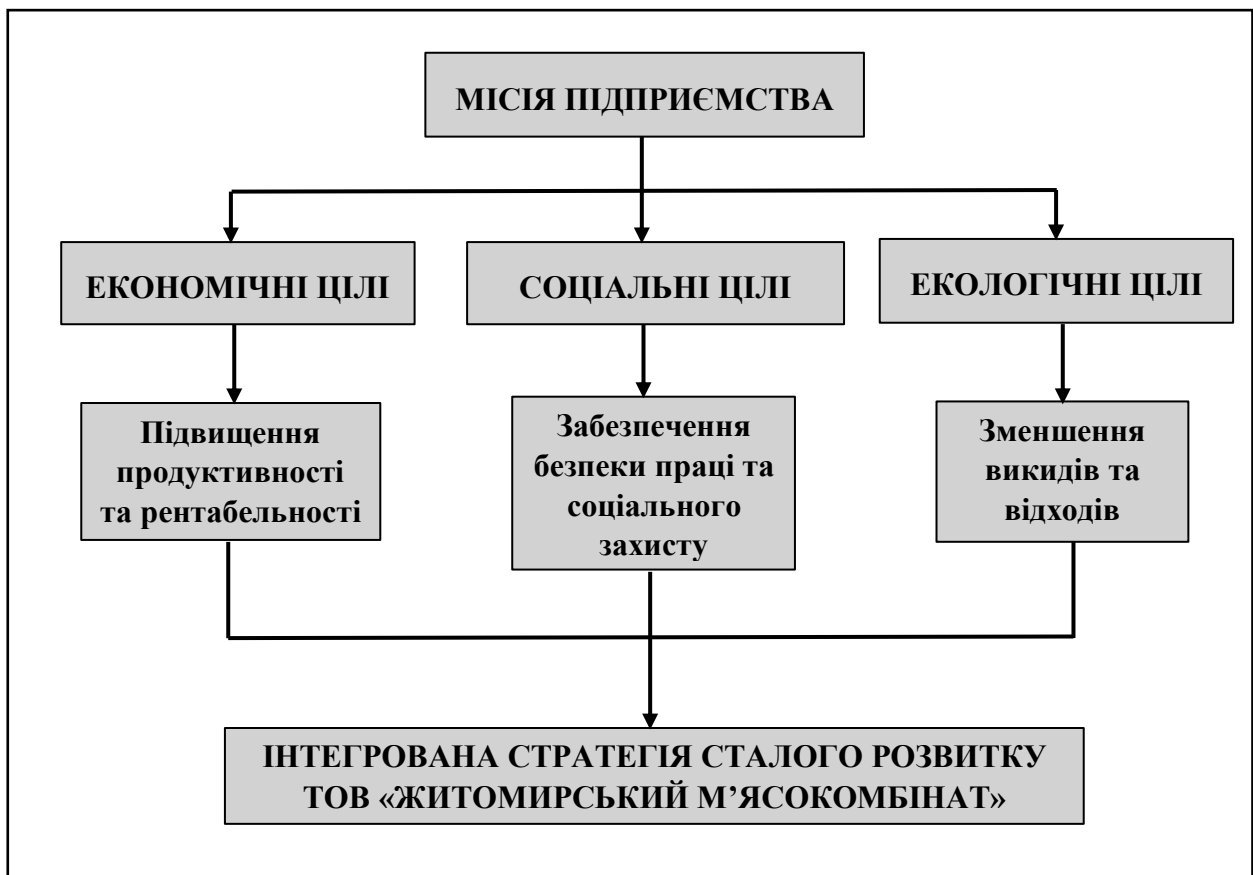


Рис. 3.1. Схема формування стратегічних цілей підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Відповідно до принципів сталого розвитку, стратегічні цілі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» доцільно поділити на три взаємопов'язані блоки – економічний, соціальний та екологічний.

Економічні цілі підприємства спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і рентабельності виробництва, оптимізацію

енергоспоживання, розширення ринку збуту продукції як в Україні, так і за її межами, а також на зміцнення фінансової стабільності та підвищення інвестиційної привабливості.

Соціальні цілі передбачають створення безпечних і комфортних умов праці, підвищення рівня заробітної плати та соціальних гарантій, реалізацію програм професійного навчання та розвитку персоналу, а також активну участь у соціальних ініціативах громади, зокрема підтримку освіти й спорту.

Екологічні цілі зосереджені на зменшенні шкідливих викидів і скороченні обсягів відходів, упровадженні енергозберігаючих технологій, переході до повторного використання водних ресурсів і сертифікації системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001. Комплексне виконання цих завдань забезпечує підприємству стабільний розвиток, зміцнює його конкурентоспроможність і сприяє формуванню позитивного іміджу соціально відповідального виробника [27].

Для досягнення цих цілей необхідно забезпечити взаємозв'язок між різними рівнями управління підприємством. Кожен структурний підрозділ повинен мати власні цілі, узгоджені із загальною корпоративною стратегією.

Ефективність реалізації стратегічних цілей передбачає:

- формування системи контролю за досягненням показників;
- щорічний перегляд і коригування цілей відповідно до ринкових змін;
- створення відділу з питань сталого розвитку або ESG-команди;
- забезпечення відкритої комунікації між менеджментом і персоналом.

Отже, стратегічні цілі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» мають бути орієнтовані на досягнення сталого балансу між економічними результатами, екологічною безпекою та соціальними зобов'язаннями. Їх реалізація забезпечить не лише зростання конкурентоспроможності підприємства, але й підвищення довіри з боку споживачів, партнерів та місцевих громад.

3.2. Формування стратегічних напрямів планування діяльності підприємства в контексті сталого розвитку

Ефективне стратегічне планування в умовах сучасних викликів потребує системного підходу до розроблення стратегічних напрямів діяльності підприємства, які б відповідали концепції сталого розвитку. Для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» пріоритетним завданням є інтеграція принципів економічної доцільності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності у всі рівні управління.

Сучасна стратегія розвитку підприємства повинна передбачати не лише збільшення виробничих потужностей чи обсягів продажів, але й формування ефективної системи управління ресурсами, зниження негативного впливу на довкілля, підвищення довіри споживачів і партнерів. Це особливо актуально для підприємств харчової промисловості, які мають значний вплив на стан екосистем і добробут населення.

Враховуючи результати проведеного аналізу діяльності підприємства, до основних стратегічних напрямів його сталого розвитку належать:

1. Підвищення енергоефективності та оптимізація використання ресурсів. Впровадження сучасного енергоощадного холодильного обладнання, модернізація систем освітлення та вентиляції, автоматизація процесів контролю споживання електроенергії.

2. Розвиток екологічного менеджменту. Перехід на замкнений цикл водокористування, удосконалення систем очищення стічних вод, запровадження роздільного збору відходів, мінімізація забруднення довкілля.

3. Інноваційна модернізація виробництва. Застосування технологій безвідходного перероблення сировини, впровадження цифрових рішень у контролі якості та логістиці, розширення асортименту продукції з високим ступенем переробки.

4. Соціальна відповідальність і кадровий розвиток. Поліпшення умов праці, програми підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання інноваційної активності працівників, корпоративна підтримка освітніх і медичних закладів регіону.

5. Підвищення рівня екологічної культури споживачів. Використання екологічного пакування, інформування покупців про якість і безпечність продукції, участь у громадських ініціативах з екологічної освіти.

Одним із ключових практичних напрямів сталого розвитку для підприємства є модернізація холодильного обладнання з метою зниження енергоспоживання. Аналіз внутрішньої звітності показує, що на охолодження та зберігання сировини й готової продукції припадає близько 35 % загального споживання електроенергії підприємства. Заміна старих систем на нові енергоефективні установки дозволить суттєво скоротити витрати [34].

Метою цього заходу є зменшення споживання електроенергії на 25 % у період 2026–2028 рр., що забезпечить зниження виробничих витрат і позитивний екологічний ефект за рахунок зменшення викидів CO₂.

Таблиця 3.1

Розрахунок економічного ефекту від впровадження енергоощадного холодильного обладнання на 2026–2028 рр.

Показник	Рік		
	2026	2027	2028
Обсяг інвестицій, грн	3 200 000	500 000	300 000
Річна економія електроенергії, кВт·год	280 000	320 000	340 000
Економія коштів від зменшення споживання електроенергії, грн	1 680 000	1 920 000	2 040 000
Зменшення витрат на технічне обслуговування, грн	150 000	180 000	200 000
Загальний економічний ефект, грн	1 830 000	2 100 000	2 240 000
Кумулятивний ефект, грн	1 830 000	3 930 000	6 170 000
Термін окупності проєкту, років	1,8	—	—

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [36].

Згідно з розрахунками, загальний обсяг інвестицій у модернізацію холодильного обладнання складе 4,0 млн грн, при цьому річна економія

електроенергії забезпечить поступове зростання прибутку з 1,83 млн грн у 2026 році до понад 2,24 млн грн у 2028 році. Таким чином, термін окупності проєкту становить менше двох років, що свідчить про його високу ефективність і доцільність. Окрім економічного ефекту, підприємство отримає екологічну вигоду – скорочення викидів парникових газів приблизно на 120 тонн CO₂ щорічно, що відповідає принципам сталого розвитку та підвищує репутаційну вартість компанії.

Впровадження енергоефективного обладнання є не лише технічним удосконаленням, а й частиною більш широкої стратегії сталого розвитку. Воно сприятиме:

- зменшенню виробничих витрат і підвищенню прибутковості;
- підвищенню екологічної безпеки виробництва;
- створенню позитивного іміджу підприємства як екологічно свідомого виробника;
- покращенню умов праці персоналу завдяки сучасним технологіям охолодження та автоматизації процесів.

Для ефективної реалізації цього напрямку доцільно розробити комплексну програму енергоменеджменту, що включатиме постійний моніторинг енергоспоживання, технічні аудити, навчання персоналу та впровадження системи мотивації за досягнення енергозбереження [33].

Таким чином, запропонований стратегічний напрям модернізації виробничої інфраструктури забезпечує одночасно економічну, екологічну та соціальну ефективність. Його реалізація стане важливим кроком у досягненні довгострокових цілей сталого розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», сприятиме підвищенню операційної ефективності та зниженню ресурсомісткості виробництва. Це, у свою чергу, формуватиме нові конкурентні переваги підприємства в умовах євроінтеграції та посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу, забезпечуючи стійкі позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення стратегічного планування діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» потребує інтеграції принципів сталого розвитку в усі управлінські процеси. Це дозволить забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, що є основою довгострокової стабільності підприємства.

2. Система стратегічних цілей підприємства побудована за трьома напрямками – економічним, соціальним та екологічним. Такий підхід дає змогу не лише підвищити рентабельність і конкурентоспроможність, але й покращити умови праці, підвищити мотивацію персоналу та зменшити негативний вплив виробництва на довкілля.

3. Економічні розрахунки підтвердили доцільність впровадження енергоощадного холодильного обладнання, що забезпечить скорочення споживання електроенергії на 25 %. Інвестиції в розмірі 4 000 000 грн окупляться менш ніж за два роки, а очікуваний економічний ефект у 2026–2028 рр. становитиме 6 170 000 грн.

4. Запропоновані напрями розвитку сприятимуть підвищенню ефективності виробничої діяльності, покращенню екологічних показників, зміцненню репутації підприємства як соціально відповідального виробника та створенню передумов для подальшої інтеграції в європейський економічний простір.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз теоретичних засад стратегічного планування підтвердив, що стратегічний розвиток підприємства ґрунтується на поєднанні системного підходу, ресурсно-орієнтованого бачення та адаптивного управління, що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

2. Вивчення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» показало, що підприємство має ефективну структуру управління, сучасну матеріально-технічну базу, кваліфікований персонал і сформований асортимент продукції, що забезпечує йому стабільну позицію на ринку м'ясопереробної продукції.

3. Комплексний аналіз фінансового стану підприємства засвідчив позитивну динаміку ключових показників – підвищення ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та продуктивності праці. Це вказує на здатність підприємства забезпечувати надійне фінансування операційної діяльності та створювати умови для інвестиційного розвитку.

4. Оцінка структури активів і зобов'язань, а також ефективності використання основних і оборотних засобів показала, що підприємство раціонально управляє ресурсами. Зростання обсягів виробництва та оптимізація витрат свідчать про ефективність внутрішніх процесів і позитивні тенденції в операційній діяльності.

5. Результати SWOT-аналізу дали можливість ідентифікувати сильні сторони підприємства – впізнаваний бренд, широкий асортимент, стабільні ринкові позиції та сучасне виробництво, а також виявити слабкі місця, такі як недостатня цифровізація збутових процесів і залежність від окремих клієнтів. Це дозволяє чітко визначити напрями подальшого вдосконалення управлінських рішень.

6. Аналіз продуктового портфеля за матрицею БКГ підтвердив його збалансованість та наявність перспективних напрямів розвитку. Сегменти «зірок» і «знаків питання» забезпечують стратегічний потенціал зростання, тоді як «дійні корови» – стабільність фінансових надходжень. Окремі низькорентабельні продукти потребують оптимізації або скорочення.

7. Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має значні ресурси та реальні можливості для розроблення ефективної довгострокової стратегії. Подальший розвиток підприємства пов'язаний із цифровою трансформацією, модернізацією виробництва, оптимізацією асортиментної політики та зміцненням маркетингової діяльності, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стійке функціонування на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37-41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.67> (дата звернення: 21.11.2025).
3. Грицан Ю. І. Концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 3. С. 311-316. URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua> (дата звернення: 13.11.2025).
4. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 179-187. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 17.11.2025).
5. Заблоцький О., Андрусів К., Карвацка Н. Концепція сталого розвитку як основа формування та оцінки стратегії підприємства. *Grail of Science*. 2024. № 36. С. 76-82. URL: <https://archive.journal-grail.science> (дата звернення: 14.11.2025).
6. Канова О. А., Кривобок К. В., Немченко В. В. Стратегічне планування та його роль в менеджменті та підприємстві: виклики та особливості в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 290-297. URL: <https://ujae.org.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
7. Кифяк В. І. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57> (дата звернення: 13.11.2025).

8. Ковтун О. Підходи до класифікації ризиків стійкого розвитку підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3(08). С. 79-82. URL: <https://www.transformations.in.ua> (дата звернення: 19.11.2025).
9. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6(2). С. 142-149. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua> (дата звернення: 21.11.2025).
10. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 67. № 6. С. 175-184. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
11. Ляшук К. П. Концепція сталого розвитку як базис корпоративної соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 1(75). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-17> (дата звернення: 17.11.2025).
12. Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2(36). URL: <https://journals.dut.edu.ua> (дата звернення: 19.11.2025).
13. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 60-64. URL: <https://ujae.org.ua> (дата звернення: 21.11.2025).
14. Мельник Н. Г., Семанюк В. З. Бухгалтерський облік у контексті сталого розвитку та циркулярної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 183-188. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 20.11.2025).
15. Немешкало К., Хахалев Д. Управління сталим розвитком в умовах мінливого середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 3. С. 311-316. URL: <https://journals.khnu.km.ua> (дата звернення: 18.11.2025).

16. Огієнко А. В., Міненко С. І., Косенко Я. А. Фактори сталого економічного зростання в контексті ризиків та пріоритетів розвитку підприємств в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 310-316. URL: <https://ujae.org.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
17. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Еволюція концепції сталого розвитку: управлінський ракурс. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 250-257. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 20.11.2025).
18. Павлова В., Абрамов М. Обґрунтування системи критеріїв сталого розвитку підприємств сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 18.11.2025).
19. Панчишин Т. В., Вдовин М. Л. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 21.11.2025).
20. Передерій Т. Вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 16.11.2025).
21. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 79-85. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
22. Поляков М. А. Стратегічне планування сталого розвитку територій: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 123-131. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua> (дата звернення: 21.11.2025).
23. Родіна О. В. Оцінка сталого розвитку як інструмент стратегічного управління в реалізації управлінських рішень. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 4. URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua> (дата звернення: 20.11.2025).

24. Самофатова В. Стратегічне управління сталим розвитком підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 21.11.2025).

25. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 16.11.2025).

26. Сикало А. Використання смарт-аналітики у стратегічному плануванні сталого розвитку вітчизняних підприємств. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі*: зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 308-311. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30735509>

27. Сикало А. Інтеграція ESG-орієнтирів у стратегічне планування діяльності підприємства. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 288-290.

28. Сикало А. Стратегічне планування сталого розвитку в державному секторі. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (30.04.2025). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 14-18.

29. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 20.11.2025).

30. Скорик М., Мужайло Р. «Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, ESG-стандартів і соціального партнерства».

Український економічний часопис. 2025. С. 136-142. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php> (дата звернення: 21.11.2025).

31. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. *Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31. № 6. С. 135-141. URL: <https://www.econver.org.ua> (дата звернення: 21.11.2025).

32. Страпчук С. І. Екологічна складова сталого розвитку сільського господарства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 143-151. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 22.11.2025).

33. Тарасюк О. В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація в умовах сучасної економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(107). С. 39-46. URL: <https://ema.ztu.edu.ua> (дата звернення: 20.11.2025).

34. Тендюк А. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 102-108. URL: <https://economic-forum.ztu.edu.ua> (дата звернення: 20.11.2025).

35. Теплюк М. Ентропійні аспекти та обґрунтування забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. *Економіка розвитку*. 2025. № 1. С. 34-42. URL: <https://economdevelopment.in.ua> (дата звернення: 22.11.2025).

36. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». URL: <https://zhmk.com.ua/pro-kompaniyu/finansova-zvitnist> (дата звернення: 11.11.2025)

37. Фурсенко В. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції концепції стійкого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 525-532. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 17.11.2025).

38. Хахалєв Д. О. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємств у турбулентному середовищі. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). URL: <https://economdevelopment.in.ua> (дата звернення: 21.11.2025).

39. Хахалєв Д. О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 338-344. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 19.11.2025).

40. Яковенко О., Колесник А. Концептуальні підходи до визначення змісту механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5(56). С. 148-152. URL: <https://economdevelopment.in.ua> (дата звернення: 20.11.2025).