

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ОНАЦЬКА Поліна Богданівна

УДК 65.016

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Менеджмент стратегічного розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» на
основі діджиталізації

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

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2026

АНОТАЦІЯ

**Онацька П.В. Менеджмент стратегічного розвитку
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» на основі діджиталізації. – Рукопис.**

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

Розглянуто теоретичні аспекти менеджменту стратегічного розвитку підприємств в сучасних умовах. Проведений аналіз стратегічного положення ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємства на основі діджиталізації.

Ключові слова: менеджмент, стратегія, стратегічний розвиток, діджиталізація, бізнес-процеси, стратегічний аналіз.

SUMMARY

**Onatska P.V. The strategic development's management of
LLC «Zhytomyr Meat Plant» based on digitalization. - Manuscript.**

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The theoretical aspects of the strategic development's management of enterprises in modern conditions are considered. The strategic position of LLC «Zhytomyr Meat Processing Plant» is analyzed. The choice of the enterprise development's strategy based on digitalization is justified.

Key words: management, strategy, strategic development, digitalization, business processes, strategic analysis.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність та складові менеджменту стратегічного розвитку підприємства.....	7
1.2 Діджиталізація як сучасний інструмент трансформації бізнес-моделей та процесів.....	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	14
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	14
2.2 Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....	17
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	22
3.1 Обґрунтування вибору загальної та конкурентної стратегій підприємства.....	22
3.2 Цифрова трансформація діяльності підприємства та оцінка ризиків запропонованих діджитал-рішень.....	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації традиційних методів управління м'ясопереробними підприємствами в умовах глобальної цифровізації та жорстких вимог євроінтеграції щодо простежуваності продукції. Впровадження діджитал-інструментів у менеджмент стратегічного розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» дозволяє не лише оптимізувати операційні витрати, а й забезпечити стійку конкурентну перевагу брендів підприємства через інноваційні моделі взаємодії зі споживачем.

Аналіз останніх досліджень. Питання менеджменту стратегічного розвитку на основі діджиталізації висвітлені у працях таких вчених, як К. Шваб, П. Вестерман, а серед вітчизняних фахівців — у роботах К. Баркової, Т. Вецко, О. Єрмакової, Т. Лазоренко, М. Мартиненко, О. Пилипенко, Н. Сапельникової та інших. Водночас механізми інтеграції діджитал-технологій (AI, IoT, Blockchain) у менеджмент стратегічного розвитку великих м'ясопереробних комплексів в умовах динамічного українського ринку потребують подальшого прикладного опрацювання.

Мета та завдання дослідження. Основною метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту стратегічного розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» на основі впровадження інструментів діджиталізації.

Для досягнення мети визначено наступні *завдання*:

- дослідити теоретичні засади та особливості стратегічного менеджменту в умовах цифрової економіки;
- проаналізувати фінансово-господарський стан та поточний рівень діджиталізації ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»;
- визначити пріоритетні напрями діджитал-трансформації бізнес-процесів підприємства;

- обґрунтувати вибір цифрових інструментів для реалізації стратегії розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (AI, CRM, Smart Production).

- провести оцінку економічної ефективності та потенційних ризиків від реалізації запропонованих діджитал-рішень на досліджуваному підприємстві.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес менеджменту стратегічного розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» на основі діджиталізації.*

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та прикладних діджитал-інструментів управління стратегічним розвитком підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи:

- 1) метод системного аналізу — для вивчення взаємозв'язків між внутрішніми процесами комбінату та цифровим середовищем.

- 2) аналіз та синтез — для систематизації наукових підходів до визначення стратегічного менеджменту.

- 3) інструменти стратегічного аналізу (PESTEL, БКГ, SWOT) — для оцінки зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

- 4) економіко-статистичні методи — для обробки фінансових показників діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

- 5) метод моделювання та прогнозних розрахунків — для оцінки ефективності запропонованих діджитал-проектів у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Інформаційну базу наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців зі стратегічного менеджменту, періодичні видання, річні та фінансові звіти діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр. та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі розкрито зміст питань щодо особливостей менеджменту стратегічного розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» на основі діджиталізації. Отримані результати дослідження та запропоновані напрями можуть бути впроваджені у виробничий процес досліджуваного підприємства, що сприятиме його ефективному менеджменту на стратегічній основі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Онацька П. Діджиталізація як напрям удосконалення менеджменту стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. Science And Information Technologies in The Modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. February 11-13, 2026. Athens, Greece. С. 213-216. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/science-and-information-technologies-in-the-modern-world-11-02-26/> (дата звернення: 05.04.2026).

2. Місевич М., Онацька П. Менеджмент стратегічного розвитку вітчизняних підприємств м'ясопереробної галузі на основі діджиталізації. Research in Science, Technology and Economics. Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. February 18-20, 2026, Luxembourg, Luxembourg. С. 239-243. URL: https://isu-conference.com/en/archive/research-in-science-technology-and-economics-18-02-26/DOI_10.70286/ISU-18.02.2026 (дата звернення: 05.04.2026).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 36 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань та займає 5 сторінок) і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові менеджменту стратегічного розвитку підприємства

В умовах сучасної глобалізації, прискорення науково-технічного прогресу та високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища, життєздатність підприємства безпосередньо залежить від його здатності не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх. Це зумовлює необхідність переходу від оперативного управління до менеджменту стратегічного розвитку.

Поняття «менеджмент стратегічного розвитку» є синтетичною категорією, що поєднує в собі теорію стратегічного управління та концепцію організаційного розвитку. Якщо класичне *стратегічне управління* фокусується на підтримці конкурентоспроможності, то *менеджмент розвитку* спрямований на якісні трансформації внутрішнього потенціалу підприємства [15, с. 24-25].

Менеджмент стратегічного розвитку підприємства — це багатогранний процес цілеспрямованого впливу на внутрішні параметри організації з метою формування нових конкурентних переваг, нарощування ринкової вартості та забезпечення довгострокової життєдіяльності через якісні та кількісні зміни. Для глибшого розуміння сутності категорії доцільно розглянути підходи різних наукових шкіл до її трактування [11, с. 31-32].

Менеджмент стратегічного розвитку є складною системою, що складається з кількох взаємопов'язаних підсистем. Його структуру можна представити через функціональні та структурні елементи [29,30,31].

1. Цільова складова: визначення місії, стратегічного бачення та побудова «дерева цілей». Розвиток неможливий без чітко артикульованого

вектору руху.

2. Аналітична складова: моніторинг макрооточення (PEST-аналіз), галузевого середовища (модель 5 сил Портера) та внутрішнього потенціалу (SNW-аналіз).

3. Ресурсна складова: оптимізація використання фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів. Організаційна складова: формування гнучкої структури управління, здатної підтримувати стратегічні зміни.

4. Контрольна складова: система стратегічного контролінгу та коригування відхилень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення «менеджменту стратегічного розвитку»

Підхід	Сутність трактування	Ключовий акцент
Процесний	Послідовність взаємопов'язаних етапів: від аналізу середовища до реалізації змін.	Дотримання регламенту та етапності планування.
Ресурсний	Процес нарощування та оптимізації унікальних компетенцій та активів підприємства.	Капіталізація внутрішніх ресурсів та інтелектуального капіталу.
Адаптивний	Здатність системи гнучко реагувати на виклики середовища через зміну параметрів функціонування.	Виживання та стійкість у динамічному середовищі.
Цільовий (результативний)	Діяльність, спрямована на досягнення довгострокових параметрів зростання (частка ринку, прибуток).	Кількісні та якісні показники майбутнього стану.

Джерело: розроблено на основі [4,22,23,27]

Процес реалізації менеджменту стратегічного розвитку має циклічний характер (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сутність та складові менеджменту стратегічного розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2,6,13,32]

У центрі схеми розміщено поняття менеджменту стратегічного розвитку підприємства, яке визначається як система управління, спрямована на забезпечення довгострокового розвитку організації шляхом формування та реалізації ефективної стратегії для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Ліва частина схеми розкриває сутність стратегічного менеджменту, яка включає основні управлінські процеси: довгострокове планування діяльності підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.

Права частина схеми демонструє основні складові стратегічного менеджменту, які реалізуються послідовно. Першим етапом є аналіз середовища, що передбачає дослідження зовнішніх факторів та внутрішніх ресурсів підприємства. Далі здійснюється формування місії та стратегічних цілей, які визначають основні напрями розвитку підприємства. Наступним

кроком є розробка стратегії, що передбачає вибір оптимального шляху розвитку та формування стратегічних планів. Після цього відбувається реалізація стратегії, яка включає організацію виконання планів, ефективний розподіл ресурсів та управління персоналом. Завершальним етапом є контроль та оцінка результатів, що дозволяє визначити ефективність реалізації стратегії та, за потреби, скоригувати подальші дії.

У нижній частині схеми представлено результати стратегічного менеджменту, до яких належать підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення стабільного розвитку, зміцнення позицій на ринку та формування довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, загалом схема демонструє логічну послідовність процесів стратегічного управління та їх роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

1.2. Діджиталізація як сучасний інструмент трансформації бізнес-моделей та процесів

У сучасних умовах господарювання цифрова трансформація (діджиталізація) перестала бути просто технологічним трендом, перетворившись на фундаментальну передумову виживання та розвитку підприємства. Якщо в попередні десятиліття автоматизація стосувалася переважно окремих виробничих операцій, то сьогодні діджиталізація охоплює всю архітектуру бізнесу — від способу створення вартості до взаємодії з кінцевим споживачем [18, с. 214-215].

Для наукового обґрунтування теми необхідно розмежувати поняття «оцифрування» (digitization), «діджиталізація» (digitalization) та «цифрова трансформація» (digital transformation).

- Оцифрування — це технічний перехід від аналогових даних до цифрових.
- Діджиталізація — це використання цифрових технологій для

зміни бізнес-процесів та покращення доходів (наприклад, перехід на хмарні сервіси чи впровадження CRM).

- Цифрова трансформація — це глибока стратегічна зміна бізнес-моделі, що базується на зміні корпоративної культури та клієнтського досвіду [16, с. 240-241].

Діджиталізація виступає каталізатором стратегічного розвитку, оскільки дозволяє підприємствам долати географічні бар'єри, скорочувати транзакційні витрати та прискорювати вихід інноваційних продуктів на ринок.

Бізнес-модель підприємства визначає логіку, за якою організація створює, доставляє та фіксує цінність. Традиційні лінійні моделі (ланцюжок створення вартості Портера) поступово витісняються мережевими та платформеними рішеннями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційних та діджиталізованих бізнес-моделей

Параметри порівняння	Традиційна бізнес-модель	Діджиталізована бізнес-модель
<i>Ключовий актив</i>	Матеріальні ресурси (обладнання, будівлі)	Дані, алгоритми, інтелектуальний капітал
<i>Взаємодія з клієнтом</i>	Одностороння (транзакційна)	Безперервна (взаємодія 24/7 через цифрові канали)
<i>Ціннісна пропозиція</i>	Стандартизований продукт / послуга	Індивідуалізоване рішення, досвід (experience)
<i>Джерела доходу</i>	Одноразові продажі	Рекурентні платежі (передплата), комісії платформ
<i>Структура витрат</i>	Високі змінні витрати на одиницю продукції	Високі фіксовані (розробка), низькі змінні (масштабування)
<i>Ланцюжок вартості</i>	Лінійний та послідовний	Мережевий, екосистемний

Джерело: розроблено на основі [8,12,21,35]

Основними напрямками трансформації бізнес-моделей є:

1. Перехід від володіння продуктом до сервісної моделі (Everything-as-a-Service, ХааS). Компанії продають не товар, а результат його використання (наприклад, замість продажу ПЗ — передплата на хмарний сервіс).

2. Платформізація. Створення екосистем, де підприємство виступає посередником між виробниками та споживачами (маркетплейси).

3. Персоналізація на основі Big Data. Використання аналітики великих даних дозволяє створювати унікальні пропозиції для кожного клієнта, що раніше було неможливо в масовому виробництві (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Діджиталізація як сучасний інструмент трансформації
бізнес-моделей та процесів**

Джерело: побудовано автором на основі [1,7,20,40]

Трансформація процесів через діджиталізацію спрямована на підвищення операційної ефективності та гнучкості (Agility). Можна виділити три ключові рівні змін у процесах:

1. Автоматизація рутинних операцій (RPA — Robotic Process Automation). Використання програмних роботів для виконання повторюваних завдань у бухгалтерії, логістиці та HR дозволяє вивільнити людський ресурс для стратегічних завдань [37].

2. Інтеграція процесів через ERP та CRM-системи. Створення єдиного інформаційного простору підприємства усуває проблему

«інформаційних силосів», коли відділи працюють розрізнено. Це забезпечує менеджмент актуальною інформацією в режимі реального часу [39, с. 80-81].

3. Впровадження штучного інтелекту (AI) та предиктивної аналітики. Перехід від реактивного управління (реагування на проблеми) до проактивного (прогнозування збоїв обладнання, змін попиту чи ризиків банкрутства) [14, с. 62-63].

Діджиталізація забезпечує підприємству низку стратегічних переваг:

- Оптимізація витрат: зниження витрат на паперовий документообіг, скорочення штату на рутинних ділянках, мінімізація помилок через людський фактор.
- Швидкість прийняття рішень: аналітичні панелі (dashboards) дозволяють бачити стан бізнесу миттєво.
- Розширення ринків: можливість працювати на глобальному ринку через цифрові інтерфейси без фізичної присутності [9,17].

Однак існують і значні бар'єри:

- *Технологічні*: застаріла IT-інфраструктура та питання кібербезпеки.
- *Фінансові*: висока вартість впровадження сучасних систем та дефіцит бюджету на інновації.
- *Людські*: опір персоналу змінам, дефіцит «цифрових» компетенцій у працівників [26, 36].

Отже, діджиталізація відкриває нові можливості розвитку підприємства, зокрема вихід на нові ринки, створення нових продуктів і послуг, а також активний розвиток інновацій. Діджиталізація є важливим сучасним інструментом трансформації бізнесу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх ефективному функціонуванню в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» – це одне з провідних підприємств на території України, яке займається виробництвом високоякісної м'ясної продукції. На сьогоднішній день ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» займає провідне місце у всеукраїнському рейтингу підприємств, що спеціалізуються на виробництві продукції з високоякісної м'ясної сировини, пропонуючи широкий асортимент ковбасних виробів. Завдяки багаторічному досвіду роботи на ринку та довірі споживачів, ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» постійно розвивається і наразі має три основні бренди: ТМ «М'ясна Гільдія», ТМ «Ранчо» та ТМ «Gremio de la Carne». Команда технологів та фахівців м'ясного виробництва невпинно вдосконалює свої навички у приготуванні м'ясних виробів, не зупиняючись на досягнутому.

Загальну інформацію про ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський м'ясокомбінат»
Скорочена назва	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
Код ЄДРПОУ	32122069
Адреса	10025, Україна, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Сергія Параджанова, буд. 127
Дата реєстрації	06.08.2002
Основний вид діяльності	10.13 Виробництво м'ясних продуктів
Статутний капітал	6437000
Власники	ТОВ «Ватаг Груп», Мелікян Давид Арменович
Директор	Бабиш Олег Анатолійович
E-mail	art32122069@ukr.net

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр.**

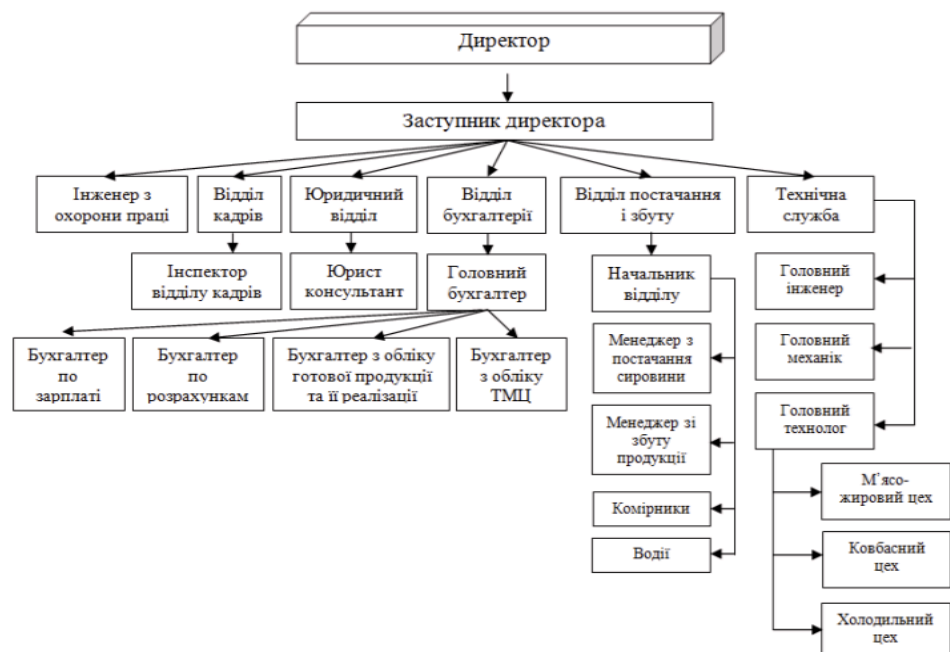
Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення 2025/2023	
		2023	2024	2025	+/-	%
Випуск продукції у діючих цінах	тис. грн	2025950	1911604	2579150	553200	27,3
Валовий прибуток	тис. грн	503952	558518	697638	193686	38,4
Чисельність працюючих	осіб	1796	1737	1625	-171	-9,5
Фонд оплати праці працівників	тис. грн	140505	144865	220651	80146	57,0
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис. грн/осіб	78,23	83,39	135,78	57,55	73,5
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	355275	578984	589373	234098	65,8
Фондовіддача	грн/грн	4,79	2,68	3,15	-1,64	-34,2
Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн	371188	455351	585069	213881	57,6
Коефіцієнтів оборотності оборотних засобів	об.	4,59	3,41	3,35	-1,24	-27,0
Власний капітал	тис. грн	364390	411295	483615	119225	32,7
Середньорічна вартість активів	тис. грн	779227	1106063	1221913	442686	56,8
Матеріальні витрати	тис. грн	1410803	1145150	1429785	18982	1,3
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	1704746	1555229	1961895	257149	15,0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1200794	996711	1264257	63463	5,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	коп.	1,41	1,56	1,55	0,14	9,9
Чистий прибуток	тис. грн	30285	41650	69289	39004	128,7
Рентабельність власного капіталу	%	8,3	10,1	14,3	6,0	72,2
Загальна рентабельність активів	%	3,8	3,7	5,6	1,8	47,3

Джерело: сформовано автором на основі

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023-2025 рр. свідчить про суттєве зростання основних результатів. Зокрема, випуск продукції у діючих цінах збільшився на 27,3%, чистий дохід від реалізації

продукції – на 15%, а валовий прибуток зріс на 38,4%. При цьому чистий прибуток компанії зріс на 128,7%, що позитивно вплинуло на рентабельність власного капіталу (зростання на 72,2%) та рентабельність активів (зростання на 47,3%). Суттєве збільшення фонду оплати праці (57%) і середньої заробітної плати (73,5%) вказує на покращення умов для працівників, хоча спостерігається скорочення чисельності персоналу на 9,5%.

Для визначення основних стратегічних підрозділів ТОВ «Житомирський м'яскокомбінат» доцільним є навести організаційну структуру управління (рис. 2.1).



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

Джерело: розроблено автором

Місією ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є «найбільш повне задоволення вимог споживачів якісною та безпечною продукцією, підвищення лояльності клієнтів, зміцнення позицій на ринку, розширення ринків збуту, підвищення добробуту кожного члена колективу, акціонерів і суспільства в цілому».

2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Для визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (внутрішнє середовище) та можливостей і загроз (зовнішнє середовище) доцільно провести SWOT-аналіз діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Тривала історія діяльності (підприємство існує з 1920 року).	Висока залежність від позикового капіталу та низька частка власного капіталу.
Наявність сучасного обладнання та модернізованих виробничих цехів.	Значні витрати на енергоресурси та сировину.
Широкий асортимент продукції (ковбаси, сосиски, м'ясні делікатеси, напівфабрикати).	Зношеність частини виробничих потужностей.
Власні торгові марки та мережа збуту.	Висока залежність від постачальників м'ясної сировини.
Досвідчений персонал і велика кількість працівників.	Обмежена присутність на міжнародному ринку.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку збуту в Україні та за кордоном.	Зростання конкуренції з боку великих м'ясопереробних компаній.
Розвиток нових видів продукції (органічні або дієтичні продукти).	Коливання цін на сировину (м'ясо, корми).
Впровадження інноваційних технологій переробки.	Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення.
Розвиток онлайн-каналів продажу та фірмових магазинів.	Посилення державного регулювання харчової промисловості.
Співпраця з торговими мережами та експортними партнерами.	Епізоотії у тваринництві та перебої постачання сировини.

Джерело: власні дослідження

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має значний досвід діяльності та сформовану репутацію на ринку, що є важливою конкурентною перевагою. Підприємство виробляє широкий асортимент м'ясних продуктів та має власні торгові марки, що дозволяє займати стабільні позиції на внутрішньому ринку. Модернізація виробництва та використання сучасного обладнання сприяють підвищенню якості продукції. Разом з тим підприємство має фінансові та виробничі обмеження. Частка власного капіталу є відносно низькою, що

свідчить про значну залежність від позикових коштів. Це може знижувати фінансову стійкість підприємства та ускладнювати інвестиційний розвиток.

Основні перспективи розвитку пов’язані з розширенням ринку збуту, впровадженням інноваційних технологій переробки та створенням нових продуктів. Особливо перспективними є сегменти преміальних м’ясних виробів, органічної продукції та готових напівфабрикатів. Головними ризиками для підприємства є посилення конкуренції на ринку м’ясопродуктів, коливання цін на сировину та економічна нестабільність. Також значний вплив можуть мати ветеринарні обмеження, проблеми із постачанням сировини та зміни у державному регулюванні харчової промисловості.

Для побудови PESTEL-аналізу ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат» на період 2023–2025 рр. необхідно розглянути зовнішні чинники, що впливають на стратегічну стійкість підприємства, одного з провідних гравців ринку м’ясопереробки України (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PESTEL-аналіз ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат»

Фактор	Опис та вплив на ЖМК	Рівень загрози/можливості
P (Political) — Політичні	Процес інтеграції в ЄС вимагає повної відповідності європейським стандартам якості. Податкова політика та державні субсидії для агросектору	Середній (необхідність адаптації)
E (Economic) — Економічні	Інфляція та коливання курсу валют впливають на вартість імпортних спецій та оболонки. Висока вартість енергоносіїв (газ/електрика) для виробництва.	Високий (тиск на маржу)
S (Social) — Соціальні	Тренд на здорове харчування (менше солі, без ГМО). Популярність швидких перекусів (снеків). Зміна демографії через міграційні процеси.	Високий (можливість для росту)

Продовження таблиці 2.4

T (Technological) — Технологічні	Автоматизація цехів для зменшення витрат на працю. Впровадження систем простежуваності (blockchain) «від ферми до столу».	Середній (ріст ефективності)
E (Environmental) — Екологічні	Вимоги до очищення стічних вод та утилізації відходів. Перехід на екологічне пакування, що розкладається. Зменшення вуглецевого сліду.	Середній (зростання витрат)
L (Legal) — Юридичні	Впровадження жорстких стандартів НАССР. Трудове законодавство та бронювання працівників. Захист прав інтелектуальної власності на бренди.	Середній (регуляторний тиск)

Джерело: власні дослідження

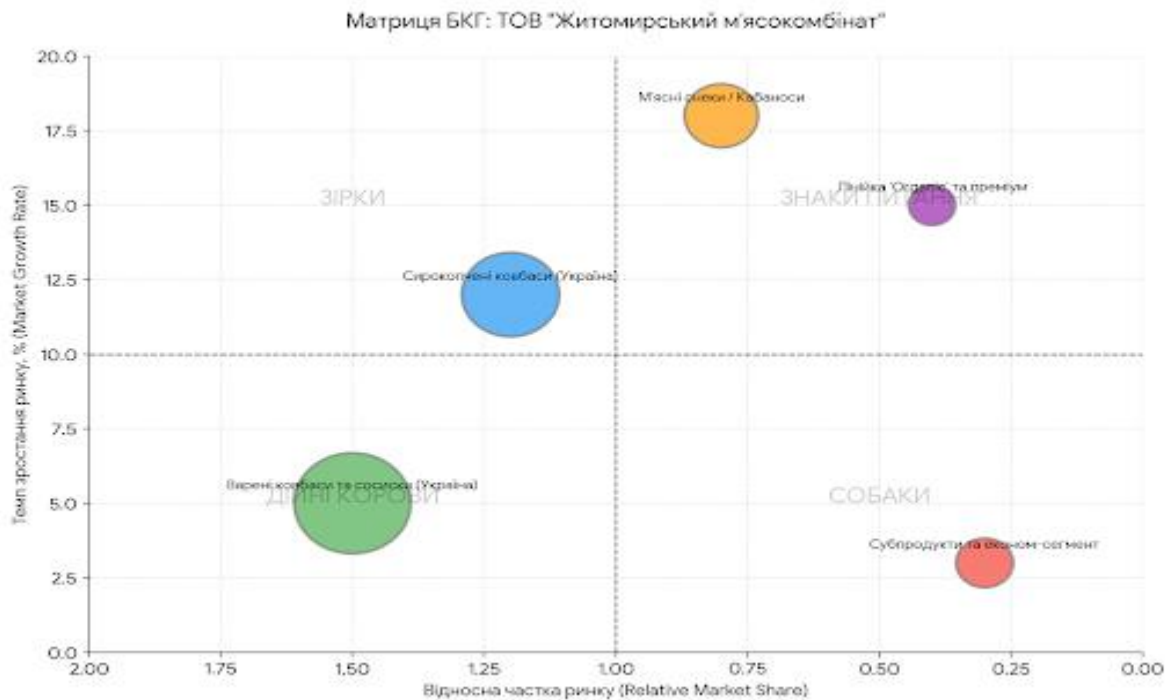
В результаті проведеного PESTEL-аналізу діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» можна зробити наступні висновки:

1. *Економічний тиск та енергоефективність.* ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» — це енергоємне виробництво (постійне охолодження та термічна обробка). У 2026 році ціни на енергоносії залишаються нестабільними. Це змушує підприємство або піднімати ціни (ризик втратити покупця), або інвестувати в сонячні панелі та когенераційні установки.

2. *Соціальна трансформація споживача.* Українці стають вибагливішими. «М'ясна гільдія» виграє за рахунок сильних позицій у сегменті преміум-ковбас, але соціальний тренд на «Clean Label» (чиста етикетка без Е-добавок) вимагає перегляду старих рецептур. Снеки (кабаноси) — це ідеальна відповідь на прискорення темпу життя.

3. *Екологічний вектор (ESG).* Для виходу на ринки ЄС Житомирському м'ясокомбінату недостатньо просто робити смачну ковбасу. Потрібно доводити екологічність виробництва. Це може стати бар'єром для експорту, якщо не модернізувати очисні споруди.

Для аналізу діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (основний бренд — «М'ясна гільдія») ми використаємо матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей інструмент дозволяє класифікувати продуктивний портфель компанії залежно від темпів росту ринку та відносної частки ринку. Для візуалізації можна виділити 5 ключових продуктивних груп. Координати визначені за ринковими тенденціями 2024-2026 рр. (рис.2.2).



**Рис. 2.2. Матриця БКГ для ключових брендів
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»**

Джерело: побудовано автором

Відповідно до матриці БКГ продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» можна зробити наступний висновок:

1. *Зірки (Stars)*. Це «локомотиви» іміджу Житомирського м'ясокомбінату. Продукція під брендом «М'ясна гільдія» (особливо сирокопчена група) має високу лояльність. Снековий напрямок зараз на піку популярності через зміну культури споживання (перекуси «на ходу»). Підприємству доцільно застосовувати для даної продукції стратегію інтенсифікації маркетингу та розширення смакової лінійки снеків.

2. *Дійні корови (Cash Cows)*. Класичні варені ковбаси та сосиски — це

те, що купують щодня. Ринок тут стабільний, але не демонструє вибухового росту. Завдяки налагодженому виробництву та дистрибуції, ці товари мають низьку собівартість і генерують стабільний грошовий потік. Підприємству варто приділяти більше уваги питанням підтримки якості та лояльності, мінімізації витрат, використання прибутку для розвитку «Зірок».

3. *Знаки питання (Question Marks)*. Сюди відносяться нішеві продукти, наприклад, лінійки зі зниженим вмістом солі або безлактозні вироби. Ринок здорового харчування в Україні активно зростає, але Житомирському м'ясокомбінату потрібно боротися за частку в цьому сегменті з крафтовими виробниками. Фокус підприємства повинен бути зосереджений на дослідженні ринку. Якщо динаміка позитивна — інвестувати, щоб перетворити на «Зірок». Якщо ні — знімати з виробництва.

4. *Собаки (Dogs)*. Це позиції, які не мають унікальної торгової пропозиції та програють цінову війну дешевим локальним виробникам (так званий «другий сорт»). Для даного виду продукції доцільно застосовувати стратегію деінвестування або радикального скорочення асортименту (елімінація).

Таким чином, провівши стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», можна зробити висновок, що підприємству варто активно працювати над розвитком репутації бренду через рекламні кампанії, брати участь у виставках та просування в соціальних мережах, що допоможе зміцнити довіру та підвищити імідж. Також, важливим напрямом є оптимізація витрат виробництва, що сприятиме зниженню цін на продукцію та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» НА ОСНОВІ

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування вибору загальної та конкурентної стратегій підприємства

Місія ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у повній мірі відповідає маркетинговому середовищу на ринку виробництва м'ясних виробів, оскільки акцентує увагу на задоволенні вимог споживачів через пропозицію якісної та безпечної продукції, що є важливим фактором для сучасних споживачів. Зокрема, підвищення лояльності клієнтів через розвиток трьох власних торгових марок дозволяє підприємству адаптуватися до потреб різних цільових аудиторій. Також місія передбачає зміцнення ринкових позицій та розширення ринків збуту, що є актуальним у конкурентному середовищі, а також підвищення добробуту працівників і суспільства, що підкреслює соціальну відповідальність підприємства. Дерево цілей ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» наведено у додатку А.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має на меті не тільки задовольнити потреби своїх клієнтів якісною і безпечною продукцією, але й підвищити лояльність споживачів, розширити ринки збуту, зміцнити свою ринкову позицію і створити умови для добробуту співробітників, акціонерів і суспільства загалом. Для реалізації цієї мети необхідно сформулювати загальну стратегію, яка охопить всі ключові аспекти діяльності підприємства та забезпечить його стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

З огляду на це, пропонується загальна стратегія, яка об'єднує підходи диференціації, розширення ринків збуту, а також підвищення ефективності операційної діяльності, що наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальна стратегія ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Напрямок	Опис	Ключові дії
Якість і безпека продукції	Зосередження на забезпеченні високих стандартів якості та безпеки, що відповідають очікуванням клієнтів і міжнародним стандартам	Впровадження сучасних технологій виробництва, сертифікація за міжнародними стандартами, регулярний контроль якості
Лояльність і задоволення споживачів	Розробка програм для підтримки лояльності клієнтів, побудова довгострокових відносин та підвищення впізнаваності бренду	Створення програм лояльності, регулярні маркетингові акції, активна робота в соціальних мережах
Розширення ринків збуту	Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, розвиток фірмових магазинів і співпраця з новими дистриб'юторами	Пошук нових партнерів, збільшення експорту, відкриття нових точок фірмової торгівлі
Операційна ефективність і оптимізація	Зниження витрат на виробництво, оптимізація логістики, збільшення продуктивності виробництва	Впровадження енергоощадних технологій, оптимізація логістичних ланцюгів, навчання та розвиток персоналу
Екологічна і соціальна відповідальність	Забезпечення екологічності процесів та турбота про соціальні аспекти діяльності для зміцнення репутації	Впровадження еко-технологій, зменшення відходів, участь у соціальних ініціативах та підтримка місцевих громад

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З таблиці 3.1 можна зробити висновок, що загальна стратегія ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» спрямована на досягнення максимальної відповідності продукції очікуванням клієнтів та зміцнення позицій компанії на ринку через забезпечення якості, підвищення лояльності споживачів і розширення ринків збуту. Розробка та реалізація стратегії, що охоплює аспекти якості, ефективності, екологічності та соціальної відповідальності, дозволять підприємству адаптуватися до змін ринкових умов, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільний розвиток на довгострокову перспективу.

Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів вказує на те, що основні ризики для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» пов'язані з політико-економічною ситуацією в країні, високою залежністю від постачальників та змінами в купівельній спроможності споживачів. Водночас, існують

можливості для виходу на міжнародні ринки, розширення асортименту та вдосконалення виробничих процесів, що потребує розробки конкурентної стратегії.

Конкурентну стратегію ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Конкурентна стратегія ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Напрямок	Опис	Очікувані результати
Підвищення якості продукції	Впровадження систем управління якістю (ISO 9001), інновацій у виробництві, підвищення стандартів	Підвищення лояльності споживачів, розширення ринку
Маркетинг та просування брендів	Розширення присутності в соціальних мережах, участь у виставках, активізація реклами	Зростання впізнаваності бренду, підвищення продажів
Оптимізація витрат	Скорочення витрат на виробництво через автоматизацію процесів, контроль витрат	Підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок політики ціноутворення
Розширення асортименту	Випуск нових продуктів, зокрема для вегетаріанців, еко-продуктів	Вихід на нові ринкові сегменти, залучення нових клієнтів
Розвиток стосунків з партнерами	Покращення співпраці з постачальниками, впровадження програм лояльності для дистриб'юторів	Зміцнення постачальної мережі, стабільність поставок
Вихід на міжнародні ринки	Проведення дослідження міжнародних ринків, створення експортного підрозділу	Диверсифікація ризиків, збільшення прибутків
Залучення та навчання персоналу	Організація тренінгів, створення програм мотивації та адаптації для нових працівників	Підвищення ефективності праці, зниження плинності персоналу
Соціальна відповідальність	Участь у соціальних ініціативах, підтримка місцевих громад, розвиток екологічної політики	Підвищення іміджу, покращення репутації серед споживачів і громад

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, для успішного функціонування ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» на ринку м'ясних виробів важливо розробити та реалізувати конкурентну стратегію, що забезпечить високу рентабельність, зміцнить позиції на ринку та допоможе адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

3.2. Цифрова трансформація діяльності підприємства та оцінка ризиків запропонованих діджитал-рішень

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» в сучасних умовах стикається з необхідністю переходу від часткової автоматизації до наскрізної цифровізації. Це зумовлено вимогами європейського ринку щодо простежуваності продукції та гострою потребою в оптимізації витрат на енергоносії.

Цифрова трансформація ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має відбуватися за трьома векторами:

- 1. Smart Production. Впровадження IoT-сенсорів на лініях обвалки та термічної обробки продукції.
- 2. Digital Supply Chain. Прогнозування попиту на базі штучного інтелекту (AI) для зменшення залишків переробки продукції.
- 3. Direct-to-Consumer (D2C). Розвиток власної екосистеми онлайн-продажів та CRM-системи для бренду «М'ясна гільдія».

Детальний перелік запропонованих рішень наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Пропоновані діджитал-рішення для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Назва рішення	Суть та технологічна основа	Очікуваний ефект для підприємства
Система AI-прогнозування попиту	Аналіз історичних даних продажів, сезонності та акцій за допомогою ML-алгоритмів.	Скорочення обсягів списання готової продукції на 12–15%.
Blockchain-простежуваність	Запис кожного етапу (ферма — забій — цех — логістика) у розподілений реєстр.	Вихід на ринки ЄС; підвищення довіри споживачів до якості сировини.
IoT-моніторинг «Холодного ланцюга»	Встановлення сенсорів у рефрижераторах та складах з передачею даних у реальному часі.	Мінімізація ризику псування продукції під час транспортування.
Цифровий двійник виробництва	Віртуальна модель цехів для симуляції змін у рецептурі чи обладнанні.	Оптимізація виробничих циклів та зниження енерговитрат на 10% .

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Проведемо розрахунок економічної ефективності від здійснення діджиталізації стратегічного розвитку ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» на 2026-2028 рр. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні показники економічної ефективності від впровадження цифровізації у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (2026–2028 рр.)

Показник	2026 р. (впровадження)	2027 р. (експлуатація)	2028 р. (масштабування)
Інвестиційні витрати (CAPEX), млн грн	12,0	3,5	2,0
Поточні витрати на підтримку (OPEX), млн грн	1,5	2,2	2,5
Економія від зменшення списань (waste reduction), млн грн	4,5	8,2	9,5
Економія енергоресурсів (IoT-оптимізація), млн грн	2,0	4,5	5,0
Приріст виручки за рахунок AI-маркетингу та D2C, млн грн	5,0	15,0	25,0
Загальний економічний ефект, млн грн	(2,0)	22,0	35,0
Чистий дисконтований дохід (NPV), млн грн	-	-	41,5
Рентабельність інвестицій (ROI), %	-12%	125%	210%

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 3.4 дозволяє зробити висновки про високу доцільність запропонованих діджитал-рішень у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»:

- 1. Динаміка витрат: найбільше фінансове навантаження припадає на 2026 р. (12 млн грн), що пов'язано із закупівлею серверного обладнання, датчиків IoT та ліцензій на програмне забезпечення. У наступні роки витрати переходять у площину сервісної підтримки (OPEX).
- 2. Джерела ефективності:
 - ✓ Оптимізація втрат: завдяки AI-прогнозуванню попиту, ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» суттєво зменшує обсяг повернень нереалізованої продукції з торгових мереж. Це дає стабільний приріст

прибутку (від 4,5 до 9,5 млн грн на рік).

✓ **Енергоефективність:** впровадження «розумних» систем контролю за холодильним обладнанням дозволяє нівелювати пікові навантаження, що критично важливо в умовах високих тарифів на електроенергію.

3. **Маркетинговий ефект:** найбільший вплив на прибутковість у довгостроковій перспективі (2028 р.) має перехід до моделі прямого продажу (через власний e-commerce) та персоналізація пропозицій для споживачів бренду «М'ясна гільдія». Це забезпечить за розрахунками приріст виручки на рівні 25 млн грн у третій рік проєкту.

4. **Окупність:** проєкт виходить на точку беззбитковості вже у першій половині 2027 р. Показник ROI на рівні 210% у 2028 р. свідчить про те, що кожна гривня, інвестована в цифрові технології, приносить понад дві гривні чистого прибутку.

Проте, будь-яка трансформація, в тому числі і цифрова, несе в собі приховані загрози. Для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» найкритичнішими є технологічні ризики (кібербезпека виробничих ліній) та людський фактор (опір персоналу новим системам контролю).

Для оцінки ризиків використаємо інтегральний показник R:

$$R = P \times I$$

де P — ймовірність виникнення ризику, а I — рівень його впливу на бізнес-процеси (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця ризиків цифрової трансформації ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Категорія ризику	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Стратегія мінімізації
Кіберзагрози (Hack-attacks)	3	5	Впровадження протоколів шифрування та ізольованих промислових мереж (OT-security).
Опір персоналу	5	3	Програми перекваліфікації, матеріальна мотивація за роботу з новими системами.

Продовження таблиці 3.5

Технічна несумісність	2	4	Аудит поточної IT-інфраструктури перед масштабуванням рішень; використання API-інтерфейсів.
Висока вартість володіння (ТСО)	3	4	Поетапне впровадження (MVP-підхід) та використання хмарних сервісів (SaaS).

Джерело: розраховано автором

Цифрова трансформація ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у 2026 р. перетворюється з конкурентної переваги на умову виживання. Впровадження штучного інтелекту для управління запасами дозволить вивільнити обігові кошти, які зараз заморожені у надлишковій продукції. Найбільш перспективним рішенням є Blockchain-моніторинг, оскільки він прямо корелює зі стратегією експансії на ринки Євросоюзу, де прозорість походження м'яса є ключовим стандартом.

Таким чином, оцінка ризиків свідчить, що основний фокус менеджменту ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має бути спрямований не лише на закупівлю обладнання, а й на кіберзахист та навчання персоналу, оскільки людський фактор залишається «найслабшою ланкою» в цифровій екосистемі підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Менеджмент стратегічного розвитку підприємства є інтегрованою системою, яка виходить за межі простого планування. Його сутність полягає в управлінні потенціалом змін, що забезпечує не просто виживання, а сталий прогрес організації. Ключовими складовими системи є цілепокладання, стратегічний аналіз, формування ресурсного портфеля та гнучка організаційна структура, що в сукупності дозволяють сформувати унікальні конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Діджиталізація сьогодні виступає не просто як набір інструментів, а як фундаментальний фундамент трансформації бізнес-моделей. Вона змінює логіку створення вартості, перетворюючи дані на найцінніший актив підприємства. Перехід від традиційних до цифрових моделей дозволяє досягти небаченого раніше рівня ефективності та клієнтоорієнтованості. Успіх менеджменту стратегічного розвитку в сучасних умовах напряду залежить від глибини інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси організації.

2. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є потужним підприємством м'ясопереробної галузі з тривалою історією та значним виробничим потенціалом. Основними конкурентними перевагами є широкий асортимент продукції, сучасні технології та сформований бренд. Основна стратегія має полягати у використанні прибутку від «М'ясної Гільдії» для агресивного просування бренду «Ранчо» та нішевого розвитку «Gremio de la Carne», оскільки ринок рухається в бік якості та зручності. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно: зміцнювати фінансову стійкість, модернізувати виробничі потужності, розширювати канали збуту, впроваджувати інноваційні види продукції. Головним пріоритетом діяльності підприємства в 2026 р. є юридична та технологічна відповідність стандартам Євросоюзу для розширення експорту (це нівелює ризики низької купівельної спроможності всередині країни). Також потрібно зміщувати фокус з

традиційних «варенок» на функціональні продукти (з вітамінами, протеїнові снеки), щоб задовольнити соціальний запит на здорове харчування. Стратегія на подальше впровадження енергозберігаючих технологій у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» повинно стати для підприємства питанням виживання та збереження конкурентної ціни.

3. Реалізація загальної та конкурентної стратегії ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має забезпечити стабільний розвиток і зміцнення позицій компанії на ринку м'ясних виробів через підвищення якості продукції, розширення ринків збуту та оптимізацію витрат. Зосередження на лояльності споживачів, активізація маркетингових заходів, впровадження інновацій та розвиток стосунків з партнерами створить умови для адаптації до змінюваного ринкового середовища, дозволяючи підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, але й скористатися новими можливостями для розширення та розвитку. Інвестиції в персонал і соціальну відповідальність підвищать репутацію компанії, сприятимуть зміцненню довгострокових відносин з клієнтами та забезпечать стабільність у вирішенні зовнішніх ризиків.

4. Впровадження цифрової трансформації у ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» дозволяє не лише знизити операційні витрати, а й створити нову ціннісну пропозицію для клієнта. Сумарний економічний ефект за три роки прогнозується на рівні 55 млн грн, що робить діджиталізацію ключовим фактором стратегічного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. Харків, 2020.
2. Вецко Т. М. Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку: маг. дис. зі спеціальності 073 «Менеджмент» спец. «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ, 2020.
3. Головні етапи процесу стратегічного управління. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13825/> (дата звернення: 15.03.2026 р.).
4. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені О. Сухомлинського. Випуск 1. 2020. С. 344-347.
5. Занора В. О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. *Вісник Черкаського університету*, 2022. № 33 (366). С. 59-63.
6. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*, 2020. № 4 (4). С. 92-96.
7. Канова О. А., Кривобок К. В., Немченко В. В. Стратегічне планування та його роль в менеджменті та підприємництві: 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: 20.03.2026).
8. 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: 13.04.2026).

9. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 2023. Вип. 38-1. С. 107-113.
10. Кіндрацька, Г. І. Структуризація економічного аналізу діяльності підприємства: управлінський підхід. *Вісник НУ «Львівська політехніка «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 2023. № 606. С. 466-472.
11. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 51. 2024. С. 29-37.
12. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
13. 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: 19.04.2026).
14. 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: 21.03.2026).
15. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела, 2020. 320 с.
16. Місевич М., Онацька П. Менеджмент стратегічного розвитку вітчизняних підприємств м'ясопереробної галузі на основі діджиталізації. *Research in Science, Technology and Economics. Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity*. February 18-20, 2026, Luxembourg, Luxembourg. С. 239-243. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/research-in-science-technology-and-economics-18-02-26/DOI> 10.70286/ISU-18.02.2026 (дата звернення: 05.04.2026).

17. 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: 20.03.2026).
18. Онацька П. Діджиталізація як напрям удосконалення менеджменту стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. *Science And Information Technologies in The Modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity*. February 11-13, 2026. Athens, Greece. С. 213-216. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/science-and-information-technologies-in-the-modern-world-11-02-26/> (дата звернення: 05.04.2026).
19. Павлова В., Абрамов М. Обґрунтування системи критеріїв сталого розвитку підприємств сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 18.04.2026).
20. 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: 21.03.2026).
21. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2022. № 33 (624). С. 77-84.
22. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз. Київ: Видавничий дім, 2020. 350 с.
23. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. К. : КНЕУ, 2020. 528 с.
24. Поняття і суть стратегічного менеджменту. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5273&chapterid=1146> (дата звернення: 11.04.2026 р.).

25. Процес стратегічного планування. URL: <https://surl.li/chnhpy> (дата звернення: 02.04.2026 р.).
26. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 14.03.2026 р.).
27. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*, 2021. № 3 (72). С. 52-59.
28. Система стратегічного менеджменту: що це таке і навіщо потрібне компаніям. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sistema-strategicheskogo-menedzhmenta> (дата звернення: 10.04.2026 р.).
29. Система стратегічного управління підприємством. Концепція побудови системи стратегічного управління. URL: <https://studfile.net/preview/7872494/page:2/> (дата звернення: 12.04.2026 р.).
30. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968/> (дата звернення: 16.04.2026 р.).
31. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://surl.li/ceigoj> (дата звернення: 12.04.2026 р.).
32. Стратегічне управління. URL: <https://buklib.net/books/22536/> (дата звернення: 12.04.2026 р.).
33. Сутність і структура системи стратегічного менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/15970122/menedzhment/sutnist_struktura_sistemi_strategichnogo_menedzhmentu (дата звернення: 08.04.2026 р.).
34. Сутність стратегічного управління підприємством. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13374/> (дата звернення: 12.04.2026 р.).
35. Тендюк А. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 102-108. URL: <https://economic-forum.ztu.edu.ua> (дата звернення: 20.03.2026).

36. 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: 22.03.2026).
37. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284> (дата звернення: 12.04.2026).
38. Хахалев Д. О. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємств у турбулентному середовищі. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). URL: <https://economdevelopment.in.ua> (дата звернення: 21.03.2026).
39. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. *Економіка та держава*, 2021. № 7. С. 79-83.
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: 20.04.2026).

Додаток А

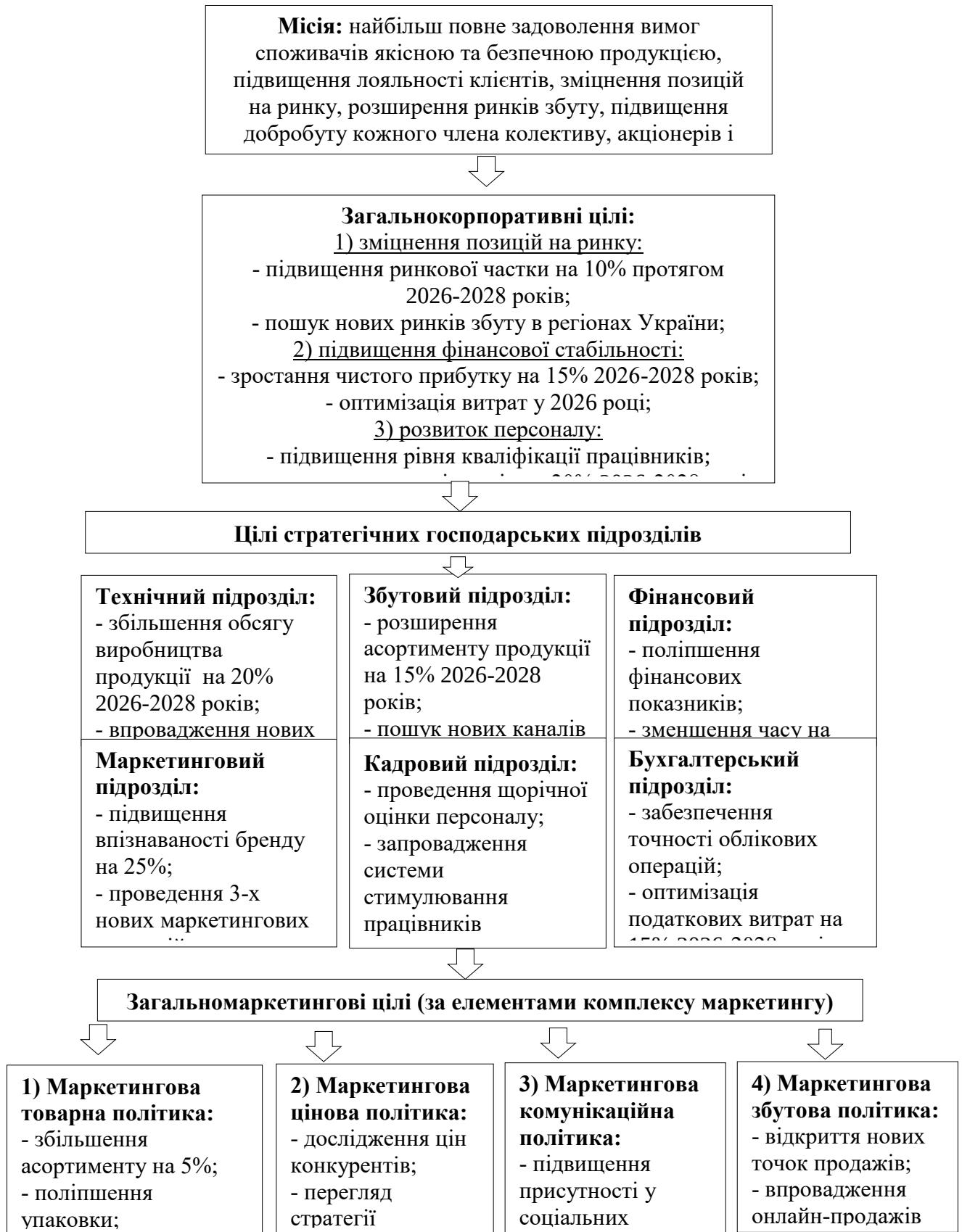


Рис. 3.1. Дерево цілей ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень