

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства (на матеріалах ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»)»

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності
073 Менеджмент

Кузін В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент, завідувачка
кафедри

Захаркевич Н. П.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент: директор
ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Лопес В.Ф.

Анотація

Кузін В.В. Обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства (на матеріалах ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Баклаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький. 2026. 69 с.

В роботі сформульовано теоретико-методологічні засади та інноваційні підходи до стратегічного управління підприємством у контексті концепції сталого розвитку, визначено сутність трансформації бізнес-моделей підприємств та обґрунтовано роль інноваційних методів менеджменту.

Досліджено практичні аспекти організації діяльності та стратегічного контуру на матеріалах ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП». Встановлено, що на підприємстві слабо розвинене розуміння стратегії сталого розвитку, основна мета розвитку підприємства ототожнюється його власником як максимізація прибутку за наявних методів та ресурсів розвитку підприємства на даний момент. На основі комплексного аналізу фінансово-економічних показників, операційних процесів та системи матеріально-технічного забезпечення виявлено ключові чинники впливу на рівень розвитку підприємства. За допомогою інструментів стратегічного аналізу ідентифіковано ринкові виклики, оцінено наявний внутрішній потенціал підприємства та констатовано необхідність оптимізації використання ресурсів.

Наведено алгоритм оцінки готовності підприємства (персоналу, організаційної структури) до розробки стратегії сталого розвитку. Запропоновано концептуальну модель вдосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» шляхом інтеграції інноваційних технологій управління. Наведено алгоритм оцінки готовності підприємства до інновацій в економічний, екологічний, соціальний фактор розвитку та формування збалансованої системи менеджменту. Визначено, що процедури формалізації процесу обґрунтування стратегії є універсальними та можуть бути адаптовані

іншими суб'єктами господарювання аналогічного сектора економіки.

Розглянуто стратегічні напрями розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» в умовах ринкової нестабільності. Обґрунтовано прикладні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування підприємства через мінімізацію операційних ризиків та зміцнення його довгострокових конкурентних позицій.

Ключові слова: стратегія сталого розвитку, стратегічне управління, оцінка потенціалу, концептуальна модель, інноваційні технології менеджменту, оптимізація ресурсів.

Annotation

Kuzin V.V. Substantiation of the Sustainable Development Strategy of the Enterprise (based on the materials of LLC "SKM WEST GROUP"). Qualification scientific work on the rights of manuscript. Bachelor's thesis for the acquisition of a bachelor's degree in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi. 2026. 69 p.

The thesis formulates the theoretical and methodological foundations and innovative approaches to the strategic management of an enterprise within the context of the sustainable development concept, defines the essence of business model transformation, and substantiates the role of innovative management methods.

The practical aspects of activity organization and the strategic framework are investigated based on the materials of LLC "SKM WEST GROUP". It has been established that the understanding of the sustainable development strategy is poorly developed at the enterprise, and the main goal of the enterprise's development is equated by its owner with profit maximization using the current development methods and resources available at the moment. Based on a comprehensive analysis of financial and economic indicators, operational processes, and the material and technical supply system, the key factors influencing the enterprise's development level are identified. Using strategic analysis tools, market challenges are identified, the existing internal potential of the enterprise is assessed, and the need to optimize resource utilization is

stated.

An algorithm for assessing the readiness of the enterprise (personnel, organizational structure) for the development of a sustainable development strategy is presented. A conceptual model for improving the sustainable development strategy of LLC "SKM WEST GROUP" through the integration of innovative management technologies is proposed. An algorithm for assessing the enterprise's readiness for innovation in economic, environmental, and social development factors and for forming a balanced management system is provided. It is determined that the procedures for formalizing the strategy substantiation process are universal and can be adapted by other business entities in the same sector of the economy.

The strategic directions of development of LLC "SKM WEST GROUP" under conditions of market instability are considered. Applied recommendations aimed at increasing the efficiency of the enterprise's functioning by minimizing operational risks and strengthening its long-term competitive positions are substantiated.

Keywords: sustainable development strategy, strategic management, potential assessment, conceptual model, innovative management technologies, resource optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність стратегії сталого розвитку підприємства	10
1.2. Методичні підходи до обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»	22
2.1. Загальна характеристика стратегії діяльності підприємства	22
2.2. Оцінка потенціалу розробки стратегії сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП».....	48
3.1. Розробка проєкту стратегії сталого розвитку підприємства.....	48
3.2. Обґрунтування впровадження стратегії сталого розвитку на підприємстві.....	61
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища успішність функціонування підприємства залежить не лише від поточних фінансових показників, а й від здатності менеджменту формувати та реалізовувати стратегію сталого розвитку. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки, що стає ключовим фактором конкурентоспроможності на українському та міжнародному ринках.

Актуальність теми полягає в об'єктивній потребі трансформації бізнес-моделей у напрямку збалансованого поєднання економічної результативності, екологічної відповідальності та соціальної значущості. Для вітчизняного сектора виробництва і послуг розробка та обґрунтування стратегії сталого розвитку стає вирішальним фактором виживання та довгострокового успіху.

Актуальність дослідження стратегії сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» зумовлена практичною необхідністю оцінки наявного потенціалу підприємства та розробки концептуальної моделі вдосконалення його стратегічного контуру. Доцільність роботи полягає у формуванні прикладного інструментарію, який, на відміну від існуючих теоретичних узагальнень, враховує специфіку діяльності конкретного суб'єкта господарювання та пропонує інтеграцію інноваційних методів менеджменту. Обґрунтування стратегії, запропонованої в роботі дозволить ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» ефективно адаптуватися до динамічних ринкових викликів, мінімізувати операційні ризики, зміцнити конкурентні позиції на ринку та закласти надійний фундамент для довгострокового еколого-економічного зростання.

Теоретичними і практичними питаннями дослідження стратегії сталого розвитку підприємств присвячено робота зарубіжного вченого Г. Брундтланда [9]. Також вивченням сталого розвитку займались вітчизняні дослідники, такі як О. Добринін [18], В. Мартиненко [37], І. Кравченко [29], О. Діденко [17], В. Семенов [50], О. Бондаренко [8], Л. Петренко [47], А. Червінська [58], С.

Левченко [32], С. Козловський [28], Л. Мельник [38] та інші. Складність обґрунтування управління стратегією сталого розвитку підприємств зумовлена існуванням невирішених питань щодо єдиного розуміння сутності стратегічного управління, стратегії сталого розвитку та методичних підходів до формування та вибору стратегій. Необхідність вирішення зазначених питань зумовили вибір теми бакалаврської роботи, визначили її актуальність та сформували перелік завдань дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування, розробка та вдосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» на основі комплексної оцінки потенціалу, організаційно-економічних властивостей та ринкових позицій. Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи та методичні підходи до обґрунтування концепції сталого розвитку;
- проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», особливості його організаційної структури та існуючу систему менеджменту;
- провести та оцінити загальну характеристику стратегії діяльності підприємства
- провести комплексний аналіз потенціалу ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» щодо готовності до розробки та впровадження технологій забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах
- розробити концептуальну модель стратегії сталого розвитку підприємства
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності впровадження стратегії сталого розвитку на ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП».

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки,

обґрунтування удосконалення та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при дослідженні та написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення та порівняння - для удосконалення та впорядкування термінології в межах концептуальних засад стратегічного менеджменту та економіки сталого розвитку; PESTEL-аналіз для оцінки впливу макросередовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників); модель п'яти сил Портера для аналізу конкурентного середовища та оцінки ринкового тиску; SWOT-аналіз для систематизації внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз у контексті сталості; TOWS-матриця для здійснення стратегічного синтезу та формування конкретних управлінських альтернатив; SNW-аналіз для детальної оцінки внутрішнього потенціалу та розмежування факторів за шкалою переваг, нейтральності та вразливостей; ресурсний аналіз для виявлення унікальних внутрішніх можливостей та оцінки наявної бази для реалізації стратегії; багатокритеріальне оцінювання для обґрунтування пріоритетності стратегічних ініціатив; метод експертних оцінок із залученням внутрішньої робочої групи та зовнішніх фахівців для верифікації управлінських рішень.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність промислових підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем організації стратегічного управління підприємствами, матеріали, статистичні та аналітичні дані ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на XXVI міжнародній науково-практичній конференції «Статистичні методи та інформаційні

технології аналізу соціально-економічного розвитку» (м. Хмельницький, 28 травня 2026 року) [30].

Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних прикладних рекомендацій, методичного супроводу та концептуальної моделі вдосконалення стратегії сталого розвитку, які можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП». Самостійне значення мають запропоновані заходи щодо використання інноваційних технологій менеджменту та оптимізації використання ресурсів, що дозволить підприємству підвищити ефективність операційних процесів, мінімізувати еколого-економічно-соціальні ризики та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії сталого розвитку підприємства

Стратегія - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення головних цілей організації в умовах конкурентного середовища. Вона відповідає на три ключові запитання: де підприємство знаходиться зараз, де воно хоче бути в майбутньому та яким чином планує досягти цих результатів шляхом обрання конкретних методів і розподілу ресурсів.

Основні характеристики стратегії охоплюють довгостроковість, оскільки вона фокусується на майбутніх результатах на перспективу від трьох до п'яти років і більше. Стратегія передбачає чітку визначеність цілей, що орієнтовані на розвиток компанії, зміну її позиції на ринку або вирішення складних завдань.

Під традиційними стратегіями розуміють класичні підходи до управління, що сформувалися у період індустріальної економіки та базуються на концепції пріоритету акціонерної вартості. У такій парадигмі головною метою діяльності підприємства вважається отримання максимального прибутку для власників, а всі управлінські рішення оцінюються через призму зростання обсягів продажів, захоплення частки ринку та зниження витрат.

Традиційні стратегії часто опираються на жорстке планування зверху вниз і фокусуються на короткострокових або середньострокових фінансових результатах, таких як річне зростання чистого доходу або виплата дивідендів. Аналіз середовища у таких моделях зазвичай обмежується вивченням дій прямих конкурентів, постачальників та споживачів, ігноруючи при цьому зовнішні ефекти, які діяльність компанії справляє на суспільство чи стан довкілля.

Теоретичними та методологічними аспектами формування стратегії розвитку підприємств займалися багато зарубіжних та українських вчених-

економістів. Так, наприклад, Ю.С. Погорелов стратегію розвитку підприємства трактує, як безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості [48]. В.А. Власенко розуміє під цим поняттям процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких устанавлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план [11].

Вчений економіст І. Денисюк говорить, що стратегія розвитку підприємства - це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку [16].

Ю.В. Захарченко та В.М. Кобелєв дають таке визначення цій економічній категорії - постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах. [26].

Л.П. Артеменко, О.В. Гук та Ж.М. Жигалкевич визначають стратегію розвитку підприємства, як забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку. [1].

О.В. Тур так визначив поняття стратегічного розвитку підприємства - комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи

господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства [56].

М.В. Хацер стратегію розвитку підприємства визначає, як комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства [57].

У межах такого підходу успіх компанії вимірюється суто кількісними показниками, такими як темпи зростання прибутковості, капіталізація бренду чи масштабування виробничих потужностей. Соціальні чи екологічні ініціативи в межах традиційних стратегій часто розглядаються як додаткові витрати, що зменшують прибуток, або ж як маркетинговий інструмент для покращення іміджу, а не як фундаментальна основа для забезпечення життєздатності бізнесу в майбутньому [13].

Формування стратегічних орієнтирів підприємства виступає потужним каталізатором оптимізації його операційної діяльності. Ключовим вектором стратегічного менеджменту є капіталізація конкурентних переваг, покликана гарантувати пролонговану стійкість та стабільне функціонування суб'єкта господарювання. У процесі опрацювання стратегічних альтернатив інтегруються різноманітні моделі управління, завдяки яким детермінується цільовий фінальний стан підприємства, досягнення якого веде до реалізації місії компанії [36].

Динамічне ринкове середовище висуває нові жорсткі вимоги до суб'єктів господарювання. Вони обумовлені не лише перманентним посиленням конкурентного тиску та високими стандартами якості продукції, а й потребою в превентивному й гнучкому реагуванні на коливання кон'юнктури, яка часто має турбулентний та деструктивний характер. Ефективне підприємство функціонує

як цілісний, синергетичний організм, у якому стратегія відіграє роль головної сполучної ланки всього управлінського апарату [44].

Перехід від класичного розуміння стратегії до концепції сталого розвитку відображає еволюцію цілей бізнесу в сучасному світі. Якщо традиційні стратегії часто фокусувалися виключно на максимізації фінансових показників та ринковій експансії, то сьогоднішня конкуренція вимагає від підприємств значно ширшого підходу. Усвідомлення того, що довгостроковий успіх неможливий без врахування впливу компанії на навколишнє середовище та соціальну сферу, змушує менеджерів інтегрувати принципи відповідальності безпосередньо у стратегічне планування, перетворюючи сталий розвиток із декларативного наміру на ефективний інструмент управління.

Сталий розвиток підприємства ґрунтується на гармонійному поєднанні трьох взаємопов'язаних складових: економічної, соціальної та екологічної, які в сукупності забезпечують довгострокову ефективність функціонування суб'єкта господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища. Саме інтеграція цих компонентів формує стратегічну основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності до зовнішніх викликів та забезпечення стабільного розвитку в перспективі.

Таблиця 1.1. Визначення науковцями терміну «сталий розвиток»

№	Автор визначення	Визначення терміну «сталий розвиток»
1	2	3
1	Брундтланд Г. Х. [9]	Сталий розвиток - це розвиток, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.
2	Добринін О. В. [18]	Сталий розвиток - це концепція, що передбачає збалансоване управління природними, економічними та соціальними системами для забезпечення довгострокового добробуту та якості життя.
3	Мартиненко В. А. [37]	Сталий розвиток підприємства - це процес управління, що враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти для досягнення довготривалої стабільності та ефективності діяльності.
4	Кравченко І. П. [29]	Сталий розвиток - це інтеграція економічного зростання, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища для забезпечення стійкого розвитку суспільства.
5	Діденко О. М. [17]	Сталий розвиток - це стратегічний підхід до управління підприємством, що забезпечує баланс між економічними, екологічними та соціальними цілями.

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
6	Семенов В. П. [50]	Сталий розвиток - це системний підхід до розвитку підприємства, що включає раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності.
7	Бондаренко О. В. [8]	Сталий розвиток - це процес вдосконалення управління підприємством, який спрямований на досягнення економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної справедливості.
8	Петренко Л. Г. [47]	Сталий розвиток - це концепція, що поєднує економічну ефективність, екологічну стійкість та соціальну відповідальність для забезпечення гармонійного розвитку суспільства.
9	Червінська А. І. [58]	Сталий розвиток - це інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів управління для досягнення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.
10	Левченко С. П. [32]	Сталий розвиток - це процес гармонізації економічного зростання, соціального добробуту та охорони довкілля з метою забезпечення стабільного майбутнього.
11	Козловський С. М. [28]	Сталий розвиток - це підхід до управління підприємством, що передбачає раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності.
12	Мельник Л. Г. [38]	Сталий розвиток - це стратегія управління підприємством, що базується на принципах екологічної безпеки, економічної ефективності та соціальної справедливості.

Примітка. Систематизовано автором

Зокрема, О. В. Добринін [18] наголошує на необхідності збалансованого управління природними, економічними та соціальними системами для забезпечення довгострокового добробуту та якості життя. В. А. Мартиненко [37] розглядає процес управління сталим розвитком підприємства, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти для досягнення довготривалої стабільності та ефективності діяльності. І. П. Кравченко [29] акцентує увагу на інтеграції економічного зростання, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища для забезпечення стійкого розвитку суспільства.

Основною проблемою є необхідність забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємства, що включає економічну, екологічну та соціальну складові. Це завдання ускладнюється непередбачуваністю зовнішніх чинників, які можуть істотно впливати на діяльність підприємства. У таких умовах підприємства змушені постійно адаптуватися до змін, що потребує гнучких та інноваційних управлінських рішень. Крім того, існує проблема

інтеграції принципів сталого розвитку в стратегію та операційну діяльність підприємства. Це включає необхідність впровадження інноваційних технологій, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, ефективне управління ресурсами та ризиками. Важливо також забезпечити участь усіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, інвесторів та громаду, у процесі прийняття рішень, що впливають на стале функціонування підприємства. [43, с. 365-366]

Ураховуючи зазначене, стає очевидним, що ефективне управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності неможливе без застосування нових концептуальних і методологічних підходів, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та максимально використовувати потенційні можливості, що виникають навіть у кризових ситуаціях. Вирішення цього завдання є стратегічно важливим для забезпечення конкурентоспроможності, економічної безпеки та довгострокової життєздатності підприємств у сучасних ринкових умовах.

Управління сталим розвитком вимагає систематичного підходу до забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними вимогами. В умовах нестабільності цей баланс стає ще складнішим через несподівані зміни в ринкових умовах, законодавчих нормах і споживчих уподобаннях. Загалом управління сталим розвитком в умовах нестабільності вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та глибокого розуміння взаємозв'язків між економічними, соціальними й екологічними аспектами діяльності. [43, с. 367]

Отже, автором пропонується таке визначення поняття: сталий розвиток підприємства - це стратегія управління підприємством, яка забезпечує його успішність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі шляхом збалансованого врахування трьох основних аспектів: економічного, соціального та екологічного.

Економічна складова сталого розвитку характеризується рівнем фінансової стійкості підприємства, ефективністю формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також здатністю забезпечувати стабільне зростання прибутковості [20]. Вона передбачає підтримання належного рівня платоспроможності, ліквідності та рентабельності, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та створювати передумови для подальшого інноваційного розвитку.

Соціальна складова сталого розвитку орієнтована на підвищення якості трудового потенціалу та покращення соціального добробуту працівників. Її реалізація здійснюється через удосконалення умов праці, забезпечення гідного рівня оплати праці, створення можливостей для професійного зростання, підвищення кваліфікації персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Екологічна складова передбачає впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій, автоматизацію виробничих процесів, використання екологічно безпечних матеріалів та оптимізацію споживання енергетичних ресурсів. Реалізація цих заходів спрямована на мінімізацію негативного антропогенного впливу на навколишнє природне середовище шляхом скорочення викидів шкідливих речовин, зменшення енергоспоживання та раціонального використання природних ресурсів, що забезпечує не лише екологічну безпеку, а й підвищує репутаційну цінність підприємства та його відповідність сучасним міжнародним стандартам сталого розвитку. [15;24;38]

Для оцінки сталого розвитку підприємства визначають значення певних показників, які дозволяють виявити рівень сталості в економічній, соціальній та екологічній сферах на внутрішньому рівні підприємства. Дані показники можуть відобразити поточну ситуацію на підприємстві та акцентувати увагу на сферах, де сталий розвиток має певні відставання в діяльності підприємства, так більшість підприємств надають більшу увагу показникам економічної сфери, ніж соціально та екологічної. Такі тенденції пов'язані з тим, що ефект від

екологічних показників помітний майже одразу та його можна виміряти в грошовому виразі [10;46].

Стратегія сталого розвитку кардинально відрізняється від традиційної стратегії зміною фундаментальної парадигми управління бізнесом. Якщо традиційний підхід орієнтований на короткострокову максимізацію прибутку та задоволення інтересів акціонерів, то стратегія сталого розвитку базується на концепції «потрійного критерію», що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. У такому форматі успіх підприємства оцінюється не лише фінансовими звітами, а й здатністю компанії мінімізувати екологічний слід, створювати позитивний вплив на місцеві громади та забезпечувати добробут працівників без вичерпання ресурсів для майбутніх поколінь. Детальне порівняння відмінності традиційних стратегій від стратегій сталого розвитку наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Порівняння традиційної стратегії та стратегії сталого розвитку

Критерій порівняння	Традиційна стратегія	Стратегія сталого розвитку
Головна мета	Максимізація прибутку та капіталізація	Створення цінності для всіх стейкхолдерів
Часовий горизонт	Короткостроковий та середньостроковий	Довгостроковий (покоління)
Основні стейкхолдери	Акціонери, інвестори	Суспільство, довілля, працівники, партнери
Ставлення до ресурсів	Ресурси як засіб отримання вигоди	Ресурси як обмежений капітал, що потребує відновлення
Вимірювання успіху	Фінансові показники (прибуток, рентабельність)	ESG-показники (екологічні, соціальні, управлінські)
Ставлення до екології	Часто як до витрат або вимоги закону	Як до фундаментальної умови існування бізнесу
Рівень ризиків	Ігнорування нефінансових ризиків	Активне управління екологічними та соціальними ризиками

Примітка. Систематизовано автором

Основна відмінність полягає у часовому горизонті планування та колі стейкхолдерів, на яких спрямована діяльність організації. Традиційні стратегії часто мають виражений фокус на інтересах власників та інвесторів, розглядаючи екологічні та соціальні витрати як небажаний баласт, що знижує прибутковість.

Натомість стратегія сталого розвитку розширює коло зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів, місцеве населення та державні інституції. Вона розглядає інвестиції в екологічні технології та добробут працівників як стратегічну перевагу, що забезпечує стійкість бізнесу до кризових явищ, покращує репутацію та гарантує доступ до ринків у довгостроковій перспективі.

Загалом, підприємствам доцільно організовувати свою діяльність відповідно до принципів сталого розвитку, оскільки це забезпечує довгострокові конкурентні переваги, підвищує економічну стійкість та сприяє формуванню відповідального ставлення до майбутніх поколінь. Водночас необхідно враховувати наявність потенційних економічних, соціальних та екологічних бар'єрів, які можуть ускладнювати реалізацію відповідних програм і виступати стримуючими чинниками переходу до моделі сталого розвитку.

1.2. Методичні підходи до обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства

Управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є однією з найбільш актуальних і складних проблем сучасної економічної науки та практики корпоративного менеджменту. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлений процесами глобалізації, циклічними економічними кризами, геополітичними трансформаціями, екологічними катастрофами, стрімким розвитком цифрових технологій та масштабними соціальними змінами [12]. Сукупний вплив зазначених чинників формує складне, динамічне та часто непередбачуване середовище функціонування підприємств, у межах якого традиційні підходи до управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність пошуку,

розробки та практичного впровадження новітніх методологічних підходів, здатних забезпечити адаптивність і стійкість суб'єктів господарювання.

Методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства спрямовані на оцінювання макро- та мікрофакторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства, дозволяючи компанії адаптуватися до ринкових змін.

PEST-аналіз, або його розширена версія PESTEL, є фундаментальним інструментом дослідження макросередовища, який охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Цей метод допомагає виявити глобальні тренди, що можуть створити як нові можливості, так і серйозні загрози для сталого розвитку бізнесу. STEP-аналіз виступає спрощеним варіантом цього інструментарію, фокусуючись лише на чотирьох ключових блоках - соціальних, технологічних, економічних та політичних аспектах, що робить його зручним для швидкої діагностики загальної ринкової ситуації.

Для детальної оцінки конкурентного тиску всередині конкретної галузі використовується модель п'яти сил Портера. Цей підхід аналізує інтенсивність конкуренції через оцінку таких факторів, як загроза появи нових гравців, вплив постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників та суперництво серед діючих конкурентів. На додаток до кількісних методів застосовується метод експертних оцінок, який дозволяє прогнозувати майбутні зміни, спираючись на знання, досвід та інтуїцію вузькопрофільних спеціалістів, що особливо корисно в умовах високої невизначеності або відсутності достовірних статистичних даних.

Методи аналізу внутрішнього середовища дозволяють оцінити реальний потенціал та доступні ресурси підприємства для реалізації обраної стратегії. Одним з ефективних інструментів є SNW-аналіз, який є вдосконаленою версією класичного SWOT-аналізу. Він передбачає оцінку кожного внутрішнього чинника за шкалою «Strengths» (сильні сторони), «Neutral» (нейтральна позиція)

та «Weaknesses» (слабкі сторони). Виділення нейтрального стану є особливо важливим, оскільки саме цей рівень часто є мінімально необхідним для того, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною в конкретній ніші.

Ресурсний аналіз підприємства зосереджується на детальній інвентаризації та оцінці наявних активів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні та людські ресурси. Він спрямований на виявлення унікальних компетенцій, які можуть стати основою для формування тривалої конкурентної переваги. Комплексний підхід до ресурсного аналізу допомагає менеджменту зрозуміти, які саме внутрішні елементи потребують розвитку або трансформації для успішної реалізації стратегії сталого розвитку.

Комплексні методи обґрунтування стратегії відіграють ключову роль у стратегічному менеджменті, оскільки вони дозволяють інтегрувати дані про внутрішній потенціал підприємства із викликами та можливостями зовнішнього середовища. Найбільш відомим інструментом у цій групі є SWOT-аналіз, який систематизує інформацію про сильні та слабкі сторони компанії, а також про можливості та загрози, що надходять ззовні. Своєю чергою, TOWS-матриця є логічним розвитком SWOT-аналізу, оскільки вона зміщує фокус з простого переліку чинників на формування конкретних стратегічних альтернатив через зіставлення внутрішніх характеристик підприємства з зовнішніми умовами.

Для кількісного обґрунтування стратегічних рішень застосовуються економіко-математичні методи, що мінімізують вплив суб'єктивізму під час прийняття виважених рішень. У поєднанні з багатокритеріальним оцінюванням ці підходи дають змогу обрати оптимальний варіант стратегії, який найкраще відповідає цілям підприємства за сукупністю обраних параметрів.

Методи обґрунтування стратегій сталого розвитку особливо актуальні в сучасних умовах, оскільки вони дозволяють компаніям вимірювати не лише фінансовий, а й соціально-екологічний вплив своєї діяльності. ESG-аналіз виступає основним інструментом для такої оцінки, дозволяючи підприємству систематизувати дані щодо екологічних, соціальних та управлінських факторів,

що є критично важливим для формування довіри інвесторів та забезпечення сталого довгострокового зростання. Метод збалансованої системи показників доповнює цей процес, дозволяючи гармонійно інтегрувати цілі сталого розвитку в загальну стратегічну карту компанії, де фінансові показники доповнюються стратегічними завданнями щодо розвитку персоналу, покращення бізнес-процесів та підвищення якості взаємодії зі стейкхолдерами.

Загалом, управління сталим розвитком підприємства в сучасних умовах вимагає інтегрованого підходу, що поєднує глибокий аналіз турбулентного зовнішнього середовища з ефективною оцінкою внутрішнього потенціалу. Застосування таких інструментів, як PESTEL-аналіз, модель п'яти сил Портера, SNW-аналіз та TOWS-матриця, дозволяє компаніям не лише адаптуватися до ринкових викликів, а й виявляти стратегічні альтернативи для забезпечення конкурентоспроможності.

Головним елементом сучасного стратегічного менеджменту стає перехід від виключно фінансових показників до оцінки соціально-екологічного впливу на стратегії сталого розвитку підприємства через впровадження ESG-критеріїв та збалансованої системи показників. Такий комплексний методологічний інструментарій дає змогу підприємствам гармонізувати свою діяльність з інтересами стейкхолдерів, мінімізувати суб'єктивізм при прийнятті рішень та забезпечити довгострокове стале зростання в умовах високої невизначеності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

2.1. Загальна характеристика стратегії діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СКМ ВЕСТ ГРУП» - товариство, основна діяльність якого включає:

- оптова торгівля молочними продуктами (основний) - ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» займається закупівлею даних товарів у виробників, з подальшою реалізацією їх іншим підприємствам, наприклад, торговим мережам, ресторанам, кафе та іншим закладам громадського харчування.

- роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах - реалізація товарів безпосередньо споживачам. Підприємство пропонує широкий асортимент м'ясних продуктів, включаючи свіже м'ясо, м'ясні вироби, ковбаси та інші продукти.

- оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами - товариство займається оптовою торгівлею м'ясом і м'ясними продуктами, здійснює закупівлю цих товарів у виробників, а потім реалізує їх іншим підприємствам, наприклад, торговим мережам, міні-маркетам, ресторанам, кафе та іншим закладам громадського харчування.

- роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах - «СКМ ВЕСТ ГРУП» займається роздрібною торгівлею іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, реалізує широкий асортимент продуктів харчування, включаючи фаст-фуд, снеки, напої бродіння(квас), макаронні вироби, кондитерські вироби та інші продукти.

- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту - «СКМ ВЕСТ ГРУП» займається діяльністю посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, здійснюють закупівлю та реалізацію товарів від

виробників до споживачів, сприяють укладенню угод між виробниками та споживачами. [49;52]

Таблиця 2.1. Загальна характеристика підприємства

Основні аспекти	Характеристика
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «СКМ ВЕСТ ГРУП»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	Розмір статутного капіталу - 100,00 грн.
Форма власності	Форма власності: Товариство з обмеженою відповідальністю, приватна
Основні види діяльності	Основним видом діяльності є 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами - Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. Вантажний автомобільний транспорт
Керівництво	Уповноважена особа юридичної особи: Лопес Володимир Францикович
Засновники	Бомок Андрій Володимирович (50%) та Крупа Катерина Миколаївна (50%)
Система оподаткування	Загальна система оподаткування та ПДВ
Локація (юридична адреса)	Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Трудова, будинок 31

Джерело: [33;36;38].

Аналіз ефективності виробничої діяльності - це комплексне дослідження, спрямоване на оцінку та покращення результативності виробничого процесу. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність. Основні цілі аналізу: визначення рівня використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; аналіз витрат на виробництво та їх оптимізація; аналіз виробничих процесів з метою виявлення «вузьких місць»; розробка заходів щодо скорочення втрат та підвищення продуктивності праці; аналіз рівня браку та причин його виникнення; розробка заходів щодо покращення якості продукції; аналіз собівартості продукції та пошук шляхів її зниження; збільшення обсягів

виробництва та реалізації продукції. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства представлений у табл. А.1.

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022-2024 роки (табл. А.1.) свідчить про позитивну динаміку розвитку та значне зміцнення фінансового стану у звітному періоді.

Чистий дохід підприємства у 2024 році продемонстрував стрімке зростання на 36% порівняно з 2023 роком, досягнувши 46905,4 тис. грн. Найбільш вражаючу динаміку показав чистий прибуток, який зріс у 3,24 рази (з 147,9 тис. грн до 479,1 тис. грн) лише за останній рік.

Показники рентабельності продукції та продажу зросли більш ніж удвічі (у 2,3 рази). Рентабельність продукції у 2024 році склала 1,38%, що свідчить про покращення ефективності управління витратами та ціноутворенням.

При зменшенні чисельності персоналу у 2024 році (з 21 до 19 осіб) відбулося значне зростання доходу, що вказує на суттєве підвищення продуктивності праці одного працівника. Темп росту собівартості у 2024 році (138,48%) дещо випередив темп росту чистого доходу (136%). Витрати на 1 грн продукції у 2024 році склали 0,9 грн, що хоч і є кращим за результат 2022 року (0,93 грн), проте демонструє незначне зростання порівняно з 2023 роком (0,89 грн). 2024 рік став для підприємства періодом інтенсивного зростання.

Постійний аналіз техніко-економічних показників дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів та вчасно коригувати діяльність, що допомагає знизити ризики кризових ситуацій та підтримувати стабільність роботи підприємства. Потенційні інвестори аналізують техніко-економічні показники, щоб оцінити фінансовий стан та перспективи підприємства. Високий рівень прибутковості, ефективне використання ресурсів є ключовими чинниками для прийняття рішення щодо інвестування.

Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві - це аналіз змін у кількості та пропорційному співвідношенні продукції, що реалізується, протягом певного періоду. Він дозволяє оцінити, як

змінюється попит на окремі товари або послуги, які види продукції є найбільш прибутковими, а також які тенденції можна використати для планування майбутньої діяльності підприємства. Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві представлена у табл. А.2.

Проаналізувавши динаміку обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві за 2022-2024р. (табл. А.2.) можна зробити висновок, що обсяг реалізації продукції в 2024р. дещо знизився від 2022р. на 732.1 тис. грн. Обсяг м'яса та м'ясних продуктів зріс у 2024р. на 2027.3 тис. грн, на відміну від молочних продуктів, масла та сирів, які знизились на 3479.8 тис. грн. у 2024р. також зросли обсяги води мінеральної та соків фруктових та овочевих на 597.7.

У структурі реалізації основних видів продукції у 2024р. з'явилися хлібобулочні вироби та кондитерські борошняні.

На основі проведеного комплексного аналізу господарської діяльності та оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за період 2022-2024 рр. можна сформулювати цілісне уявлення про поточний потенціал та стратегічні перспективи розвитку даного суб'єкта господарювання.

Результати дослідження свідчать про те, що підприємство володіє вагомим операційним потенціалом, який базується на ефективній лінійно-функціональній моделі управління, що забезпечує чітку вертикаль підпорядкування та спеціалізацію управлінських функцій. У 2024 році було зафіксовано перехід до стадії інтенсивної інтенсифікації діяльності, що підтверджується стрімким зростанням чистого доходу на 36% та експоненціальним збільшенням чистого прибутку у 3,24 рази. Така позитивна динаміка на фоні оптимізації чисельності персоналу вказує на суттєве підвищення продуктивності праці та здатність менеджменту ефективно адаптуватися до ринкових трансформацій.

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства через призму структури реалізації продукції демонструє гнучкість асортиментної політики: попри певне скорочення обсягів у сегменті молочної продукції, компанія успішно нарощує присутність на ринку м'ясопродуктів та диверсифікує діяльність за рахунок

нових товарних груп, таких як хлібобулочні та кондитерські вироби. Підвищення показників рентабельності продукції до 1,38% та подвоєння оборотності активів свідчать про якісне покращення управління витратами та ціноутворенням, що створює фундамент для формування стратегії сталого розвитку. Зростання фондівіддачі до 5,72 грн/грн підтверджує, що кожна одиниця інвестованого капіталу в необоротні активи почала генерувати вдвічі більший обсяг виручки, що є ключовим індикатором підвищення ринкової конкурентоспроможності.

Водночас аналіз виявив системні деструктивні чинники, що стримують потенціал сталого розвитку та формують загрози фінансовій безпеці підприємства. Найбільш гострою проблемою є катастрофічний рівень фізичного та морального зносу основних засобів, коефіцієнт якого сягнув 1,44, що де-факто означає повну вичерпаність ресурсу матеріально-технічної бази. Це супроводжується високим ступенем фінансової залежності від зовнішніх запозичень, оскільки частка власного капіталу у формуванні активів становить лише 18,4%.

Для характеристики стратегії діяльності ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" застосуємо метод п'яти сил Портера, який дозволить оцінити конкурентне середовище, рівень тиску зовнішніх чинників та обґрунтувати головні стратегічні напрями розвитку підприємства. Аналіз дозволяє ідентифікувати джерела прибутку в галузі та розробити заходи для захисту компанії від негативного впливу конкурентних сил.

Ринкова влада постачальників у секторі діяльності ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" оцінюється як висока, що зумовлено критичною залежністю від енергоресурсів, технічного обслуговування автопарку та оренди складів класу А. У випадку олігополії на ринку пального або дефіциту складських приміщень у стратегічних регіонах, постачальники отримують значні важелі впливу на ціноутворення. Для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" це означає критичну важливість довгострокових партнерських угод, диверсифікації бази постачальників палива та запчастин, а також переходу до більш гнучких моделей управління ресурсами

для зменшення чутливості до коливань вартості вхідних ресурсів. Кількісна оцінка ринкової влади постачальників для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» оцінюється на 4/5 (висока):

Залежність від критичних ресурсів (5/5): Підприємство має критичну залежність від постачальників енергоресурсів, палива та технічного обслуговування автопарку.

Інфраструктурна залежність (5/5): Висока залежність від оренди обмежених на ринку складських приміщень класу А.

Поточна база партнерів (3/5): База контрагентів (наприклад, «Бащинський», «Галичина», «Звенигора») забезпечує певну стабільність завдяки довгостроковим контрактам, але є досить обмеженою.

Ринкова влада покупців для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" доволі висока, оскільки сучасний замовник логістичних послуг має доступ до прозорої інформації та широкого вибору виконавців. Покупці вимагають зниження вартості перевезень та складської обробки при одночасному зростанні вимог до швидкості та точності. У цьому компоненті моделі Портера ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" відчуває найбільший тиск на свою маржинальність. Кількісна оцінка загрози ринкової влади покупців для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» оцінюється на 5/5 (дуже висока):

Інформаційна прозорість ринку (5/5): Сучасні замовники логістичних послуг мають повний доступ до інформації про тарифи та великий вибір інших виконавців.

Чутливість до ціни та вимогливість (5/5): Клієнти постійно вимагають зниження вартості перевезень і складської обробки.

Вимоги до якості (4/5): Спостерігається постійне зростання вимог до швидкості, точності та сервісу, що чинить найбільший тиск на маржинальність компанії.

Загроза появи нових гравців на ринку логістики та складських послуг для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" оцінюється як середня. Основним бар'єром для входу

нових конкурентів є високі капітальні витрати на створення сучасної складської інфраструктури та впровадження систем автоматизації типу WMS, без яких важко забезпечити високу якість послуг. Для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" цей компонент означає необхідність постійного вдосконалення технологічної бази та формування унікальної клієнтської цінності, щоб нові гравці не могли легко демпінгувати ціни. Кількісна оцінка появи нових гравців на ринку логістики та складських послуг для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» оцінюється на 3/5 (середня):

Бар'єр капітальних витрат (5/5): Дуже високі фінансові витрати, необхідні для створення сучасної складської інфраструктури, закупівлі транспорту та впровадження спеціалізованих систем автоматизації типу WMS.

Технологічний бар'єр (4/5): Без автоматизації процесів нові гравці не здатні забезпечити належну якість послуг.

Ризик демпінгу (2/5): Існує ймовірність появи гравців, які можуть намагатися зайти на ринок через зниження цін, що змушує компанію формувати унікальну клієнтську цінність.

Загроза появи товарів-замінників для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" оцінюється як середня та зростаюча. Хоча фізична доставка вантажів залишається незамінною, інновації у сфері дистрибуції - такі як D2C моделі, що виключають посередників, або локалізація виробництва поблизу споживача - поступово змінюють потребу в класичних логістичних ланцюгах. У випадку ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" цей компонент спонукає до трансформації з простого перевізника на стратегічного інтегратора ланцюга постачання, який надає додаткові сервіси, котрі неможливо замінити прямими продажами, наприклад, комплексну фулфілмент-підтримку. Кількісна оцінка загрози появи товарів-замінників для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» оцінюється на 3/5 (середня, з тенденцією до зростання):

Незмінність фізичної доставки (1/5): Саму потребу у фізичному переміщенні вантажів замінити неможливо.

Зміна логістичних моделей (4/5): Поява та розвиток моделей прямої

дистрибуції D2C (Direct-to-Consumer), які виключають класичних посередників.

Локалізація (3/5): Перенесення виробництв ближче до кінцевого споживача, що поступово зменшує потребу у довгих класичних логістичних ланцюгах.

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" оцінюється як високий, оскільки ринок насичений як великими міжнародними логістичними операторами, так і численними регіональними компаніями. Для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" це означає, що конкурентний тиск у цьому компоненті моделі Портера вимагає концентрації на нішевих спеціалізаціях, де компанія може забезпечити найкращу якість або сервіс, уникаючи прямої конкуренції виключно за ціною з великими гравцями, що мають нижчі питомі витрати завдяки ефекту масштабу. Кількісна оцінка рівню внутрішньогалузевої конкуренції для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» оцінюється на 4/5 (висока):

Насиченість ринку (5/5): Ринок логістики перенасичений як потужними міжнародними логістичними операторами, так і безліччю дрібних регіональних компаній.

Ефект масштабу конкурентів (5/5): Великі міжнародні гравці мають значно нижчі питомі витрати завдяки масштабам діяльності.

Ціновий тиск (4/5): Висока інтенсивність змушує компанію уникати прямої цінової конкуренції та шукати інші спеціалізації.

Для характеристики стратегії діяльності ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" у контексті макросередовища доцільно застосувати метод PESTEL-аналізу. Цей інструмент працює як стратегічний радар, що допомагає підприємству не просто реагувати на поточні зміни, а діяти на випередження. PESTEL-аналіз дозволяє ідентифікувати ключові зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства, та адаптувати діючу стратегію до реалій політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового просторів (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. PESTEL-аналіз стратегії діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Чинник	Вплив чинника на ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП"	Стратегічний акцент
Політичний (P)	Зміни в митному регулюванні, транзитні обмеження, геополітична стабільність.	Моніторинг ризиків та гнучка маршрутизація.
Економічний (E)	Інфляція, коливання валют, вартість пального, купівельна спроможність.	Оптимізація витрат та гнучке ціноутворення.
Соціальний (S)	Дефіцит кадрів, зміна очікувань споживачів, вимоги до сервісу.	Програми утримання персоналу та клієнтоорієнтованість.
Технологічний (T)	Автоматизація складів (WMS), AI в логістиці, GPS-моніторинг.	Цифровізація процесів, мінімізація людського фактора.
Екологічний (E)	Вимоги до зниження викидів CO ₂ , "зелені" стандарти логістики.	Впровадження еко-ініціатив, сталий розвиток.
Правовий (L)	Регулювання вантажоперевезень, охорона праці, податкове право.	Юридичний аудит та відповідність нормам.

Примітка. Складено автором

Політичні чинники для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" визначаються стабільністю внутрішньої та зовнішньої політики держави, що безпосередньо впливає на логістичні коридори. Зміни в урядових програмах підтримки бізнесу, державне регулювання критичної інфраструктури та міжнародні відносини з країнами-партнерами у сфері транзиту вантажів формують рамки для стратегічного планування компанії. Для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" це означає необхідність постійного моніторингу геополітичної ситуації та адаптації логістичних маршрутів для уникнення ризиків, пов'язаних із митними обмеженнями чи змінами у торговельній політиці.

Економічні чинники мають визначальний вплив на фінансову стійкість ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП". Коливання валютних курсів, інфляційні процеси, що впливають на вартість пального та обслуговування автопарку, а також загальний рівень купівельної спроможності клієнтів створюють постійний тиск на маржинальність бізнесу. У рамках поточної стратегії ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" має фокусуватися на оптимізації операційних витрат та пошуку гнучких інструментів ціноутворення, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах економічної турбулентності.

Соціальні чинники охоплюють зміни в демографічній ситуації, рівні

кваліфікації трудових ресурсів та нові очікування споживачів. Для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" критичним є дефіцит кваліфікованих водіїв та логістів на ринку праці, що змушує компанію інвестувати у внутрішні програми навчання та утримання персоналу. Крім того, зростання запиту на швидкість та зручність отримання товарів від кінцевих споживачів вимагає від ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" перегляду підходів до клієнтського сервісу та впровадження більш людиноорієнтованих рішень.

Технологічні чинники виступають головним драйвером трансформації ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП". Впровадження систем автоматизації складів, використання GPS-моніторингу, штучного інтелекту для планування маршрутів та інтеграція хмарних рішень дозволяють компанії підвищувати ефективність та прозорість процесів. Для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" стратегічною метою є мінімізація людського фактора через цифровізацію, що є необхідною умовою для успішної конкуренції з великими логістичними операторами та відповідності сучасним стандартам галузі.

Екологічні чинники стають дедалі вагомішими через посилення вимог до "зеленої" логістики. Перехід до більш екологічних видів палива, оптимізація маршрутів для скорочення викидів CO₂ та запровадження екологічно безпечних методів пакування товарів на складах є обов'язковими для компаній, що прагнуть працювати з міжнародними клієнтами. У стратегії ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" екологічні чинники повинні стати частиною корпоративної відповідальності, оскільки впровадження еко-ініціатив покращує репутацію підприємства та відкриває доступ до нових ринків.

Правові чинники регламентують діяльність ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" через законодавчі акти у сфері транспортування, охорони праці, податкового права та екологічних норм. Часті зміни в митному законодавстві та регулюванні вантажоперевезень вимагають від компанії високої адаптивності та ефективної юридичної підтримки. Для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" це означає постійну актуалізацію внутрішніх регламентів та забезпечення суворого дотримання

нормативно-правових вимог, щоб уникнути ризиків, пов'язаних із накладенням штрафів або призупиненням операційної діяльності.

Проаналізувавши стратегію діяльності підприємства можна зробити висновок, що стратегія розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у сучасних мінливих ринкових умовах базується на парадигмі збалансування інтенсивного зростання з фінансовою стабілізацією. Пріоритетними векторами розвитку мають стати реінвестування отриманого прибутку в подальшу модернізацію, оптимізація структури капіталу з метою підвищення автономності та подальше вдосконалення системи логістики й збуту. Тільки за умови подолання технологічного відставання та зміцнення власного капіталу підприємство зможе трансформувати наявний операційний успіх у довгострокову стратегічну стійкість та інвестиційну привабливість.

2.2. Оцінка потенціалу розробки стратегії сталого розвитку підприємства в сучасних умовах

Проблема розробки стратегії сталого розвитку сучасного підприємства полягає у необхідності трансформувати традиційні підходи до управління, інвестування та ведення бізнесу в цілому. Підприємствам необхідно враховувати ризики, пов'язані із зовнішніми факторами, та розробляти нові адаптивні і гнучкі рішення, що дозволять їм не лише виживати, але й робити внесок у відновлення та підтримку економіки країни під час воєнного стану і після його завершення.

У таких обставинах стає очевидним, що короткострокові рішення, спрямовані лише на виживання, можуть бути недостатніми для довготривалого успіху. Підприємства потребують стратегій, які не тільки забезпечують їхню стійкість під час кризи, але й закладають основу для подальшого розвитку. Саме тому актуальним стає питання розробки стратегій сталого розвитку, що враховують екологічні, соціальні та економічні фактори, здатні забезпечити

ефективне функціонування бізнесу в умовах кризової ситуації. [14]

Коли події розвиваються надто динамічно, ресурси обмежені, а ризики постійно зростають, це вимагає від керівництва миттєвих і точних рішень. У такій ситуації надзвичайно важливо підтримувати рівновагу між економікою, екологією та соціальною сферою (принцип «триєдності», рис. 2.1.). Будь-який значний перекіс може стати фатальним, адже сьогодні мова часто йде не про збільшення прибутків, а про елементарне виживання бізнесу.

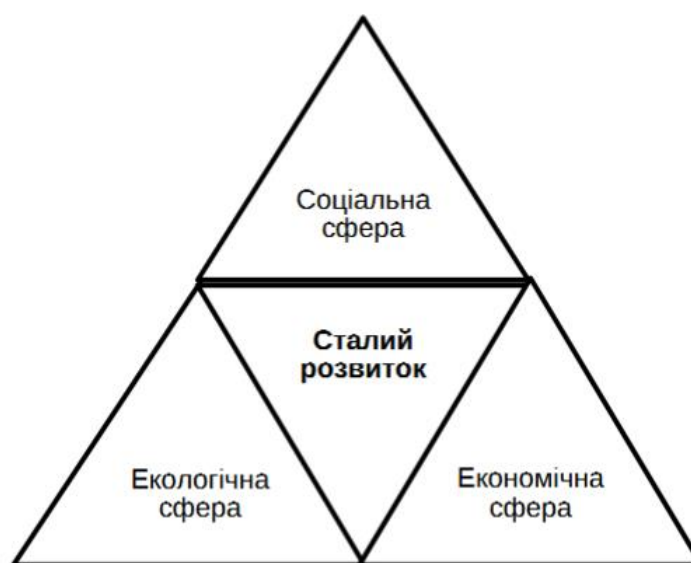


Рисунок 2.1. - Ключові складові забезпечення сталого розвитку

Джерело: [37]

Стратегія розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» базується на забезпеченні стійкості ланцюга постачання та роздрібною торгівлі через збалансоване управління ресурсами. Основна мета - перетворити компанію на прозорого та енергонезалежного гравця продовольчого ринку, який мінімізує витрати за рахунок технологій і дбає про свій людський капітал. Для того щоб стратегія сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» була не просто декларацією, а реальним інструментом управління, необхідно деталізувати кожен з трьох складових. Стратегія розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» орієнтована на зміцнення позицій на ринку дистрибуції через операційну ефективність та розвиток довгострокових відносин із постачальниками та клієнтами.

Аналіз поточного стану стратегії сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ

ГРУП» базується на діяльності підприємства як активного гравця у сфері гуртової торгівлі продовольчими товарами. Оскільки компанія є представником малого та середнього бізнесу (МСБ), її стратегія має практичний, прикладний характер, орієнтований на операційну ефективність.

Економічний блок стратегії ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» зосереджений на забезпеченні безперебійного ланцюга постачання та фінансової стабільності. Підприємство фокусується на оборотності запасів молочної та м'ясної продукції. ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» використовує системи автоматизованого обліку(1С), що дозволяє уникнути затарювання складів та мінімізувати збитки від псування товарів з обмеженим терміном придатності. Статутний капітал підприємства та його спеціалізація (КВЕД 46.33, 46.32) вказують на стратегію низьких маржинальних ризиків через роботу з товарами першої потреби.

Економічний вектор стратегії ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» визначається моделлю інтенсивного розвитку в сегменті FMCG (товари повсякденного попиту). Поточний стан стратегії сталого розвитку характеризується високим рівнем адаптивності до волатильності ринку продовольчих товарів.

ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» використовує стратегію диференціації через забезпечення стабільно високої якості продукції (м'ясо-молочна група) та оптимізацію ланцюгів постачання. Основною економічною категорією виступає операційна ефективність, яка досягається шляхом мінімізації транзакційних витрат та впровадження систем CRM для моніторингу кон'юнктури ринку. Прикладом економічної стійкості є диверсифікація асортиментного портфеля (від яєць до харчових олій), що дозволяє нівелювати сезонні коливання попиту та забезпечувати стабільний грошовий потік для самофінансування майбутніх екологічних ініціатив.

Екологічна політика підприємства інтегрована в операційну діяльність через механізми екологічного менеджменту, хоча й перебуває на етапі переходу від реактивної до превентивної моделі. Основною категорією аналізу є екологізація логістичних процесів. Конкретним прикладом впровадження є

використання алгоритмів маршрутизації для власного автопарку, що безпосередньо корелює зі зниженням викидів CO₂ на одиницю реалізованої продукції. Впровадження сучасних інверторних систем охолодження та LED-освітлення є прикладом реалізації енергозберігаючої стратегії, яка дозволяє зменшити екологічний слід підприємства та одночасно знизити собівартість послуг за рахунок економії енергоресурсів.

Соціальна відповідальність підприємства проявляється через внутрішню політику щодо персоналу та зовнішню взаємодію з громадою міста. ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» забезпечує офіційне працевлаштування та навчання стандартам харчової безпеки (НАССР) для працівників складу та водіїв, що мінімізує ризики професійних захворювань та підвищує якість сервісу. Як постачальник харчових продуктів (яєць, олій, м'яса), ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» несе відповідальність за здоров'я споживачів. Суворий контроль сертифікатів якості постачальників є прикладом соціально відповідальної бізнес-практики.

Соціальний компонент стратегії розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» базується на принципах інвестицій у людський капітал та дотриманні високих стандартів безпеки праці. Категорія внутрішньої соціальної відповідальності охоплює створення системи безперервного професійного навчання працівників щодо дотримання стандартів харчової безпеки (система НАССР), що є критичним для дистриб'ютора продуктів харчування.

Для оцінки внутрішнього потенціалу ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" у контексті розробки та реалізації стратегії сталого розвитку, доцільно застосувати SNW-аналіз. Він дозволяє чітко розмежувати фактори, що вже є перевагою, від тих, що є лише базовою вимогою ринку, та тих, що стримують розвиток (табл. 2.3.).

До стратегічних переваг ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" належить високий рівень технологічності процесів. Автоматизація та прозорість логістичних ланцюгів дозволяють не лише знижувати операційні витрати, а й мінімізувати помилки, що є ключовим елементом сталого розвитку. Екологічна оптимізація маршрутів вже зараз дає змогу скорочувати викиди CO₂, що виділяє компанію

серед конкурентів та покращує її позиції при співпраці з великими міжнародними брендами, для яких екологічність є критичною.

Таблиця 2.3. SNW-аналіз стратегії розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Фактори внутрішнього середовища	Strength (S)	Neutral (N)	Weakness (W)
Екологічна оптимізація маршрутів	X		
Наявність базової звітності (ESG)		X	
Рівень автоматизації складських процесів	X		
Енергоефективність складської інфраструктури			X
Корпоративна культура та соціальна відповідальність		X	
Диверсифікація джерел енергії (пальне)			X
Взаємодія з місцевими громадами (стейкхолдерами)		X	
Прозорість логістичних ланцюгів для клієнтів	X		

Примітка. Складено автором

До нейтральної групи віднесено фактори, що відповідають середньоринковим стандартам і є необхідною умовою функціонування логістичного бізнесу. Наявність базової звітності та налагоджені відносини зі стейкхолдерами забезпечують стабільність, але поки не трансформувалися у конкурентну перевагу. Корпоративна соціальна відповідальність на поточному етапі відповідає галузевим нормам, проте для реалізації повноцінної стратегії сталого розвитку потребує системного переосмислення та інтеграції в щоденні бізнес-процеси компанії.

Найбільш критичними слабкими зонами для ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" є енергоефективність фізичної інфраструктури та залежність від традиційних джерел енергії. Застарілі технології опалення або освітлення складів, а також відсутність альтернатив у паливному забезпеченні створюють серйозний розрив між поточними можливостями та вимогами сталого розвитку. Ці фактори стримують реалізацію стратегії, оскільки прямо впливають на вуглецевий слід підприємства та його вразливість до коливань цін на енергоносії.

Результати SNW-аналізу вказують на те, що ТОВ "СКМ ВЕСТ ГРУП" володіє необхідним технологічним фундаментом для переходу до сталого розвитку. Однак, щоб стратегія була успішною, необхідно спрямувати ресурси

на трансформацію "слабких сторін" (W) у "нейтральні" (N) через капітальні інвестиції в енергоефективність, а "нейтральні" (N) аспекти соціальної та управлінської відповідальності переводити у статус "сильних сторін" (S) через впровадження інноваційних соціальних програм та розширення ESG-звітності до міжнародних стандартів.

Проведений SNW-аналіз дозволив чітко розмежувати сильні, слабкі та середньоринкові сторони ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», окресливши загальний контур внутрішнього потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку. Проте, для детального обґрунтування здатності компанії втілити стратегічні наміри в життя, необхідно перейти від оцінки станів (S-N-W) до глибинної інвентаризації активів, здатних генерувати стійкі конкурентні переваги. Саме тому наступним логічним етапом стає проведення ресурсного аналізу, який, на відміну від SNW-аналізу, фокусується не лише на якісному оцінюванні позицій, а й на виявленні унікальних внутрішніх спроможностей через призму їхньої цінності, рідкості та складності відтворення. Такий підхід дозволить підтвердити, чи володіє ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» достатнім «ресурсним фундаментом» для трансформації ідентифікованих слабких сторін у зони зростання та ефективної протидії зовнішньому тиску, виявленому в ході попередніх етапів стратегічного аудиту.

Аналіз постачальників дозволяє ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» систематизувати інформацію про ключових партнерів, оцінити рівень їхньої екологічної відповідальності та зрозуміти вплив цих чинників на формування стратегії сталого розвитку підприємства (табл. 2.4.). Завдяки цьому інструменту підприємство має змогу контролювати стабільність поставок та гнучкість фінансових умов, що є критично важливими для збереження репутації та якості продукції.

Наразі компанія співпрацює з такими контрагентами, як «Бащинський», «Галичина» та «Звенигора», серед яких постачальники молочної продукції демонструють високий рівень екологічної відповідальності, тоді як

«Бащинський» забезпечує стабільність через регулярні аудити якості. Такий підхід дозволяє підприємству інтегрувати екологічні та соціальні критерії у свою закупівельну політику, що є невід’ємною частиною стратегії сталого розвитку.

Таблиця 2.4. Аналіз постачальників ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Назва	Бащинський	Галичина	Звенигора
Місце розташування	Вулиця Панаса Мирного, 10, Київ	М. Радохів, Львівська область	Черкаська область
Продукція, що закуповується	М’ясні продукти	Молочні продукти	Молочні продукти
Гнучкість умов (знижки, відстрочка платежу)	При оптовій закупці надаються знижки на продукцію	При оптовій закупці надаються знижки на продукцію	При оптовій закупці надаються знижки на продукцію
Стабільність поставок, наявність резервних постачальників санкції у випадку порушення умов поставок	Стабільні поставки по довгостроковим контрактам, та мірі необхідності	Стабільні поставки по мірі необхідності	Стабільні поставки по мірі необхідності
Додаткові послуги	Проведення аудиту кожного року	Знижки	Контракти
Екологічна відповідальність	Середня	Висока	Висока

Примітка. Складено автором

«Бащинський» є надійним постачальником м’ясних продуктів, який забезпечує стабільні поставки за довгостроковими контрактами. Перевагою «Бащинського» є проведення щорічного аудиту, що свідчить про високий рівень контролю якості. Постачальники «Галичина» та «Звенигора» спеціалізуються на молочній продукції та мають високий рівень відповідальності. Постачальники забезпечують стабільні поставки за необхідності та надають знижки при оптових закупівлях. «Звенигора» додатково пропонує контракти, що може забезпечити більш стабільні та передбачувані умови співпраці.

«СКМ ВЕСТ ГРУП» співпрацює з постачальниками, які забезпечують широкий асортимент продукції та гнучкі умови співпраці. Поточна база

партнерів є досить обмеженою, хоча й забезпечує стабільність завдяки довгостроковим контрактам та гнучким умовам оплати.

Ресурсний аналіз підприємства - це інструмент стратегічного менеджменту, спрямований на виявлення, оцінку та оптимізацію всіх видів ресурсів, якими володіє компанія, для досягнення її стратегічних цілей. На відміну від аналізу зовнішнього середовища (PESTEL, Портер), ресурсний аналіз як і NSW-аналіз фокусується на внутрішніх можливостях і базується на так званому «ресурсному підході», який стверджує: успіх компанії залежить не стільки від ринку, скільки від того, наскільки унікальними та важковідтворюваними є її внутрішні ресурси.

Таблиця 2.5. Показники діагностики внутрішнього середовища підприємств з точки зору сталості

Сфера	Показники
Економічна сфера	Темпи приросту продажу продукції, % Рентабельність продукції, % Коефіцієнт оновлення основних фондів Прибуток на одного працівника Відсоток введення інновацій (технології, устаткування), % Оновлення асортименту продукції, %
Соціальна сфера	Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по галузі Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, % Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, % Коефіцієнт зростання продуктивності праці
Екологічна сфера	Матеріаломісткість виробництва продукції, % Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції, % Зменшення відходів матеріалів, %

Джерело: [10, с. 3]

Ресурсний аналіз дає відповідь на питання: "Що саме ми маємо, щоб реалізувати нашу стратегію сталого розвитку?". Він дозволяє зрозуміти, чи має компанія достатньо внутрішньої «сили», щоб протистояти зовнішньому тиску, який ми визначили раніше через модель Портера та PESTEL.

Таблиця 2.6. Аналіз показників внутрішнього середовища підприємства за 2022-2024рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023р.		2024р.	
			абсол. знач.	абсол. знач.	Відхилення 2023р. від 2022р (+,-)	абсол. знач.	Відхилення 2024р. від 2023р (+,-)
1.	Темпи приросту продажу продукції	%	0.41	0.48	0.07	1.13	0.65
2.	Рентабельність продукції	%	0.5	0.59	0.09	1.38	0.79
3.	Коефіцієнт оновлення основних фондів	К	2.36	0.46	-1.9	2.26	1.8
4.	Прибуток на одного працівника	тис. грн	129.2	147.9	18.7	479.1	331.2
5.	Відсоток введення інновацій (технології, устаткування)	%	5	7.5	2.5	12	4.5
6.	Оновлення асортименту продукції	%	-	-	-	0.2	0.2
7.	Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по галузі	К	1.05	1.08	0.03	1.12	0.04
8.	Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників	%	2.5	3	0.5	4.5	1.5
9.	Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації	%	15	20	5	35	15
10	Матеріаломісткість виробництва продукції	%	65	62	-3	55	-7
11	Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції	%	-	2	2	5	3
12	Зменшення відходів матеріалів	%	-	1.5	1.5	4	2.5

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» [2-4; 21-23]

Аналіз динаміки показників за 2022-2024 роки свідчить про наявність значного внутрішнього потенціалу підприємства для переходу до моделі сталого

розвитку, проаналізувавши таблицю, можна зробити висновки:

Стрімке зростання темпів продажу послуг (з 0,41% до 1,13%) та рентабельності (з 0,5% до 1,38%) підкріплюється високим коефіцієнтом оновлення основних фондів у 2024 році (2,26), що свідчить про те, що підприємство спрямовує прибутки у капітальні інвестиції, що є фундаментом для впровадження енергоефективних технологій, необхідних для сталого розвитку.

Поступове збільшення відсотка введення інновацій (до 12% у 2024 р.) та зростання частки працівників, що пройшли підвищення кваліфікації (до 35% у 2024 р.), свідчить про формування інтелектуального капіталу. У сучасних умовах саме кваліфікований персонал є ключовим ресурсом для реалізації складних стратегій сталого розвитку, зокрема впровадження еко-стандартів.

Позитивним сигналом для розробки стратегії сталого розвитку є стабільне зниження матеріаломісткості виробництва (з 65% до 55%) та поступова динаміка у зменшенні витрат електроенергії (до 5%) і відходів матеріалів (до 4%) у 2024 році. Ці дані підтверджують, що компанія вже розпочала оптимізацію споживання ресурсів, що безпосередньо корелює з екологічною складовою (ESG) стратегії сталого розвитку.

Збільшення частки прибутку, спрямованої на додаткові соціальні заходи для працівників (з 2,5% до 4,5%), разом із випередженням середньогалузевого рівня заробітної плати, свідчить про готовність компанії до посилення соціальної складової своєї стратегії.

Загалом, ресурсний аналіз за таблицею 2.6. підтверджує, що ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» володіє необхідним фінансовим, технологічним та кадровим потенціалом для успішного впровадження стратегії сталого розвитку. Підприємство демонструє здатність трансформувати прибутки у розвиток інфраструктури та людського капіталу, що є визначальним фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Проводити оцінку потенціалу розробки та обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства доцільно зі SWOT-аналізу - найпоширенішого методу

стратегічного обґрунтування. SWOT-аналіз є ключовим інструментом для обґрунтування стратегії сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», оскільки він дозволяє синхронізувати внутрішні ресурси підприємства із зовнішніми викликами та можливостями. Нижче наведено SWOT-аналіз, адаптований до завдань стратегії сталості (табл 2.7.).

Таблиця 2.7. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у сфері сталості

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Висока динаміка прибутку. - Наявність сертифікації НАССР (ISO 22000). - Відмова від некваліфікованої праці та фокус на фахівцях, та підвищення кваліфікації наявних працівників. - Можливість та готовність до автоматизації (1С, ШІ, QR-кодування). 	<ul style="list-style-type: none"> - Критичний рівень зносу основних засобів. - Низький коефіцієнт швидкої ліквідності (0,37). - Висока залежність від зовнішніх запозичень. - Обмеженість складської інфраструктури (один великий об'єкт).
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Перехід до циркулярної економіки (рекуперация, сонячні панелі). - Диверсифікація постачальників (локальні фермери Хмельниччини). - Підвищення капіталізації через ESG-звітність. - Залучення нових спеціалістів та фахівців. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільність логістичних шляхів та дефіцит палива. - Ризики пошкодження єдиного складського об'єкта. - Зростання екологічних податків за стаціонарні викиди. - Воєнні ризики, що впливають на безперервність постачання.

Примітка. Складено автором

На основі SWOT-аналізу ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», можна зробити стратегічні висновки:

Стратегія SO (Використання сил для реалізації можливостей): Використати прибутки 2024 року для активного інвестування в енергонезалежність (сонячні панелі), що водночас посилить екологічну складову (ESG) та зменшить операційні витрати.

Стратегія WO (Подолання слабкостей через використання можливостей): Залучити локальних фермерів та впровадити модель «розподіленого зберігання», щоб нівелювати слабкість через концентрацію складських запасів в одному місці.

Стратегія ST (Використання сил для мінімізації загроз): Використати

високу кваліфікацію персоналу та автоматизацію (ШІ/ІС) для оперативного реагування на логістичні кризи та забезпечення продовольчої безпеки регіону.

Стратегія WT (Зменшення слабкостей та уникнення загроз): Зменшити залежність від зовнішнього фінансування та стабілізувати ліквідність шляхом впровадження методу FEFO та скорочення обсягів протермінованої продукції.

Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні чинники, що визначають поточний стан ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у контексті сталого розвитку. Однак для формування дієвої стратегії недостатньо простої класифікації цих чинників - необхідно визначити механізми їх взаємодії. З цією метою результати аналізу систематизуються у матрицю TOWS (табл. 2.8.), яка слугує інструментом стратегічного синтезу. Вона дозволяє шляхом перехресного порівняння сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами сформулювати конкретні управлінські стратегії: від використання переваг для реалізації можливостей до мінімізації вразливостей перед зовнішніми загрозами.

Застосування TOWS-матриці у сфері сталого розвитку має фундаментальне значення для обґрунтування стратегічних пріоритетів ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», оскільки дозволяє перетворити екологічні та соціальні виклики на вектори інноваційного зростання. Через інтеграцію стратегій SO компанія здатна капіталізувати свої внутрішні резерви для освоєння нових ринків, тоді як стратегії WO створюють підґрунтя для подолання технологічного чи ресурсного відставання шляхом залучення інвестицій в енергоефективність та ESG-трансформацію. Аналіз ST та WT допомагає завчасно ідентифікувати ризики, що пов'язані з посиленням екологічного регулювання, та розробити запобіжні заходи, мінімізуючи вразливість бізнесу. Таким чином, TOWS-матриця перетворюється на дієвий механізм не лише захисту від нестабільності, а й формування конкурентної переваги, базуючись на принципах довгострокової життєздатності та відповідального природокористування.

Таблиця 2.8. TOWS-матриця стратегічного синтезу діяльності підприємства

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід до циркулярної економіки (рекуперація, сонячні панелі). 2. Диверсифікація постачальників (локальні фермери Хмельниччини). 3. Підвищення капіталізації через ESG-звітність. 4. Залучення нових спеціалістів та фахівців. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність логістичних шляхів та дефіцит палива. 2. Ризики пошкодження єдиного складського об'єкта. 3. Зростання екологічних податків за стаціонарні викиди. 4. Воєнні ризики, що впливають на безперервність постачання.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока динаміка прибутку 2. Сертифікація НАССР 3. Кваліфікований персонал 4. Готовність до автоматизації 	<p>Стратегії SO. Використання сильних сторін для максимізації можливостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Інвестувати прибуток у сонячні панелі для енергонезалежності - Використати НАССР для виходу на ринки з жорсткими вимогами до якості- - Партнерство з місцевими фермерами для забезпечення свіжими продуктами та зниження витрат. 	<p>Стратегії S-T. Використання сильних сторін для мінімізації загроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Використання високої якості продуктів та лояльності клієнтів для протистояння конкуренції. - Задіяти ІІІ для оптимізації логістичних маршрутів у відповідь на дефіцит палива - Використання досвідченого персоналу для ефективної роботи у випадку регуляторних змін. - Використати експертність персоналу для адаптації бізнес-моделі до воєнних ризиків
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знос основних засобів 2. Низька швидка ліквідність 3. Концентрація запасів на одному складі 	<p>Стратегії W-O. Використання можливостей для усунення слабких сторін:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розподілити зберігання запасів між декількома складами для мінімізації ризиків. - Співпраця з місцевими фермерами для зниження залежності від постачальників. - Залучити місцевих постачальників для стабілізації ланцюга поставок. 	<p>Стратегії W-T. Мінімізація слабких сторін для захисту від загроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зменшення витрат на зберігання шляхом оптимізації процесів та технологій. - Пошук нових постачальників для зниження залежності та забезпечення стабільних поставок. - Впровадити метод FEFO та автоматизацію для скорочення протермінованих запасів та підвищення ліквідності.

Примітка. Складено автором

TOWS-матриця стратегічного синтезу показала, що для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» існує чіткий шлях перетворення внутрішніх сильних сторін та зовнішніх можливостей у реальні стратегічні дії.

Стратегія SO (Використання сил для реалізації можливостей):

- спрямувати прибуток від зростання (у 3,24 раза) на встановлення сонячних електростанцій потужністю 30-50 кВт, що забезпечить економічну ефективність та екологічну стабільність.

- використати сертифікацію НАССР для зміцнення репутації надійного гаранта продовольчої безпеки, що підвищує лояльність клієнтів.

Стратегія WO (Подолання слабкостей через використання можливостей):

- впровадити модель «розподіленого зберігання» (оренда 3-4 менших об'єктів), що нівелює слабкість концентрації всіх активів на вул. Трудовій, 31.

- розвивати партнерства з локальними фермерами Хмельниччини, щоб зменшити залежність від великих постачальників та забезпечити стабільність асортименту.

Стратегія ST (Використання сил для мінімізації загроз):

- використати навички роботи з ІС та ШІ-алгоритмами для автоматичного прогнозування залишків, що дозволить оперативно реагувати на блокування доріг або дефіцит палива.

- спиратися на висококваліфікований персонал для швидкого впровадження нових технологічних стандартів, що підвищує стійкість бізнесу перед ринковими змінами.

Стратегія WT (Зменшення слабкостей та уникнення загроз):

- активно впроваджувати метод FEFO для управління залишками, що вивільнить оборотні кошти та допоможе покращити коефіцієнт швидкої ліквідності (0,37).

- проводити регулярний енергоаудит для зменшення енергетичних втрат, що мінімізує вплив зростаючих екологічних податків.

Загалом, TOWS-матриця підтвердила, що стратегія сталого розвитку ТОВ

«СКМ ВЕСТ ГРУП» має базуватися на інтеграції технологічних інновацій, диверсифікації ресурсів та суворому фінансовому контролі, що забезпечить стійкість підприємства навіть у складних ринкових умовах.

Для повноцінної стратегії сталого розвитку на ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» необхідно розглянути екологічні, соціальні та економічні завдання, що входять у функціональні обов'язки існуючих підрозділів.

Вищий рівень менеджменту (головний директор, заступник директора, комерційний директор) відповідає за стратегічне планування. Головний директор затверджує інвестиції в енергонезалежність (сонячні панелі). Заступник директора контролює диверсифікацію складів та антикризові заходи. Комерційний директор веде переговори з новими локальними постачальниками (фермерами) для розширення асортименту екологічної продукції та зниження ризиків.

Фінансово-адміністративний блок (головний бухгалтер, бухгалтери, касир) забезпечує фінансовий моніторинг сталого розвитку. Головний бухгалтер проводить аудит витрат на електроенергію та паливо до і після модернізації. Бухгалтери контролюють податкові пільги та бюджет на навчання кадрів. Касир та роздрібний блок забезпечують прозорість розрахунків та зворотний зв'язок від покупців щодо якості товарів.

Операційний блок (оператори, торговий відділ, торгові агенти) виконують функцію впровадження ІІІ-технологій: вони працюють з автоматизованими замовленнями, мінімізуючи надлишки товару на складах. Торгові агенти та торговий відділ просувають стратегію екологічності серед клієнтів (ресторанів, кафе), акцентуючи увагу на якості та сталості походження м'ясної та молочної продукції.

Логістичний та складський блок (комірник, експедитори, пакувальники, вантажники, водії) - виконавчий рівень реалізації стратегії. Комірник відповідає за правильне зберігання (енергоєфективний режим холодильників) та сортування відходів (циркулярна економіка). Пакувальники та вантажники

забезпечують цілісність товару, запобігаючи харчовим відходам. Водії та експедитори реалізують стратегію через використання оптимізованих ШІ-маршрутів, що економить час та паливо.

Кадровий блок (Директор з персоналу) відповідає за соціальну складову. Його завдання - розробка програм швидкого навчання для нових працівників, моніторинг задоволеності колективу та контроль за дотриманням графіків роботи без перепрацювань. Саме цей підрозділ організовує волонтерські ініціативи та соціальні заходи підприємства.

Розподіл функцій за існуючою схемою дозволяє охопити всі аспекти сталого розвитку. Успіх стратегії залежить від синергії між комерційним відділом (який шукає ресурси) та логістичним блоком (який їх ефективно використовує). За такої структури ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» отримує не лише чітку ієрархію, а й гнучкий механізм для адаптації до будь-яких зовнішніх змін.

Загалом, стратегія сталого розвитку підприємства є ключовим інструментом забезпечення стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових викликів і воєнного стану. Баланс між економічними, соціальними та екологічними складовими дозволяє ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та створити підґрунтя для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

3.1. Розробка проєкту стратегії сталого розвитку підприємства

Розробка проєкту стратегії сталого розвитку підприємства розпочинається з комплексного переосмислення фундаментальних принципів функціонування підприємства, де традиційні економічні показники інтегруються з екологічними та соціальними імперативами. В основі такої моделі лежить системний підхід, що розглядає підприємство не як ізольовану одиницю, а як частину глобальної екосистеми, де кожен управлінський крок має враховувати довгостроковий вплив на навколишнє середовище та суспільний добробут.

Останні дослідження та публікації, присвячені розробці проєкту сталого розвитку підприємств в сучасних умовах, виявляють кілька загальних трендів, що визначають сучасний підхід до цієї проблематики:

По-перше, значного поширення набуває інтеграція екологічно безпечних технологій та інноваційних рішень, спрямованих на мінімізацію антропогенного навантаження на довкілля [5; 28]. Суб'єкти господарювання дедалі частіше спрямовують інвестиції у впровадження відновлюваних енергетичних джерел, оптимізацію енергоспоживання та вдосконалення систем поводження з відходами.

По-друге, спостерігається масштабування практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) [19; 33]. Пріоритетність соціальної складової у бізнес-процесах зростає: компанії масштабують КСВ-ініціативи, зосереджуючись на підтримці локальних спільнот, оптимізації умов праці та гарантуванні рівних прав для персоналу. Такі кроки не лише зміцнюють репутаційний капітал, а й підвищують рівень стабільності та інвестиційної привабливості організацій.

По-третє, сталий розвиток трансформується у невід’ємний елемент бізнес-стратегії [7; 27]. Довгострокове планування тепер системно враховує екологічні, соціальні та економічні чинники, що забезпечує підприємствам вищий рівень адаптивності та резистентності до динамічних змін зовнішнього середовища [59].

Сучасні дослідження підкреслюють важливість прозорості та регулярної звітності про результати діяльності в сфері сталого розвитку [34; 29]. Інвестори та споживачі все частіше вимагають від компаній звітів про їхній вплив на навколишнє середовище та суспільство, що спонукає підприємства до підвищення рівня відкритості та підзвітності [6].

Особлива увага у сфері стратегії сталого розвитку зосереджується на сприянні малому та середньому підприємництву (МСП) у процесі переходу до моделі сталого розвитку [7; 17; 35]. Така підтримка охоплює як надання фінансових ресурсів, так і реалізацію консалтингових та освітніх ініціатив, покликаних допомогти МСП адаптувати екологічні технології та принципи сталого менеджменту у свою операційну діяльність.

Місія стратегії сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» передбачає забезпеченні стабільного та якісного постачання продовольчої продукції до споживачів через впровадження енергоефективних логістичних рішень, розвиток людського капіталу та формування прозорих партнерських відносин, що сприяє розвитку регіональної економіки в умовах турбулентного середовища. Система цілей стратегії сталого розвитку поділяється на економічний, екологічний та соціальний пріоритет.

Економічна ціль: забезпечення довгострокової фінансової стабільності та рентабельності через оптимізацію ланцюгів постачання, впровадження інноваційних технологій обліку та диверсифікацію асортиментного портфеля для мінімізації маржинальних ризиків.

Екологічна ціль: мінімізація негативного впливу на довкілля шляхом енергетичної модернізації інфраструктури (впровадження сонячних панелей,

інверторних систем охолодження) та оптимізації транспортної логістики, спрямованої на зменшення викидів CO₂.

Соціальна ціль: зміцнення інтелектуального капіталу підприємства через систему безперервного професійного навчання працівників стандартам харчової безпеки (НАССР) та підтримання високих стандартів соціального захисту, що гарантує безпеку споживачів та сталий розвиток громади.

Такий підхід до формування місії та цілей утворює логічний фундамент для подальшого аналізу середовища, проведення SWOT-моніторингу та впровадження TOWS-матриці, що загалом забезпечує цілісність механізму управління сталим розвитком ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП».

Процес вдосконалення вимагає переходу від лінійного споживання ресурсів до закритих циклів циркулярної економіки, що дозволяє мінімізувати відходи та оптимізувати використання енергії через впровадження інноваційних технологій і відновлюваних джерел.

Кінцевим результатом реалізації моделі стає створення ціннісно-орієнтованої системи, яка не лише відповідає міжнародним стандартам звітності, але й стає драйвером позитивних змін у регіоні своєї діяльності, забезпечуючи стабільне майбутнє для наступних поколінь. На основі аналізу діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» та принципів триєдиного підходу до сталого розвитку, можна сформулювати концептуальну модель проекту стратегії сталого розвитку підприємства.

Розпочати розробку проекту стратегії сталого розвитку підприємства доцільно з багатокритеріального оцінювання діяльності. Для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» розробка системи багатокритеріального оцінювання дозволить об'єктивно обирати пріоритетні заходи в межах стратегії сталого розвитку, балансує між економічними інтересами та соціально-екологічними зобов'язаннями. Такий інструментарій забезпечує кількісну верифікацію управлінських рішень, дозволяючи порівнювати ініціативи за сукупністю обраних параметрів ефективності. У поєднанні з експертними методами це надає

зможу уникнути суб'єктивного викривлення даних та гарантує, що обрані напрями розвитку відповідають довгостроковим цілям підприємства.

Таблиця 3.1. Система багатокритеріального оцінювання стратегічних ініціатив ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»

Група критеріїв	Критерій оцінювання	Вага (0-1)
Економічні	Оптимізація ланцюгів постачання та зниження операційних витрат логістики й зберігання	0.20
	Впровадження інноваційних технологій обліку (автоматизація 1С, WMS)	0.15
	Диверсифікація асортиментного портфеля та мінімізація маржинальних ризиків	0.15
Екологічні	Енергетична модернізація інфраструктури (сонячні панелі, інверторне охолодження)	0.10
	Оптимізація транспортної логістики та зменшення викидів CO ₂	0.10
	Впровадження принципів циркулярної економіки (закриті цикли, мінімізація відходів).	0.05
Соціальні	Підтримання високих стандартів соціального захисту персоналу та безпеки споживачів громади.	0.10
	Зміцнення інтелектуального капіталу (розвиток компетенцій, зниження плинності кадрів).	0.15

Примітка. Складено автором

Для розробки повноцінної системи багатокритеріального оцінювання (СБО) стратегічних ініціатив ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» необхідно відійти від інтуїтивного прийняття рішень до формалізованого підходу, що враховує специфіку підприємства (дистрибуція продуктів харчування, високий рівень зносу основних засобів, фокус на інтенсивному зростанні).

Система передбачає оцінку стратегічної ініціативи проекту сталого розвитку за трьома блоками критеріїв. Кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 до 10 (де 1 - мінімальний ефект/ризик, 10 - максимальний).

Блок А: Економічна стабільність (Загальна вага - 50%)

К1: Оптимізація ланцюгів постачання та зниження операційних витрат. Оцінює здатність ініціативи ліквідувати втрати від псування продукції та затарювання, знизити питомі витрати на логістику та підвищити рентабельність продукції.

К2: Впровадження інноваційних технологій обліку. Визначає рівень автоматизації техніко-економічних показників (впровадження систем типу 1С та WMS), що забезпечує швидкість оборотності активів та захист від зовнішніх загроз.

К3: Диверсифікація асортиментного портфеля. Оцінює, наскільки ініціатива розширює базу стійких маржинальних товарів та нівелює коливання попиту в турбулентному середовищі, знижуючи маржинальні ризики.

Блок Б: Екологічна безпека (Загальна вага - 25%)

К4: Енергетична модернізація інфраструктури. Оцінює потенціал ініціативи щодо переходу на відновлювані джерела енергії (встановлення дахових сонячних панелей) та модернізації складських холодильних комплексів на інверторні системи.

К5: Екологізація логістики та зменшення викидів CO₂. Визначає рівень скорочення надлишкового пробігу автопарку компанії завдяки Ш-маршрутизації та зниження екологічного сліду.

К6: Впровадження принципів циркулярної економіки. Оцінює перехід від лінійного споживання до закритих циклів (ефективне управління зворотною тарою та повна мінімізація відходів продовольчої продукції).

Блок В: Соціальна відповідальність (Загальна вага - 25%)

К7: Підтримання високих стандартів соціального захисту персоналу та безпеки споживачів громади. Оцінює внесок у безпеку праці водіїв і виробничого персоналу, прозорість відносин та посилення статусу компанії як гаранта продовольчої безпеки Хмельницького регіону.

К8: Зміцнення інтелектуального капіталу підприємства. Визначає вплив ініціативи на утримання висококваліфікованих фахівців, залучення молодих спеціалістів та зниження коефіцієнта плинності кадрів.

Таблиця 3.2. Критеріальна оцінка стратегічної ініціативи проєкту сталого розвитку

Критерій	Оцінювання	Вплив на діяльність підприємства
Блок А: Економічна стабільність (Вага блоку: 0.50)		
К1: Оптимізація ланцюгів постачання та зниження операційних витрат	10	Оптимізація процесів зберігання та транспортування логістики напряду знижує ці витрати та підвищує маржинальність.
К2: Впровадження інноваційних технологій обліку (WMS, 1С)	9	Перехід від інтуїтивного до автоматизованого управління запасами. Забезпечує зростання оборотності активів та продуктивності праці, мінімізуючи людський фактор в обліку залишків.
К3: Диверсифікація асортиментного портфеля та мінімізація ризиків	8	Забезпечує фінансову гнучкість підприємства в умовах високої турбулентності ринку дистриб'юції продуктів харчування.
Блок Б: Екологічна безпека (Вага блоку: 0.25)		
К4: Енергетична модернізація інфраструктури (сонячні панелі, охолодження)	7	Перехід на відновлювані джерела енергії та заміна застарілого холодильного обладнання знижує енергетичну складову в собівартості та захищає компанію від стрибків тарифів.
К5: Оптимізація логістики та зменшення викидів CO ₂	7	Помірний вплив. Скорочення кілометражу за рахунок оптимізації маршрутів знижує витрати на паливні матеріали, що веде до зменшення екологічного сліду підприємства
К6: Впровадження принципів циркулярної економіки та мінімізація відходів	6	Системний контроль утилізації та зменшення псування харчової продукції на складах. Має екологічний ефект, але потребує додаткових витрат на початковому етапі.
Блок В: Соціальна відповідальність (Вага блоку: 0.25)		
К7: Соціальний захист, безпека праці та споживачів громади	8	Безпосередньо формує корпоративний імідж та ділову репутацію підприємства на ринку Хмельницького регіону. Забезпечує лояльність клієнтів через високу якість і безпеку продукції.
К8: Зміцнення інтелектуального капіталу (навчання, зниження плинності)	7	Програми підвищення кваліфікації персоналу (наприклад, за стандартами НАССР) знижують плинність кадрів, хоча й вимагають виділення окремого бюджету розвитку.

Примітка. Складено автором

Для розрахунку індексу пріоритетності (ІП) стратегічної ініціативи використовується формула зваженої суми балів, що відповідає цільовим групам критеріального оцінювання [46]:

$$III = (X_{Eкон} * 0.5) + (X_{Eкол} * 0.25) + (X_{Соц} * 0.25)$$

де:

$X_{Eкон}$ - середній бал за критеріями К1-К3 (Економічний блок).

$X_{Eкол}$ - середній бал за критеріями К4-К6 (Екологічний блок).

$X_{Соц}$ - середній бал за критеріями К7-К8 (Соціальний блок).

Розрахуємо середній бал за критеріями стратегічної ініціативи проєкту сталого розвитку:

Блок А (Економічна стабільність):

$$\text{Середній бал: } X_{Eкон} = (10+9+8)/3 = 9$$

Блок Б (Екологічна безпека):

$$\text{Середній бал: } X_{Eкол} = (7+7+6)/3 = 6.67$$

Блок В (Соціальна відповідальність):

$$\text{Середній бал: } X_{Соц} = (8+8+7)/3 = 7.67$$

Для визначення головного стратегічного орієнтира підприємства використовується формула розрахунку інтегральної пріоритетності блоку ($III_{блоку}$), яка перемножує середній бал оцінок критеріїв всередині блоку на загальну вагову значущість цього блоку для компанії [46]:

$$III_{блоку} = X_{сер} * W_{блоку}$$

де:

$X_{сер}$ - середня арифметична оцінка коефіцієнтів у межах одного блоку.

$W_{блоку}$ - стратегічна вага блоку в системі цілей сталого розвитку підприємства.

Розрахуємо інтегральну пріоритетність кожного блоку:

$$\text{Розрахунок пріоритету: } III_{Eкон} = 9 * 0.5 = 4.5$$

$$\text{Розрахунок пріоритету: } III_{Eкол} = 6.67 * 0.25 = 1.67$$

$$\text{Розрахунок пріоритету: } III_{Соц} = 7.67 * 0.25 = 1.92$$

За результатами розрахунків найпріоритетнішим для розвитку та досягнення цілей підприємства є Блок А (Економічна стабільність), який набрав найвищий підсумковий зважений коефіцієнт - 4.5 балів (що становить понад 55% загальної вагомості у структурі пріоритетів). Блок В (Соціальна відповідальність) набрав 1.92 бали. Блок Б (Екологічна безпека) набрав 1.67 балів, що є найменшим результатом в інтегральній пріоритетності стратегії сталого розвитку підприємства.

Економічні перспективи підприємства (Блок А) зосереджені на капіталізації стрімкого зростання прибутку, який у 2024 році збільшився у 3,24 рази, для подальшого завершення циклу технічного переозброєння. Пріоритетним напрямком розвитку економічної складової є повне подолання критичного зносу основних засобів через продовження активної інвестиційної політики, що дозволить знизити питомі витрати на зберігання продукції та логістику. Оптимізація управління витратами, яка вже дозволила досягти рентабельності продукції на рівні 1,38%, у майбутньому має базуватися на автоматизації аналізу техніко-економічних показників для оперативного реагування на зовнішні економічні загрози.

Витрати на оновлення автопарку, обладнання (холодильні установки) та ліцензування програмного забезпечення складу складуть близько 1,2 млн грн. Скорочення втрат товарів через псування та затарювання складів знизиться на 15-20% завдяки автоматизованому обліку ІС. Завдяки зростанню оборотності активів (яка у 2024 році вже склала 0,209) та продуктивності праці, після впровадження прогнозується додаткове збільшення чистого доходу на 8-12% (3,7-5,6 млн грн на рік).

У соціальній сфері (Блок Б) розвиток підприємства орієнтований на трансформацію системи мотивації та стабілізацію кадрового складу на фоні зростання частки висококваліфікованих фахівців, чисельність яких досягла 10 осіб. Основним завданням є зниження коефіцієнта плинності кадрів, що вимагає впровадження розширеної системи соціального забезпечення та покращення

умов праці для виробничого персоналу та водіїв.

Перспективи розвитку включають подальше формування сильної корпоративної культури під керівництвом директора з персоналу, що сприятиме залученню молодих спеціалістів, особливо у віковій категорії до 35-45 років, яка вже демонструє позитивну динаміку. Оскільки підприємство повністю відмовилося від некваліфікованої праці, стратегічним пріоритетом стає безперервне навчання персоналу та розвиток їхніх професійних компетенцій для забезпечення відповідності майбутнім технологічним змінам у дистрибуції.

Модель стратегії сталого розвитку акцентує увагу на внутрішній та зовнішній соціальній відповідальності. Внутрішній аспект включає створення системи безперервного навчання персоналу стандартам НАССР та безпеки праці, що гарантує якість сервісу та лояльність колективу. Зовнішній аспект полягає у зміцненні ролі підприємства як гаранта продовольчої безпеки регіону. Прозорість трудових відносин та підтримка місцевої громади через стабільну сплату податків зформують високий репутаційний статус, що є стратегічним активом у сучасних ринкових умовах. Вищій ланці підприємства необхідно створити щорічний бюджет на навчання стандартам НАССР та програми підвищення кваліфікації, бюджет буде становити 200 тис.грн. Навчання персоналу буде гарантувати зниження плинності кадрів на 20% та підвищення рівня лояльності колективу.

Екологічна складова діяльності (Блок В) ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» базується на суворому дотриманні міжнародних стандартів безпеки та мінімізації негативних наслідків логістичних процесів для довкілля. Наявність сертифікації НАССР (ISO 22000) виступає головним екологічним критерієм, що гарантує контроль небезпечних факторів у ланцюгу постачання харчових продуктів і відповідає принципам сталого споживання.

Вдосконалена модель передбачає трансформацію екологічної політики з реактивної (усунення наслідків) у превентивну (запобігання впливу). Центральне місце тут посідає екологізація логістики - впровадження маршрутів із нульовим

або мінімальним надлишковим пробігом, що безпосередньо знижує викиди CO₂. Важливим компонентом є досягнення енергонезалежності через встановлення відновлюваних джерел енергії (сонячних панелей) та модернізацію холодильного обладнання на інверторні системи, що дозволить підприємству не лише зменшити екологічний слід, а й суттєво знизити енергетичну складову в собівартості продукції.

Попри високу ефективність системи багатокритеріального оцінювання у виборі пріоритетних заходів, для досягнення цілісного стратегічного бачення важливо вийти за межі оцінки окремих ініціатив. При розробці багатокритеріального проєкту стратегії сталого розвитку виникла необхідність впровадження комплексного інструментарію, який би об'єднав економічні, соціальні та екологічні аспекти у єдину систему управління. Таким інструментом стає ESG-аналіз, що дозволяє не лише кількісно оцінювати ефективність інвестицій, а й системно вимірювати внесок підприємства у сталий розвиток, забезпечуючи відповідність діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» сучасним міжнародним стандартам прозорості та стабільності.

Впровадження ESG-аналізу (Environmental, Social, Governance) є стратегічним кроком, що дозволяє ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» трансформувати триєдиний підхід до сталого розвитку у вимірювану систему показників. ESG-аналіз виступає фундаментом для оцінки довгострокової вартості бізнесу, дозволяючи пов'язувати екологічні ініціативи та соціальну відповідальність безпосередньо з фінансовими результатами. Інтеграція ESG-критеріїв у систему управління стратегією сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» реалізується через такі напрямки:

Environmental (Екологічні чинники): Оцінка впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище, моніторинг енергоспоживання (включаючи використання сонячних панелей та енергоефективного обладнання), а також контроль обсягів відходів та їх переробки.

Social (Соціальні чинники): Аналіз інвестицій у людський капітал, зокрема

моніторинг програм навчання стандартам НАССР, рівня плинності кадрів та індексів лояльності персоналу, що є критичним для забезпечення безперебійності бізнес-процесів.

Governance (Корпоративне управління): Забезпечення прозорості прийняття управлінських рішень та етичності бізнес-процесів. Цей блок передбачає закріплення відповідальності за ключові показники сталого розвитку за відповідними членами робочої групи та впровадження внутрішніх регламентів, що гарантують підзвітність.

Для забезпечення ефективності стратегії, ESG-показники інтегруються в загальну систему багатокритеріального оцінювання ініціатив, що дозволяє керівництву приймати рішення, спираючись на точні дані про вплив кожної інвестиції не лише на поточний прибуток, а й на стійкість бізнес-моделі у довгостроковій перспективі. Впровадження такої моделі робить управління підприємством прозорим для зовнішніх стейкхолдерів, створюючи базу для потенційного залучення інвестицій та отримання європейських сертифікатів відповідності. Інтеграція ESG-критеріїв у стратегію сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» реалізується через наступні напрямки:

Environmental (Екологічні чинники):

Екологічна стратегія сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» має трансформуватися з пасивного дотримання норм у активний інструмент енергозаміщення та мінімізації відходів. Конкретним кроком є встановлення сонячних електростанцій на дахах власних або орендованих складів. Наприклад, встановлення панелей потужністю 30-50 кВт дозволить у сонячні дні повністю покривати потреби холодильників у тоці, що вдвічі дешевше, ніж використання дизельних генераторів, якими зараз користується ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» у періоди відключення світла. Окрім економії, це забезпечує «екологічну чистоту» бізнесу, що стає важливим для отримання майбутніх європейських сертифікатів. Додатково, поступова заміна старих вантажних авто на новіші моделі з меншими викидами знизить витрати на ремонт на 30% та забезпечить швидку доставку

продуктів, що швидко псуються, зменшуючи обсяги харчових відходів.

ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» вже здійснює роздільний збір тари, проте цей процес має бути закріплений у внутрішньому регламенті «Політика екологічного поводження з пакуванням». Необхідно впровадити облік обсягів переданої вторсировини постачальникам.

Впровадження систем рекуперації тепла (використання тепла, що виділяється холодильниками, для обігріву складських приміщень узимку) суттєво знизить енергоспоживання. Наприклад, складання «зелених договорів» з постачальниками (наприклад, з виробниками сирів чи м'яса), де чітко прописано повернення пластикових ящиків та картонних коробів, що знижує вартість логістичної одиниці для обох сторін. Проведення експрес-енергоаудиту складського приміщення для виявлення «містків холоду», що дозволить зменшити втрати енергії та, відповідно, екологічний податок за викиди стаціонарними джерелами.

Social (Соціальні чинники):

Інвестиції у людський капітал через систему безперервного навчання стандартам НАССР та програмам підвищення кваліфікації (бюджет 250 тис. грн), що знижує плинність кадрів на 20% та підвищує лояльність персоналу.

Governance (Корпоративне управління):

Основним економічним елементом стратегії сталого розвитку є мінімізація ризиків через диверсифікацію. Оскільки головний склад знаходиться в м. Хмельницькому, підприємству варто впровадити модель «розподіленого зберігання». Наприклад, замість одного великого об'єкта, що знаходиться на вул. Трудовій, 31. можна додатково орендувати 3-4 менші складські приміщення в різних частинах міста (мікрорайони Ракове, Гречани, Південно-Західний), що буде гарантувати, що у разі пошкодження одного об'єкта, 75% продукції залишиться неушкодженою, а роздрібні точки складу м'яса та молочної продукції продовжать роботу.

Паралельно слід розширити базу постачальників: якщо основні партнери

як «Башинський» та «Галичина» зіткнуться з блокуванням доріг або дефіцитом палива, наявність контрактів з 2-3 локальними фермерами Хмельниччини дозволить безперебійно постачати свіже м'ясо та молочну продукцію в спеціалізовані магазини. Клієнти завжди знатимуть, що в «СКМ ВЕСТ ГРУП» товар є завжди.

Для забезпечення ефективності стратегії, ESG-показники інтегруються в загальну систему багатокритеріального оцінювання ініціатив. Це дозволяє керівництву приймати рішення, спираючись на точні дані про вплив кожної інвестиції не лише на поточний прибуток, а й на стійкість бізнес-моделі у довгостроковій перспективі. Така модель робить управління прозорим для зовнішніх стейкхолдерів, створюючи базу для потенційного залучення інвестицій та отримання європейських сертифікатів відповідності.

Для реалізації даних заходів директору ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» рекомендується видати наказ про створення Робочої групи зі сталого розвитку, до якої увійдуть головний бухгалтер (економічний блок), завідувач складу (екологічний блок) та менеджер з логістики (соціально-операційний блок), що забезпечить контроль за виконанням стратегії без залучення зовнішніх консультантів.

Реалізація всіх елементів стратегії дозволить ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» перейти на новий рівень ефективності. Економічна диверсифікація убезпечить активи, екологічна модернізація забезпечить енергонезалежність, цифровізація оптимізує витрати, а соціальна підтримка збереже колектив. В результаті підприємство отримає гнучку систему управління, яка здатна не просто функціонувати в умовах війни, а й активно розвиватися, завойовуючи нові ніші на ринку оптової та роздрібною торгівлі продуктами харчування, що підготує базу для наступного етапу - формування конкретних напрямів підвищення ефективності стратегії.

3.2. Обґрунтування впровадження стратегії сталого розвитку на підприємстві

Обґрунтування впровадження стратегії сталого розвитку - це процес логічного та кількісного доведення необхідності трансформації бізнес-моделі підприємства з метою поєднання фінансової прибутковості з екологічною відповідальністю та соціальною ефективністю. Це не просто декларація намірів, а комплексний аналітичний документ, який пояснює, чому поточна модель управління вже не є ефективною в довгостроковій перспективі та які переваги принесе перехід до моделі «триєдності» (економіка, екологія, соціум).

Обґрунтування стратегії сталого розвитку дозволяє виявити та мінімізувати загрози, пов'язані з екологічними податками, дефіцитом ресурсів або змінами в законодавстві, які в майбутньому можуть загрожувати існуванню бізнесу та виявити приховані джерела неефективності (наприклад, перевитрати енергії або товарні втрати), які за традиційного підходу залишаються непоміченими. Сучасні інвестори та банки надають перевагу компаніям, що відповідають ESG-стандартам, що відкриває доступ до «зеленого» кредитування та пільгових інвестицій.

Фундаментом економічного обґрунтування стратегії сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» виступає концепція еко-ефективності, розвинута в роботах С. Штефаніча та О. Кукурудзи [60], які доводять, що інтеграція екологічних критеріїв у бізнес-модель дозволяє мінімізувати транзакційні витрати та підвищити капіталізацію активів підприємства. На відміну від традиційного підходу, сучасні дослідження, зокрема В. Трегоба [55], вказують, що для обґрунтування стратегії сталого розвитку такі інвестиції є інструментом технологічної автономії.

Процес обґрунтування стратегії сталого розвитку проводить інвентаризацію того, що вже має підприємство (як показав ресурсний аналіз ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»), і визначає, яких саме елементів бракує для переходу до

сталого розвитку та об'єднує фінансові показники (прибуток, рентабельність) із нефінансовими метриками в єдину стратегічну карту.

Завдяки методам діагностики (SWOT, TOWS, багатокритеріальне оцінювання) процес обґрунтування перетворює суб'єктивні судження менеджменту на чіткі інвестиційні плани з розрахованим терміном окупності (як, наприклад, 3-5 років для СЕС).

Фактично, обґрунтування - це фундамент, який доводить, що сталий розвиток для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» є не вимушеними витратами, а стратегічною інвестицією в автономність, ефективність та майбутню лідерську позицію на регіональному ринку.

Для розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» головним завданням є перехід від статичного планування до активного впровадження інновацій, що дозволить перетворити виклики сучасного світу на можливості для зростання. Удосконалення стратегії має відбуватися через інтеграцію передових технологій, енергетичну модернізацію та розвиток людського капіталу, що в сукупності забезпечить синергетичний ефект для економічної стабільності підприємства.

Економічний напрям удосконалення має бути спрямований на конвертацію високих темпів зростання прибутку та доходу, зафіксованих у 2024 році, у довгострокову фінансову стійкість. Першочерговим завданням є завершення програми технічного переозброєння для повного оновлення основних засобів, що дозволить нівелювати критичний рівень зносу та знизити витрати на обслуговування застарілої бази.

Впровадження стратегії сталого розвитку в економічній площині для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» спрямоване на підвищення операційної ефективності через цифровізацію та оптимізацію використання ресурсів. Як зазначають С.А. Штефаніч та О.М. Кукурудза [60], інтеграція еко-економічних критеріїв у бізнес-модель дозволяє підприємствам харчової промисловості мінімізувати транзакційні витрати, що є критично важливим для збереження прибутковості в умовах нестабільного ринку. Своєю чергою, В.М. Трегоб [55] підкреслює, що

для суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСБ) саме інвестиції в інноваційні технології стають інструментом технологічної автономії, що дозволяє конвертувати високі темпи зростання прибутку у довгострокову фінансову стійкість.

Соціальний розвиток підприємства повинен базуватися на закріпленні позитивної динаміки зростання кваліфікаційного рівня персоналу та подоланні негативних тенденцій плинності кадрів. Рекомендується розробити та впровадити комплексну програму соціального забезпечення, яка включатиме не лише гідну оплату праці, а й додаткові стимули: медичне страхування, матеріальну допомогу та професійне навчання за рахунок компанії.

Соціальний вектор розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» базується на трансформації трудових ресурсів в інтелектуальний капітал, що є необхідною умовою сталого функціонування бізнесу. Згідно з дослідженнями І.Ю. Павленко [45], інвестиції в розвиток персоналу та підвищення кваліфікації за міжнародними стандартами є одним із найефективніших інструментів подолання плинності кадрів та підвищення репутаційного капіталу компанії. Доповнюючи цей підхід, Т.В. Ковальчук та Л.М. Григор'єва [27] вказують, що формування соціально-відповідального середовища не лише знижує збитки від помилок персоналу, а й відкриває можливості для стратегічного партнерства, що в довгостроковій перспективі забезпечує вищу конкурентоспроможність на ринку.

Екологічний напрям удосконалення стратегії має виходити за межі базового дотримання стандартів НАССР (ISO 22000) у бік впровадження принципів «зеленої логістики». Рекомендується розпочати поступове оновлення автопарку моделями з нижчим рівнем викидів та впровадити програмне забезпечення для динамічної оптимізації маршрутів доставки, що безпосередньо зменшить екологічне навантаження.

Для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» впровадження економіко-технологічного та соціального векторів сталого розвитку є логічним продовженням стратегії

інтенсифікації, що розпочалась у 2024 році та подолання критичного зносу активів. На основі розробленої системи багатокритеріального оцінювання стратегічної ініціативи проекту сталого розвитку проведемо глибокий аналіз конкретних пропозицій за кожним із трьох стратегічних блоків діяльності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП».

Оскільки операційні витрати ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» становлять значну частку від прибутку підприємства, впровадження інноваційних технологій автоматизації та управління запасами виступає головним важелем для підвищення рентабельності діяльності. Нижче наведено порівняльний аналіз провідних програмних рішень для автоматизації складської логістики, які дозволять компанії ліквідувати втрати від псування продукції на 15-20% та прискорити оборотність капіталу.

Таблиця 3.3. Порівняльна характеристика програмних рішень для автоматизації складської логістики підприємства

Програмне забезпечення	Функціональні можливості для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП»	Вартість впровадження	Ефекти для підприємства	Посилання на сайт постачальника
BAS (WMS модуль)	Локалізоване для України рішення. Повний облік залишків, контроль термінів придатності продовольчих товарів, автоматизація адресного зберігання на складі 450м ² .	Від 48000 грн.	Скорочення часу приймання/відвантаження товарів на 30%, мінімізація пересортиці.	https://www.bas-soft.eu/
ABM WMS (Хмарна система)	Гнучка хмарна система управління складом (SaaS). Автоматичний контроль ротації продукції за принципами FEFO (першим закінчується термін - першим відвантажується).	Запитом від \$1 500/міс за підписку та налаштування	Зниження обсягу списань продовольства через протермінування на 80-90%. Не потребує власних серверів.	https://abmcloud.com/

Примітка. Складено автором

Впровадження локалізованого модуля на базі BAS є найвигіднішим капітальним вкладенням для масштабу бізнесу ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП». Воно

не потребує щомісячних валютних відрахувань, на відміну від SaaS-систем типу АВМ Cloud. Цифровізація обліку безпосередньо трансформує операційну ефективність у стабільний ринковий прибуток, очікувано збільшуючи чистий дохід на 10-12% щорічно (до 5,6 млн грн).

В екологічному секторі для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» перехід до енергонезалежності та екологізації логістики є особливо важливим кроком, враховуючи специфіку роботи з продуктами, що швидко псуються, та необхідність безперебійного електроживлення холодильних установок в умовах можливості відключень світла. Наприклад, М. Малєєв [35], зазначає, що в умовах воєнного стану та енергетичної нестабільності власна генерація електроенергії підприємств є головним активом для розвитку своєї стратегії сталого розвитку.

Складські потужності підприємства потребують постійної підтримки температурного режиму. Для повного забезпечення складських приміщень (площею 450м²) та живлення інверторних систем охолодження рекомендується встановлення дахової сонячної електростанції потужністю 50 кВт. Для цього необхідно 110-120 монокристалічних панелей потужністю 450-550 Вт кожна (наприклад, Tier-1 брендів, таких як Jinko Solar або Longi). Для накопичення залишкової електроенергії необхідно встановити систему накопичення енергії (ESS) на 30-40 кВт·год, щоб забезпечити роботу холодильників у нічний час та під час вимкнень світла. Комплект обладнання «під ключ» (панелі, інвертор, кріплення, монтаж) коштуватиме 38000\$ (1,7 млн грн).

Наразі логістичний блок підприємства використовує автотранспорт для доставки м'ясо-молочної продукції до роздрібних точок. Кількість машин: Враховуючи малий та середній масштаб бізнесу та штат із 19 осіб, першочерговою є заміна 2-3 ключових одиниць малотоннажного транспорту, що виконують щоденні міські та приміські рейси.

Рекомендується вибір електричних фургонів з рефрижераторами (наприклад, Renault Kangoo E-Tech або Nissan e-NV200), які дозволяють підтримувати НАССР-стандарти безпеки харчових продуктів під час

транспортування. Придбання 2-х нових або маловикористаних електрофургонів разом із зарядними станціями складе близько 50000\$ (2,0 млн грн). Впровадження запропонованих заходів дозволяє підприємству трансформувати витрати на ресурси у капітальні активи.

СЕС дозволить компенсувати до 80% річного споживання енергії складом. Враховуючи комерційні тарифи, це економія 400000 грн на рік. Заміна дизельних авто на електромобілі при щоденному пробігу 100-150 км дозволяє зменшити витрати на логістику в 4-5 разів. Економія на пальному та ТО складе - 300000 грн на рік на одне авто.

У межах екологічного напрямку ключовим партнером для встановлення сонячної електростанції та систем накопичення енергії може виступити компанія «Solar Garden» або «Атмосфера», які мають розгалужену мережу представництв та досвід інсталяції об'єктів промислового типу. Вони пропонують комплексні рішення «під ключ», що включають панелі брендів Jinko Solar та інвертори Huawei. Вартість станції на 50 кВт з монтажем знаходиться в межах 1,7 млн грн, а головною перевагою співпраці є надання довгострокової гарантії та професійного сервісного обслуговування в Хмельницькій області, що особливо важливо для безперебійного функціонування холодильних потужностей.

Екологічна модернізація інфраструктури та екологізація транспорту дозволяють підприємству трансформувати щоденні операційні витрати на енергоресурси та паливо у власні довгострокові капітальні активи. Для забезпечення безперебійного електроживлення холодильного обладнання на складі (450м²) та заміни малотоннажного міського транспорту розглядаються наступні високотехнологічні ринкові пропозиції.

Таблиця 3.4. Порівняльна характеристика технічних рішень для відновлюваної енергетики та екологічного транспорту

Обладнання / Технічне рішення	Технічні характеристики та комплектація	Вартість впровадження	Екологічний та економічний ефект	Посилання на сайт
Сонячна панель Jinko Solar Tiger Neo N-type 620W	Двостороння монокристалічна панель преміум-бренду Tier-1. Висока ефективність при низькому освітленні.	4500 грн за шт. (разом для 50 кВт потрібно 110 шт. - 494780 грн без монтажу)	Компенсація до 80% річного споживання енергії складом, економія 400 000 грн на рік.	https://www.a-profi.com.ua/
Сонячна панель LONGi Solar Hi-MO 7 620W	Двостороння панель Bifacial N-type. Надійна стійкість до деградації, тривала гарантія.	3900 грн за шт. (разом для 50 кВт потрібно 110 шт. - 429220 грн без монтажу)	Зменшення викидів CO ₂ на 15-20 тонн щорічно, стійкість до відключення світла.	https://solar.biz.ua/
Електромобіль Renault Kangoo E-Tech (Вантажний)	Електричний фургон із можливістю встановлення рефрижератора для дотримання стандартів НАССР.	\$44800 (новий під ключ із сертифікацією)	Зменшення витрат на логістику в 4-5 разів. Економія на пальному та ТО до 300 000 грн на рік на одне авто.	https://elcars.ua/

Примітка. Складено автором

Панелі LONGi Solar Hi-MO 7 демонструють кращу цінову доступність в Україні при аналогічній потужності у 620 Вт порівняно з Jinko Solar. Проте загальний кошторис станції 50 кВт «під ключ» разом із монтажем, інвертором та системами накопичення (ESS) складе близько 1,7 млн грн. Повний інвестиційний пакет екологічного блоку (разом із придбанням двох електрофургонів Renault Kangoo за 2,0 млн грн) оцінюється у 4 млн грн, що повністю окупиться за 4,5-5,5 років при поточних темпів прибутку.

Впровадження даних заходів зменшить викиди CO₂ на 15-20 тонн щорічно та повністю ліквідувати харчові відходи через стабільність енергопостачання. Загальна вартість інвестицій: 3,4 млн грн. Повний термін окупності за умови збереження поточних темпів зростання чистого прибутку (який у 2024 році зріс

у 3,24 раза), проект повністю окупиться за 4,5 - 5,5 років. Для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» такий крок є не лише екологічною ініціативою, а й стратегічним інструментом зниження собівартості послуг та підвищення автономності бізнесу в умовах кризових викликів.

Для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» розвиток персоналу є інструментом перетворення простих трудових ресурсів на стійкий інтелектуальний капітал. Нижче наведено порівняльну характеристику пропозицій від лідерів ринку сертифікації та консалтингу України для реалізації програми навчання персоналу стандартам харчової безпеки НАССР (ISO 22000), на яку підприємство виділяє бюджет у розмірі 200 тис. грн.

Таблиця 3.5. Порівняльна характеристика пропозицій навчальних центрів із сертифікації та консалтингу НАССР+

Навчальний центр / Аудитор	Формат навчання та обсяг послуг	Вартість пропозиції	Соціальні та репутаційні ефекти	Посилання на сайт компанії
Академія ТЮФ Рейнланд (TÜV Rheinland Україна)	Міжнародний курс для менеджерів та внутрішніх аудиторів НАССР / ISO 22000. Офіційний сертифікат європейського зразка.	Від 15000 до 25000 грн за одного учасника (корпоратив на група дешевше)	Гарантує суворий міжнародний контроль небезпечних факторів у ланцюгу постачання харчових продуктів.	https://tuv.com.ua/
Укрметртестстандарт (Державне підприємство)	Навчання та практичні семінари з розробки та впровадження систем НАССР для українських підприємств логістики.	Від 8 000 грн за спеціаліста (залежно від програми)	Формування високого репутаційного статусу компанії як офіційного гаранта продовольчої безпеки Хмельницького регіону.	https://www.ukrcsm.kiev.ua/

Примітка. Складено автором

Залучення міжнародних аудиторів рівня TÜV Rheinland є дорожчим

рішенням, проте отримання сертифікатів європейського зразка кардинально підвищує статус ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» як надійного ЗРЛ-оператора для великих національних та іноземних брендів. Реалізація цієї програми в межах затвердженого бюджету (200 тис. грн) забезпечить кумулятивний соціальний ефект: зниження плинності кадрів на 20%, підвищення лояльності колективу та повне запобігання фінансовим збиткам від помилок персоналу.

Для досягнення максимально точних результатів та об'єктивного оцінювання стратегічних ініціатив, директору ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» рекомендується доповнити внутрішню робочу групу залученням зовнішніх експертів. Оптимальним рішенням стане формування дорадчої ради, до складу якої увійдуть фахівці з питань сталого розвитку (ESG-консультанти), аудитори з міжнародних стандартів сертифікації (ISO 22000/НАССР) та представники академічних кіл у сфері бізнес-економіки.

Експертне партнерство дозволить інтегрувати зовнішній професійний досвід у внутрішні бізнес-процеси, забезпечуючи високу точність багатокритеріального оцінювання та відповідність стратегії міжнародним вимогам сталого розвитку. Використання методу експертних оцінок за участі незалежних фахівців мінімізує суб'єктивність рішень, дозволяючи підприємству отримати повноцінні, верифіковані дані для ефективного впровадження ESG-стратегії без ризиків викривлення показників.

Узагальнюючи результати дослідження, розробки проєкту та вдосконалення стратегії сталого розвитку для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», можна констатувати, що майбутня траєкторія розвитку підприємства в сучасних мінливих ринкових умовах залежить від синергетичної інтеграції економіко-технологічного, екологічного та соціального векторів у єдину систему корпоративного управління.

Проведений аналіз підтверджує, що компанія має достатній фінансовий фундамент та високий адаптивний потенціал для інвестицій та впровадження наданих рекомендацій. Позитивна динаміка чистого прибутку, свідчить про

наявність вільних грошових потоків, які доцільно трансформувати з короткострокових активів у стратегічні капітальні вкладення. Прислухавшись до даних рекомендацій, підприємство зможе:

По-перше, досягти технологічної незалежності та енергоавтономності. Впровадження сонячної генерації та накопичувачів енергії дозволить ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» виключити ризики зупинки холодильного обладнання під час енергетичних криз. Це гарантує 100% збереження товарних запасів м'ясо-молочної групи та знижує витрати на електроенергію на 400 тис. грн щорічно, перетворюючи статтю витрат на статтю заощаджень.

По-друге, радикально підвищити операційну ефективність через цифровізацію. Інтеграція WMS-системи та ШІ-алгоритмів у ланцюги постачання дозволить підприємству вийти на новий рівень управління асортиментом FMCG. Це забезпечить скорочення логістичних витрат у 4-5 разів за рахунок переходу на електрофургони та мінімізує товарні втрати, що в сукупності може принести додатково від 3,7 до 5,6 млн грн доходу на рік.

По-третє, капіталізувати репутаційний статус та людський ресурс. Інвестиції у навчання співробітників за стандартами НАССР та впровадження екологічних ініціатив сформують образ сучасного, відповідального бізнесу не лише знизить плинність кадрів, а й відкриє двері до стратегічного партнерства з великими міжнародними ритейлерами та дозволить залучати «зелені» інвестиції та пільгове кредитування.

У підсумку, реалізація запропонованої стратегії сталого розвитку дозволить ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» вийти за межі моделі простого перепродажу товарів, трансформувавшись у високотехнологічну, екологічно відповідальну та фінансово стійку логістичну платформу, що забезпечить компанії життєздатність на десятиліття вперед, зробивши її лідером продовольчого ринку Хмельниччини, здатним витримувати будь-які макроекономічні коливання.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена вирішенню важливої наукової проблеми, пов'язаної з розвитком та удосконаленням процесів стратегії сталого розвитку підприємства. Основні висновки та результати, що отримані в ході проведеного дослідження, зводяться до наступного:

1. На основі аналізу наукової літератури досліджені теоретико-методологічні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців дозволяє констатувати, що визначення «сталій розвиток підприємства» є поліаспектною категорією. Вона еволюціонувала від загальносоціоекологічної концепції збереження ресурсів для майбутніх поколінь до складного стратегічно-орієнтованого підходу та філософії управління суб'єктом господарювання. Встановлено, що архітектоніка сталого розвитку підприємства базується на синергетичній інтеграції трьох фундаментальних тріадних компонентів: економічного - спрямованого на забезпечення фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності та інноваційного зростання в умовах перманентної динамічності ринкової кон'юнктури; соціального - орієнтованого на капіталізацію людського потенціалу через оптимізацію умов та оплати праці, стимулювання професійного розвитку працівників і формування сприятливого корпоративного мікроклімату; екологічного - пов'язаного з імплементацією ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, мінімізацією антропогенного навантаження на довкілля та капіталізацією репутаційного гудвілу підприємства.

2. На основі проведеного дослідження систематизовано та теоретично обґрунтовано методичні підходи до формування механізму управління сталим розвитком підприємства, які утворюють логічно послідовний, детермінований контур менеджменту. Визначено, що ефективний аналітично-діагностичний інструментарій обґрунтування ESG-стратегії має базуватися на комплексному поєднанні багатокритеріального оцінювання стратегічних ініціатив, класичного SWOT-аналізу для діагностики поточного стану, а також стратегічного синтезу

за допомогою TOWS-матриці. Таке поєднання дозволяє верифікувати готовність суб'єкта господарювання до внутрішніх трансформацій шляхом точного зіставлення його наявного потенціалу з актуальними викликами ринкового середовища.

3. Практичні аспекти дослідження та оцінку операційно-господарського профілю здійснено на матеріалах ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» - активного учасника споживчого ринку Хмельниччини, що спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі продуктами харчування. Комплексний аналіз засвідчив високий рівень диверсифікації його комерційної діяльності, яка охоплює оптову дистриб'юцію молочної та м'ясної продукції, роздрібний продаж продовольчих товарів у спеціалізованих магазинах, а також надання посередницьких послуг у сфері торгівлі широким асортиментом товарів.

4. Враховуючи, що в практичній діяльності підприємства стратегія сталого розвитку перебуває на етапі переходу від реактивної до превентивної моделі, нами було проведено комплексне дослідження, яке охопило як макро-, так і мікросередовище ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП». Використання методів PESTEL-аналізу та моделі п'яти сил Портера дозволило ідентифікувати критичні чинники зовнішнього тиску, зокрема високу залежність від енергоресурсів, дефіцит кадрів та зростаючу конкуренцію на ринку логістичних послуг. На основі отриманих даних та результатів SWOT-аналізу, доповненого стратегічним синтезом за допомогою TOWS-матриці, було обґрунтовано необхідність впровадження ESG-інструментарію та багатокритеріального оцінювання ініціатив.

5. На основі отриманих результатів розроблено комплексний проєкт стратегії сталого розвитку ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», спрямований на капіталізацію його сильних сторін (якісна продукція, розвинена клієнтська база) через докорінну трансформацію операційної моделі. Визначено чіткі стратегічні орієнтири для підрозділів та рекомендовано активи за трьома векторами: в економічному - автоматизувати складські процеси за методом FEFO та

впровадити технології для оптимізації логістичних маршрутів; в екологічному - здійснити інвестиції в енергонезалежність (сонячні панелі, інверторні системи охолодження); у соціальному - забезпечити фінансування програм підвищення кваліфікації та захисту персоналу.

На основі проведеного дослідження математично та організаційно обґрунтовано імплементацію розробленої стратегії сталого розвитку для ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» шляхом побудови дієвої Системи багатокритеріального оцінювання. На основі розрахунку інтегральної пріоритетності за формулою вагових коефіцієнтів математично доведено, що найпріоритетнішим для цілей підприємства на поточному етапі є економічний блок (ІП=4.50), який виступає фінансовим фундаментом для реалізації екологічного (ІП=1.67) та соціального (ІП=1.92) векторів.

б. З метою практичного забезпечення цієї стратегії сформовано розгорнуту порівняльну характеристику конкретних ринкових пропозицій (із наведенням точної вартості обладнання, програмного забезпечення BAS/WMS та послуг сертифікації НАССР від лідерів ринку України), що дозволяє чітко верифікувати інвестиційні витрати. Для мінімізації суб'єктивності управління та досягнення максимальної точності інвестиційних рішень доведено, що доцільність поєднання внутрішньої координації (створення робочої групи у складі головного бухгалтера, завідувача складу та менеджера з логістики) із залученням незалежних зовнішніх експертів (ESG-консультантів та аудиторів ISO 22000/НАССР) забезпечить високу адаптивність ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП», мінімізує суб'єктивність рішень і трансформує підприємство на високотехнологічну та екологічно відповідальну платформу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12-14.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» на 31 грудня 2022р. Хмельницький, 2023. 2с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» на 31 грудня 2023р. Хмельницький, 2024. 2с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» на 31 грудня 2024р. Хмельницький, 2025. 2с.
5. Башинська, І. (2019). «Смартизація як альтернатива інноваційній діяльності», *Механізми управління та стратегії розвитку суб'єктів господарювання в умовах інституційних трансформацій глобального середовища: колективна монографія*. т. 2, с. 73-81.
6. Башинська, І., Смоквіна, Г., Яремко, Л., Лемко, Ю., Овчаренко, Т., та Чжан, С. (2022). «Оцінка інвестиційно-інноваційного іміджу регіонів України в умовах сталих трансформацій», *Acta Innovations*, т. 43, с. 63-77.
7. Бережницька, У.Б. Інституціональне середовище розвитку малого та середнього підприємництва. 2021. № 5 (21). С. 21-29.
8. Бондаренко О.В. Вдосконалення управління підприємством для забезпечення сталого розвитку. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. № 3. С. 41-45.
9. Брундтланд Г.Х. Наше спільне майбутнє: доклад Міжнародної комісії з навколишнього середовища та розвитку. Оксфорд: Oxford University Press, 1987. ISSN 2415-8453. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 1.
10. Вецко Т.М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. УДК 338.24. 2019. с. 2-5.

11. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32-41.
12. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193-199.
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346-349.
14. Данилишин Б.М. Маслюківська О.П. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України 2018. №3 (2), Т.1.
15. Дейлі Г.Е. Сталий розвиток: визначення, принципи, політики. *Науковий вісник*. 2015. № 15. С. 27-39.
16. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.
17. Діденко О.М. Стратегічне управління сталим розвитком підприємств. *Економіка підприємства: теорія та практика*. 2017. Випуск 20. С. 23-27.
18. Добринін О.В. Концепція сталого розвитку в сучасному менеджменті. *Журнал економічних досліджень*. 2019. № 2. С. 45-49.
19. Дудек, М., Башинська, І., Філіппова, С., Єрмак, С., та Ціхонь, Д. (2023). «Методологія оцінки інклюзивної соціальної відповідальності підприємств енергетичної галузі», *Журнал чистого виробництва*. с. 394.
20. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.7. С. 245-250.
21. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2022р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2с.
22. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2023р. : Форма №2. Хмельницький, 2024. 2с.

23. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» за 2024р. : Форма №2. Хмельницький, 2025. 2с.

24. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2023. № 7. С. 70-77.

25. Кобеля-Звір, М. (2023). Гранти для фінансування мікро-, малого та середнього бізнесу: SWOT-аналіз. *Трансформаційна економіка*. № 4 (04). С. 42-45.

26. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303.

27. Ковальчук Т.В., Григор'єва Л.М. Трансформація логістичних систем у парадигмі сталого розвитку. *Економічний простір*. 2023. № 181. С. 77-82.

28. Козловський С.М. Підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 94-99.

29. Кравченко І.П. Сталий розвиток: економічний, соціальний та екологічний виміри. *Економіка та управління*. 2018. № 5. С. 12-16.

30. Кузін В.В. Обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства. *Матеріали XXVI Міжнародної науково-практичної конференції «Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку»* (28 травня 2026 року, м. Хмельницький), Хмельницький, 2026. ХУУП, С. 1-4.

31. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118.

32. Левченко С.П. Гармонізація економічного зростання, соціального добробуту та охорони довкілля для сталого розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 6-7. С. 67-71.

33. Лінгур, Л. (2023). Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. № 49. С. 1-8.

34. Макаренко, І., Кравченко, О., Овчарова, Н., Земляк, Н., та Макаренко,

С. (2020). «Стандартизація аудиту звітності зі сталого розвитку компаній», *Resource Economics: International Scientific E-Journal*, т. 6 (2), с. 78-90.

35. Малєєв М.П. Енергетична безпека промислових підприємств України в умовах воєнного стану: виклики та стратегічні рішення. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 22-28.

36. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №41. 2022. С. 74-78.

37. Мартиненко В.А. Управління сталим розвитком підприємства: методологічні підходи та практичні аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. №3. С. 75-79.

38. Мельник Л.Г. Поняття про сталий розвиток. *Суми : Університетська книга*. 2017. 442 с.

39. Мельник Л.Г. Стратегія сталого розвитку підприємства: екологічна безпека, економічна ефективність та соціальна справедливість. *Фінансовий простір*. 2020. № 5. С. 101-105.

40. Некрасова Л.А. (2019). Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. *Економіка харчової промисловості*. Т.11. № 2. С. 38-46.

41. Некрасова, Л.А., Некрасова, К.І. (2016). Стратегічний управлінський облік як інформаційне підґрунтя розробки стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. № 18. С. 150-154.

42. Некрасова, Л.А., та Поліщук, А.С. (2022). «Інноваційні технології цифрової економіки як напрям інвестування в розвиток України», *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, т. 4 (22), с. 14-20.

43. Немашкало К.Р., Хахалєв Д.О., Мануйлов О.В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. с. 365 -

371.

44. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. №3 (31). 2018. С. 118-126.

45. Павленко І.Ю. Людський капітал як чинник сталого розвитку підприємства: стратегічні орієнтири. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3 (101). С. 56-62.

46. Павлова, В., Абрамов, М. Обґрунтування системи критеріїв сталого розвитку підприємств сфери торгівлі . *Економіка та суспільство*. 2025. №78. С.44.

47. Петренко Л.Г. Концепція сталого розвитку: економічна ефективність, екологічна стійкість та соціальна відповідальність. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 54-58.

48. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.

49. Положення про організаційну структуру ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» : внутрішній документ підприємства. Хмельницький, 2024.

50. Семенов В.П. Системний підхід до управління сталим розвитком підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2021. № 4. С. 33-38.

51. Сидорук, І.С. (2021). Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. № 18. С. 67-72.

52. Статут товариства з обмеженою відповідальністю «СКМ ВЕСТ ГРУП»: затв. зборами засновників від 04 грудня 2019. Хмельницький, 2019. 17 с.

53. Ткаченко В. В., Маховський С. В. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. Випуск # 68 / 2024.

54. Товариство з обмеженою відповідальністю «СКМ ВЕСТ ГРУП». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43384613/

(дата звернення: 20.05.2026).

55. Трегоб В.М. Стратегії сталого розвитку малого та середнього бізнесу в умовах турбулентного ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 85-90.

56. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.

57. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.

58. Червінська А.І. Інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів управління підприємством. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2018. Випуск 1(90). С. 89-93.

59. Школенко О.Б., Терещенко Е.Ю, Стояненко І.В. Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 8. С. 33-37.

60. Штефанич С.А., Кукурудза О.М. Еколого-економічні аспекти розвитку підприємств харчової промисловості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 112-118.

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та економіки
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2026 р.

Підпис

В. В. Кузін

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТОК А

Таблиця А.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022-2024рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023р.		2024р.	
			абсол. знач.	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	34150.6	34489.7	100.99	46905.4	136
2.	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	17	21	123.53	19	90.48
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	31678.8	30592.5	96.57	42363.8	138.48
4.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	129.2	147.9	114.47	479.1	323.94
5.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0.93	0.89	95.7	0.9	101.12
6.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	0.5	0.59	118	1.38	233.9
7.	Рентабельність/збитковість продажу	%	0.41	0.48	117.07	1.13	235.42
8.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	66.3	114.95	173.38	82	71.34
9.	Фондовіддача	грн./грн.	264.32	300.04	113.51	572.02	190.65

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» [2-4; 21-23]

Таблиця А.2. Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві за 2022-2024р.

Назва продукції (послуг)	2022р.		2023р.		2024р.		Відхилення 2024р. від 2022р (+,-), тис. грн
	Обсяг продукції, тис. грн	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис. грн	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис. грн	Питома вага, %	
Продовольчі товари	22475.2	100	31491.3	100	30759.2	100	-732.1
М'ясо та м'ясні продукти	8956.6	39.85	10408.9	33.05	12436.2	40.43	2027.3
Продукти молочні, масло та сири	13504.1	60.08	20995.2	66.67	17515.4	56.94	-3479.8
Води мінеральні та напої безалкогольні	14.5	0.07	87.2	0.28	684.9	2.23	597.7
Вироби хлібобулочні та кондитерські борошняні	-	-	-	-	122.7	0.4	122.7

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «СКМ ВЕСТ ГРУП» [2-4; 21-23]