

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ

СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МгКЕМБ-24

Алакбаров Руфат

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Хаустова Євгенія Борисівна

Рецензент:

д.е.н., проф., Пузирьова П.В.

Київ 2025

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

_____ Поліна ПУЗИРЬОВА

« _____ » вересня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Алакбарову Руфату

1. Тема кваліфікаційної роботи «Стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки»
науковий керівник роботи Хаустова Євгенія Борисівна, д.е.н., професор
затверджені наказом КНУТД від 16.09.2025 року № 209-уч.
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України у сфері зовнішньоекономічної діяльності; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; звітність і аналітичні матеріали дані фінансової звітності ТОВ «В-пласт»; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, монографії, статті у фахових журналах, матеріали наукових конференцій, електронні бази даних та інтернет-ресурси за темою дослідження
3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)
Теоретичні засади сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки, аналіз фінансово-господарської діяльності та характеристика стратегії цифрової трансформації ТОВ «В-пласт», шляхи удосконалення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.
4. Дата видачі завдання 22 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/П	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Орієнтовний терміни виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	30.09.2025	
2	Розділ 1 Теоретичні засади формування стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки	13.10.2025	
3	Розділ 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та характеристика стратегії сталого розвитку в умовах цифровізації ТОВ «В-пласт»	22.10.2025	
4	Розділ 3 Шляхи удосконалення стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки	30.11.2025	
5	Загальні висновки	30.11.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	03.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	05.11.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 14 днів до захисту)		
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)		Коефіцієнт подібності _____% Коефіцієнт цитування _____%
10	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	08.12.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент _____

Руфат АЛАКБАРОВ

Науковий керівник роботи _____

Євгенія ХАУСТОВА

АНОТАЦІЯ

Алакбаров Р. Стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.– Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню прикладних напрямів удосконалення стратегій сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Досліджено еволюцію підходів до сутності поняття сталого розвитку. Визначено принципи сталого розвитку та надано розкриття їх характеристик. Розкрито зміст та цифрові інструменти для кожного етапу формування стратегій сталого розвитку. Показано особливості управління сталим розвитком в умовах цифрової економіки. Досліджено середовище функціонування та проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «В-пласт». Було розроблено методiku для розрахунку коефіцієнтів результативності реалізації сталого розвитку ТОВ «В-пласт». На підставі проведеного аналітичного дослідження з використанням SWOT-аналізу ТОВ «В-пласт» було запропоновано інвестування в енергоефективне обладнання. Розрахунки показали економію енергоресурсів та коштів та високу ефективність проєкту за рахунок швидкої окупності (менше року).

Ключові слова: стратегія, сталий розвиток, цифровізація, цифрова економіка, віртуальний простір, підприємство, розвиток.

ANNOTATION

Alakbarov R. Strategies for sustainable enterprise development in the digital economy. – Manuscript.

Qualification work in the specialty 051– Economics. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The qualification work is devoted to the study of theoretical problems and substantiation of applied directions for improving strategies for sustainable development of an enterprise in the digital economy. The evolution of approaches to the essence of the concept of sustainable development is studied. The principles of sustainable development are defined and their characteristics are disclosed. The content and digital tools for each stage of forming sustainable development strategies are disclosed. The features of sustainable development management in the digital economy are shown. The operating environment is studied and the economic activity of V-plast LLC is analyzed. A methodology for calculating the efficiency coefficients of the implementation of sustainable development of V-plast LLC was developed. Based on the analytical study conducted using SWOT analysis, V-plast LLC was proposed to invest in energy-efficient equipment. The calculations showed savings in energy resources and funds and high project efficiency due to a quick payback (less than a year).

Keywords: strategy, sustainable development, digitalization, digital economy, virtual space, enterprise, development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	9
1.1. Сутність сталого розвитку та його особливості в умовах цифрової економіки.....	9
1.2. Теоретично-організаційні основи формування базових стратегій розвитку підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до імплементації стратегії підприємства у систему міжнародної цифрової економіки	26
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «В-ПЛАСТ».....	35
2.1. Аналіз середовища функціонування та господарської діяльності ТОВ «В-пласт».....	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану діяльності підприємства.....	49
2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії сталого розвитку підприємства ТОВ «В-пласт».....	57
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	65
3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки	65
3.2. Ефективність запропонованих шляхів удосконалення стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання	71
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Стійкий та динамічний розвиток промисловості відіграє найважливішу роль у визначенні середньо- та довгострокових перспектив економіки України в умовах глобальних викликів, зумовлених цифровою трансформацією, постпандемійним відновленням та обмеженнями, спричиненими військовими діями. Вітчизняні підприємства повинні нарощувати конкурувати з підприємствами розвинених країн, що лідирують за технічними, ціновими характеристиками, якістю продукції, робіт та послуг, сервісного обслуговування та іншими показниками.

Національний порядок денний цифровізації стрімко розвивається. Після повномасштабного вторгнення, особливої важливості набирають питання економії ресурсів. Пріоритетом держави є поступове перетворення всіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси, зокрема через ініціативу «Держава у смартфоні» для того, щоб громадяни та відповідальні особи суб'єктів господарювання не витрачати час на поїздки, стояння у чергах, а користуватися послугами онлайн. Цифровізація стає стратегічною необхідністю для виживання бізнесу. Отже, підприємства мають реалізувати через призму сталого розвитку не просто цифрову, а екологічну, соціальну та корпоративну трансформації. Тісний взаємозв'язок між стійким розвитком підприємств та необхідністю їх існування в умовах цифрової економіки зумовлює вибір та підтверджує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою є дослідження сутності теоретичних та організаційно-методичних аспектів розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Для реалізації поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- досліджено сутність сталого розвитку та його особливості в умовах цифрової економіки;
- визначено теоретично-організаційні основи формування базових стратегій розвитку підприємства;

- розглянуто методичні підходи до імплементації стратегії підприємства у систему міжнародної цифрової економіки;
- проаналізовано середовище функціонування та досліджено господарську діяльність ТОВ «В-пласт»;
- проведено діагностику фінансово-економічного стану діяльності підприємства;
- надано оцінку ефективності реалізації стратегії сталого розвитку підприємства ТОВ «В-пласт»;
- зроблено обґрунтування доцільності удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки;
- показано ефективність запропонованих шляхів удосконалення стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки на прикладі ТОВ «В-пласт».

Об'єктом дослідження є процеси розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки на ТОВ «В-пласт».

Інформаційною базою для написання роботи були, нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, монографії та інші матеріали наукової літератури, офіційні матеріали міжнародних організацій, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, інші публікації за темою дослідження а також документація та звітність ТОВ «В-пласт».

Аспектам сталого розвитку присвячено багато наукових праць вітчизняних та іноземних вчених, таких як Г. Айрес, Л. Кохрсен, Н. Джорджеску-Роген, Г.Х. Брундтленд, Н. Джорджеску-Роген, К. Кларк, К.О. Свистун, В. С. Ніценко, О. Левіщенко, С. Кузьменко, Н. Васюткіна, Л. А. Квятковська, І. П. Васильчук, С. Жукевич, В. Рожелюк А. В. Гречко, О. В. Очеретяна, Т. В. Воронько-Невіднича, О. О. Коваль, О. Ф. Колода та інші. Однак існує потреба в більш детальному розгляді питань управління стратегіями сталого розвитку підприємства в сучасних умовах з врахуванням можливостей та викликів цифрової економіки.

У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи, а саме методи наукового узагальнення при уточненні сутності поняття «сталого розвитку», а також для визначення основних принципів сталого розвитку та розкриття їх характеристик. Діалектичний метод при дослідженні наукової думки щодо пошуку балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і збереженням довкілля. Це дало можливість стверджувати, що еволюція підходів до сутності сталого розвитку демонструє поступовий перехід від економцентризму до еколого-соціально-економічної рівноваги. При проведенні аналітичних процедур використовувались горизонтальний, вертикальний та графічний методи, методи абсолютних і відносних різниць, коефіцієнтний метод, а також методи теоретичного узагальнення, для підтвердження ефективності запропонованих шляхів удосконалення стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки застосовувався SWOT-аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та вирішенні важливої наукової проблеми підвищення якості бізнес-процесів на основі розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки, що має прикладне значення для всіх виробничих підприємств.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що сформовані в роботі методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації доведено до рівня конкретних пропозицій щодо їх використання, що має прикладне значення для діяльності підприємств та може бути використано ними з метою підвищення ефективності ведення бізнесу через розробку та реалізацію стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків. Загальний обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 90 сторінок друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць; 8 рисунків; 19 формул, 2 додатки. Список літератури налічує 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність сталого розвитку та його особливості в умовах цифрової економіки

У сучасну епоху, що характеризується стрімким розвитком та широким впровадженням цифрових технологій, підприємства всіх видів економічної діяльності стикаються з необхідністю адаптуватися до нової цифрової реальності. Для забезпечення сталого розвитку й успішного функціонування в довгостроковій перспективі підприємствам потрібно розробити та реалізувати ефективну стратегію, що враховує можливості та виклики, обумовлені цифровізацією [9, с.41].

Пандемія 2020-2022 років стала тригером, який зробив процес цифрового розвитку та трансформації настільки стрімким, що його наслідки перевершили всі очікування та прогнози. Необхідність реагування на нові реалії воєнного часу, підвищення швидкості адаптації до викликів турбулентного та хаотичного зовнішнього середовища, постпандемійне усвідомлення людиноцентричної відповідальності, особливі вимоги щодо забезпечення життєстійкості на основі формування стратегії сталого розвитку стають визначальними акцентами для довгострокового розвитку підприємств [11]. Цифровізація – нова реальність, що змінює ландшафт сучасного бізнесу. Впровадження цифрових інновацій у господарську діяльність підприємства впливають на всі аспекти його господарювання, а особливо на вибір, розробку та реалізацію стратегії сталого розвитку.

В умовах цифрової економіки зовнішнє середовище готує для підприємства як потенційні можливості, так й нові виклики. Наприклад, з виникненням нових інноваційних бізнес-моделей, в основу яких закладено використання великих даних, цифрових платформ або бізнес-екосистем; із змінними умовами конкуренції та вимогами клієнтів; з появою можливостей зростання внаслідок активного застосування цифрових продуктів тощо [12, с.45].

Всі ці та інші аспекти важливо враховувати при формуванні стратегії розвитку підприємства та її реалізації в сучасних цифрових реаліях.

Сталий розвиток підприємства – це така модель функціонування, за якої забезпечується довгострокове економічне зростання, ефективне використання ресурсів, соціальна відповідальність і мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище [14, с.38]. У цифрову епоху ця концепція доповнюється технологічним виміром – необхідністю інтеграції інновацій та цифрових рішень у бізнес-процеси.

Еволюцію формування сучасного розуміння цього поняття слід розглянути через призму наукових підходів. Незважаючи на тристоронність основних складових щодо розкриття сутності поняття сталого розвитку в різні періоди науковці ставили різні пріоритети (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до сутності поняття сталого розвитку

Підхід	Період	Представники	Визначення
1. Екологія 2. Соціальні питання 3. Економіка	1960-1969	Римський клуб, Донелла Медоуз та інші.	Сталий розвиток - це розвиток, який відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби
	1970-1980	Міжнародний союз охорони природи	Сталий розвиток визначався як покращення якості життя в межах можливостей (місткості) екосистем, які залишатимуться в стані відносної рівноваги
1. Економіка 2. Екологія 3. Соціум	1987	Гру Харлем Брундтланд (Комісія ООН з довкілля та розвитку	Розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби
	1992	ООН. Декларація Ріо-де-Жанейро	Сталий розвиток передбачає збалансований підхід до економічного зростання, соціальної рівності та охорони довкілля
1. Економіка 2. Суспільство 3. Екологія	1993–2000	Європейська комісія	Розвиток, що забезпечує потреби сучасного суспільства без шкоди для майбутніх поколінь, інтегруючи економічне зростання, соціальну згуртованість та охорону навколишнього середовища

Джерело: сформовано автором.

Отже, поняття сталого розвитку є результатом тривалої еволюції наукової думки та суспільно-політичних трансформацій, пов'язаних із пошуком балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і збереженням довкілля. Його становлення пройшло кілька ключових етапів, що відображають зміну акцентів у розумінні взаємодії людини та природи [15, с.186].

1. Передумови формування концепції (до 1970-х рр.)

На початковому етапі (XIX — середина XX ст.) домінував економоцентричний підхід, що розглядав розвиток переважно як зростання виробництва й споживання. Індустріалізація сприяла підвищенню рівня життя, але водночас призвела до деградації природного середовища. У 1960-х роках почали з'являтися перші роботи, що акцентували увагу на межах економічного зростання (зокрема, праці Дж. Медоуза та доповіді Римського клубу). Саме тоді виникла ідея екологічної відповідальності економіки.

2. Екологізація розвитку (1970–1980-ті рр.)

Період 1970-х рр. характеризується появою концепцій «екологічного розвитку» та «екорозвитку». У центрі уваги опинилося питання гармонізації господарської діяльності з природними процесами. Важливим кроком стало проведення Конференції ООН у Стокгольмі (1972 р.), де вперше проголошено право людини на сприятливе довкілля. В цей час формується еколого-економічний підхід, який наголошує, що природні ресурси є не лише фактором виробництва, а й основою життя. У 1980 р. Міжнародний союз охорони природи (МСОП) оприлюднив «Всесвітню стратегію охорони природи», яка ввела поняття «сталий розвиток» у міжнародний дискурс.

3. Інституціоналізація поняття сталого розвитку (1987–1992 рр.)

Справжній прорив стався після публікації Доповіді Комісії Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), де сталий розвиток визначено як «розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби».

Це визначення стало класичним і універсальним, оскільки поєднало економічну,

соціальну та екологічну складові. В 1992 р. Конференція ООН у Ріо-де-Жанейро закріпила принципи сталого розвитку в Декларації Ріо та Порядку денному XXI століття, що стало відправною точкою для глобальної екологічної політики.

4. Розвиток багатовимірного підходу (1993–2000-ті рр.)

У 1990-х роках поняття сталого розвитку стало інтеграційною основою світових стратегій. З'являється трикутна модель сталого розвитку, яка поєднує три сфери: економічну, соціальну та екологічну. Пізніше до неї додаються інституційний і культурний виміри. На цьому етапі виникають індикатори сталого розвитку, а також практики корпоративної соціальної відповідальності (CSR) і зеленого менеджменту. Концепція набуває глобального характеру — через документи ООН, ЄС та Світового банку.

5. Цифровізація та сучасні підходи (2010–2020-ті рр.)

Сьогодні сталий розвиток розглядається крізь призму інновацій, цифрової трансформації та «зеленої» економіки.

У вересні 2015 року Генеральна Асамблея ООН затвердила документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» (Agenda 2030). Він містить 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 завдань, які охоплюють усі ключові сфери життя суспільства.

Основні напрями 17 Цілей сталого розвитку:

1. Подолання бідності у всіх її формах.
2. Ліквідація голоду, забезпечення продовольчої безпеки.
3. Міцне здоров'я і благополуччя.
4. Якісна освіта для всіх.
5. Гендерна рівність і розширення прав жінок.
6. Чиста вода та належна санітарія.
7. Доступна та чиста енергія.
8. Гідна праця та економічне зростання.
9. Інновації, інфраструктура та індустріалізація.
10. Зменшення нерівності між країнами та всередині них.
11. Сталий розвиток міст і громад.

12. Відповідальне споживання і виробництво.
13. Боротьба зі зміною клімату.
14. Збереження океанів і морських ресурсів.
15. Захист екосистем суші.
16. Мир, справедливість і сильні інституції.
17. Партнерство заради досягнення цілей.

Цілі сталого розвитку мають значення глобального характеру:

- є універсальними для всіх країн світу — як розвинених, так і тих, що розвиваються;
- забезпечують баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом і охороною довкілля;
- спрямовані на інклюзивний і цифровий розвиток, де ключову роль відіграють інновації, освіта, наука та міжнародне співробітництво [19, с.78].

З'являється інтегративний підхід, що поєднує принципи екологічної рівноваги, соціальної справедливості, цифрової інклюзії та відповідального управління. Нові наукові парадигми – екоінновації, циркулярна економіка, ESG-моделі – розширюють зміст поняття «сталий розвиток» і акцентують роль технологій у досягненні балансу між людиною, природою та економікою [21, с.61].

Еволюція підходів до сутності сталого розвитку демонструє поступовий перехід від економцентризму до еколого-соціально-економічної рівноваги [45, с.83]. Сьогодні сталий розвиток розглядається як комплексна стратегія виживання цивілізації, що вимагає узгоджених дій держав, бізнесу та громадянського суспільства для збереження ресурсів планети й забезпечення гідного життя для всіх поколінь.

«Сталий розвиток», як економічна категорія є предметом жвавих дискусій в наукових колах. Висвітлення основних підходів до розуміння сутності поняття «сталий розвиток» науковцями наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Економічна сутність поняття «сталий розвиток»

№ п/п	Науковці	Визначення
1	2	3
1.	Сталинська О. В., Коверга С. В., Гайдадов О. В.	Здатність господарюючого суб'єкта динамічно підтримувати пропорції в організації діяльності, орієнтованої на інноваційний розвиток; підвищувати соціальну та економічну ефективність; постійно нарощувати темпи росту, здійснюючи розширене відтворення, метою якого є забезпечення населення якісною продукцією, продовольчої безпеки держави без завдання шкоди навколишньому середовищу
2.	Васильчук І. П.	Це нова управлінська філософія, за якої будь-яке управлінське рішення ухвалюється з урахуванням і економічного, і екологічного, і соціального ефектів
3.	Квятковська Л. А.	Сталий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства. Динамічний сталий розвиток підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності. Відмінною особливістю динамічного сталого розвитку підприємства є те, що на кожному етапі розвитку відбувається «закріплення» якісних змін, поліпшень на основі циклічного відтворення постійної системи функцій підприємства, що складає зміст процесу його функціонування
4.	Ніценко В. С.	Під стійким розвитком підприємств харчової промисловості слід розуміти здатність підприємств підтримувати задані властивості і параметри функціонування за підтримки рівноваги між парами системоутворюючих мікро- і макроекономічних компонент системи (продуктивними силами і виробничими відносинами; попитом і пропозицією; накопиченням і споживанням; потребами і ресурсами: використанням природних ресурсів і збереженням природи; співвідношенням інтегративності (кооперації) і самостійності підприємств; цінностям сьогодення і майбутніх поколінь і т.д.) з урахуванням сезонності і нелінійних зв'язків з виробниками сировини і покупцями продукції.
5.	Семенюк О. М.	Це процес безперервних якісних змін, які супроводжуються поліпшенням показників ефективності діяльності підприємства та забезпечують його конкурентоспроможність на основі активізації інноваційної діяльності. Він повинен характеризуватися таким станом стійкості, при якому показники ефективності діяльності та економічного зростання при впливі дестабілізуючих факторів незначно відхиляються від досягнутого рівня, в тому числі за рахунок використання інноваційної діяльності.
6.	Сабовчик А., Попович А.	Розглядається як комплексний процес, що спрямований на гармонізацію соціальних, економічних і екологічних компонентів з метою ефективного використання, збереження та відновлення природного середовища, щоб забезпечити високу якість життя для нинішніх і майбутніх поколінь

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
7.	Гречко А.В., Очеретяна О.В.	Звертають увагу, що часто концепція використовується в вузькому значенні (переважно економіка), але підкреслюють, що має містити три складові: економічну, екологічну та соціальну.
8.	Огієнко А.	Це процес забезпечення тривалого економічного зростання підприємства, який гармонійно поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Це управлінська концепція, що передбачає ефективне використання ресурсів, збереження навколишнього середовища, покращення якості життя працівників і громад, а також забезпечення конкурентоспроможності в умовах складного і динамічного зовнішнього середовища
9.	Степаненко Т. О.	Сталий розвиток підприємства є ключовою концепцією управління в умовах сучасної складності та динамічних змін зовнішнього середовища з врахуванням обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського капіталу та важливості природозберігальних технологій
10	Теплюк, М., Дмитренко, А.	Це безперервний процес гармонійного розвитку економічних, екологічних та соціальних аспектів його діяльності, що базується на ефективному управлінні ресурсами, адаптації до динамічного зовнішнього середовища та впровадженні інновацій
11	Воронько- Невіднича, Т.В., Коваль, О.О., Колода, О. Ф.	Концепція сталого розвитку передбачає новий підхід щодо подолання проблем світового й державного устрою, який потребує суттєвих змін у всіх сферах суспільного життя і, розвитку й функціонуванні підприємств, зокрема.
12	Левіщенко О., Кузьменко С.	Сталий розвиток підприємства стає можливим завдяки узгодженню зовнішнього і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, яке відбувається на рівні формування цілей діяльності підприємства та визначення необхідних для їх досягнення ресурсів і компетенцій

Основна мета сталого розвитку – забезпечити баланс між економічною вигодою, соціальним добробутом і екологічною безпекою. У цифровій економіці це означає формування «розумного підприємства», яке використовує дані, аналітику, автоматизацію та цифрові платформи для прийняття стратегічних рішень.

Перелік основних принципів сталого розвитку, сформований на основі міжнародних документів (ООН, Порядок денний XXI, Цілі сталого розвитку до 2030 р.), а також сучасних наукових підходів (українських та зарубіжних учених) наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи сталого розвитку та розкриття їх характеристик

№	Принцип	Характеристики
1	Принцип збалансованості (гармонізації)	Необхідність забезпечення балансу між трьома складовими: економічною, соціальною та екологічною. Жодна з них не може розвиватися за рахунок іншої.
2	Принцип соціальної справедливості	Потреби нинішнього покоління не повинні задовольнятися ціною позбавлення можливостей майбутніх поколінь.
3	Принцип інтегрованості	Усі політики, стратегії та проекти мають враховувати екологічні, економічні й соціальні наслідки одночасно.
4	Принцип екологічної відповідальності	Той, хто спричиняє екологічну шкоду, повинен компенсувати витрати на її усунення.
5	Принцип попередження шкоди довкіллю (превентивності)	Екологічні ризики мають передбачатися і попереджатися, а не усуватися після виникнення.
6	Принцип участі громадськості	Громадяни мають право брати участь у прийнятті рішень щодо питань, що стосуються довкілля та розвитку території.
7	Принцип соціальної справедливості	Сталий розвиток передбачає рівність можливостей для всіх незалежно від статі, віку, національності, доходів тощо.
8	Принцип науково-технологічного прогресу	Використання інновацій, цифрових технологій та “зелених” технологій для досягнення цілей сталого розвитку’.
9	Принцип ефективного використання природних ресурсів	Ресурси повинні використовуватися раціонально, з урахуванням їх відновлення й довгострокової цінності.
10	Принцип глобального партнерства	Досягнення сталого розвитку можливе лише через міжнародну співпрацю держав, бізнесу, громадських організацій і громадян.
11	Принцип регіональної та місцевої самодостатності	Кожна територія має будувати власну стратегію сталого розвитку, виходячи з локальних ресурсів і потреб.
12	Принцип екологічної безпеки	Будь-яка діяльність повинна здійснюватися з урахуванням допустимого впливу на довкілля та здоров’я людей.
13	Принцип корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)	Бізнес несе відповідальність за соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності, сприяючи добробуту суспільства.
14	Принцип «зеленої» економіки	Перехід від моделі «виробництво-споживання-відходи» до циклічної економіки, де ресурси повторно використовуються.
15	Принцип цифрової трансформації сталого розвитку	Використання цифрових технологій для моніторингу, прогнозування та оптимізації екологічних і соціально-економічних процесів.

У сучасних умовах особливо важливими є інноваційність, цифровізація, екологізація виробництва, участь громадськості та справедливий розподіл ресурсів.

Основними особливостями сталого розвитку підприємств мають стати:

- Фінансова стабільність і позитивна динаміка прибутковості, збільшення ринкової частки;
- Ефективне використання ресурсів, політика ресурсозбереження;

- Здатність протидіяти негативним чинникам внутрішнього і зовнішнього середовища, розвиток відповідно до наміченої стратегії;
- Соціальна захищеність персоналу, створення сприятливих умов для праці, компетентність персоналу;
- Перманентна інноваційна діяльність, використання досягнень НТП задля збільшення ефективності діяльності;
- Реалізація соціальних проектів, підтримка сталих зв'язків з усіма стейкхолдерами підприємства, позитивна оцінка методів і етики діяльності підприємства суспільством;
- Застосування технологій, які завдають мінімальний шкідливий вплив навколишньому середовищу або не завдають його взагалі.

Сьогодні сталий розвиток підприємства неможливий без адаптації до цифрового середовища. Цифрова економіка базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, великих масивів даних, штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну та хмарних сервісів. Вони створюють нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та інноваційності підприємств.

У цьому контексті цифрова трансформація стає ключовим чинником сталого розвитку. Вона дозволяє оптимізувати ресурси, знизити витрати енергії, автоматизувати екологічний моніторинг, підвищити якість управлінських рішень і зменшити ризики.

Сталий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки це не лише етична вимога сучасності, а й стратегічна необхідність для виживання бізнесу. Успішними стануть ті підприємства, які поєднують цифрову трансформацію з принципами соціальної відповідальності, екологічної безпеки та інноваційності. Цифрові технології стають не просто інструментом, а рушійною силою сталого розвитку.

З точки зору сталого розвитку цифровізація відкриває низку позитивних можливостей:

- Оптимізація ресурсів через автоматизацію процесів, енергозбереження та скорочення втрат.
- Розвиток «зеленої» економіки завдяки використанню цифрових платформ для моніторингу екологічних показників.
- Соціальна інклюзія через доступ до онлайн-освіти, електронних послуг, віддаленої зайнятості.
- Підвищення прозорості управління завдяки впровадженню електронного урядування, цифрових звітів і відкритих даних.

Водночас цифровізація породжує нові виклики — нерівномірність доступу до технологій, ризики кібербезпеки, цифрову нерівність між країнами і регіонами, що може загострити соціально-економічні диспропорції.

Сталий розвиток у цифрову епоху передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та технологічних факторів у стратегії держав і підприємств. Цифрові інновації можуть стати каталізатором досягнення більшості Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема:

- ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» – розвиток smart grid-технологій.
- ЦСР 9 «Індустрія, інновації та інфраструктура» – цифрові платформи для промисловості 4.0.
- ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад» – концепція «розумного міста».
- ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» – відстеження життєвого циклу продукції через блокчейн.

Для України цифровізація економіки є важливим напрямом реалізації державної політики сталого розвитку. Ініціативи на кшталт «Дія», «цифрова держава», «Smart Ukraine» сприяють підвищенню ефективності державного управління, прозорості фінансових потоків і розвитку інноваційного підприємництва.

Серед основних особливостей реалізації сталого розвитку в умовах цифровізації слід зазначити:

1. Інформаційна прозорість – відкритість даних про екологічні, соціальні та фінансові результати діяльності організацій.

2. Інноваційність управління – використання цифрових інструментів для прийняття рішень на основі аналітики великих даних.
3. Екологічна відповідальність – цифрові технології дозволяють зменшити споживання енергії, скоротити відходи та викиди CO₂.
4. Цифрова інклюзія – залучення різних груп населення до економічної діяльності через онлайн-платформи.
5. Глобальна взаємозалежність – цифровізація посилює взаємодію між країнами, що вимагає спільних міжнародних підходів до забезпечення сталості розвитку.

Отже, сталий розвиток у цифрову епоху – це не лише екологічна стратегія, а комплексна модель гармонійного функціонування суспільства, економіки й природи на основі інноваційних технологій. Цифрова економіка відкриває нові можливості для досягнення цілей сталого розвитку, проте вимагає створення ефективних механізмів регулювання, захисту даних, забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів.

1.2. Теоретично-організаційні основи формування базових стратегій розвитку підприємства

Сучасна економічна література має різні класифікатори видів стратегії розвитку підприємства. Одним із класичних її типів є стратегія сталого розвитку. Проаналізувавши кілька робіт вітчизняних авторів, присвячених різним аспектам вивчення стратегії розвитку підприємства, можна дати таке визначення терміну «стратегія сталого розвитку підприємства»: це довгостроковий план розвитку, заснований на маркетинговій активності підприємства та спрямований на збільшення масштабів його діяльності та досягнення вищих економічних показників, з метою забезпечення більш високих фінансових результатів. У рамках стратегії в основу ставляться питання про вибір конкретних видів ділової активності та інструментів для: створення позитивної ділової репутації серед клієнтів та контрагентів; оптимізації бізнес-процесів та економічних показників

фінансово-господарської діяльності; диверсифікації виробництва; виходу та завоювання нових ринків; боротьби із конкурентами; підвищення інвестиційної привабливості; залучення нових ресурсів та розподілу вже наявних; створення синергетичного ефекту від роботи підрозділів тощо [7].

В основу стратегії розвитку можуть бути закладені три базові типи розвитку (рис. 1.1). Вибір конкретної стратегії розвитку залежить від безлічі чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, наприклад, від розміру та ресурсів підприємства, конкурентного середовища, ринкових тенденцій, технологічних та фінансових можливостей, ставлення керівництва до ризиків [1]. Однак зовнішні чинники є визначальними, тому що вони мало піддаються коригуванню, обмежують або розширюють можливості зростання та впливають на виникнення потенційних можливостей та ризиків.



Рис. 1.1. Базові стратегії сталого розвитку підприємства

Одним із таких чинників зовнішнього середовища є цифровізація. Світ змінюється, з кожним днем з'являється все більше цифрових інструментів. Керівники багатьох підприємств стикаються з ультимативною ситуацією: «або роби, або зупиняй свою роботу», тому змушені шукати варіанти скорочення своїх витрат. Цифровізація вносить коригування до структури підприємств, завдяки яким відбуваються масштабні зміни у робочій сфері, видозмінюються бізнес-моделі, підвищується якість продуктів чи послуг. Зміни також стосуються й політики корпоративної культури та менеджменту. Підприємства, у яких відзначається високий рівень корпоративної культури, отримують фінансову вигоду у довгостроковому періоді, оскільки таке становище сприяє зміні нематеріальних активів, що зрештою позначається на операційній діяльності [3]. З цього можна дійти висновку, що цифровізація охоплює досить велику сферу діяльності підприємства, починаючи від трансформації виробничих процесів до структурних змін методики роботи.

Грамотно вибудоване цифрове середовище надасть позитивного впливу на здійснення принципів сталого розвитку підприємства. Наявність високого рівня цифровізації дозволяє менеджменту за короткий термін отримувати повну інформацію про поточний стан активів, зобов'язань й капіталу [5]. Підприємства, які не запуснуть цей процес вже сьогодні, мають ризик стати неефективними, а в майбутньому зовсім зникнути під натиском появи нових ринкових тенденцій і більш адаптованих під поточні умови конкурентів.

Цифрова трансформація має низку переваг. Головним є підвищення ефективності. Проводячи автоматизацію ручних процесів у роботі, підприємства економлять час, зводять до мінімуму ризик виникнення можливих помилок. Також, цифровізація виявляє нові засоби отримання доходу. Наприклад, підприємство, у якого основна форма діяльності виробництво, може впроваджувати у свій робочий процес нові технології розширення асортименту.

Цифровізація дуже впливає на стратегію сталого розвитку підприємства. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, поліпшити операційну ефективність і скоротити витрати, що призведе до підвищення прибутковості.

Соціальні мережі, інтернет-магазини, мобільні програми – одним словом цифрові канали комунікації, допомагають підприємству залучити більше контрагентів. Крім цього, цифрові технології дозволяють глибше аналізувати потреби клієнтів, їх побажання та переваги. Так, використовуючи наведені дані компанії Broadcom, яка є світовим лідером в галузі інфраструктурних технологій, заснованим на 50-річному досвіді інновацій, співпраці та передового інженерного досвіду, у організації Keeping Score (телевізійні документальні фільми та концертні програми Keeping Score доступні на DVD). Після нових цифрових впроваджень відбулося зростання швидкості надання послуг на 33%, при цьому, витрачений час на прийняття рішень скоротився на 32% [14].

Для того щоб цифрова трансформація пройшла з найбільшим успіхом, підприємствам необхідно провести аналіз поточного стану активів, зобов'язань й капіталу, його конкурентів і ринкових перспектив в цілому. З проведеного аналізу слід визначити цілі, які підприємство планує досягти за умов цифрової еволюції. Також потрібно розробити чіткий план дій, призначити відповідальних осіб та визначити терміни виконання. Не менш важливим є і ефективне застосування всіх обраних цифрових змін у процесі роботи підприємств.

Частіше за все, цифрові технології застосовуються сьогодні у таких напрямках:

1. Використання даних та аналітики. Збір та аналіз даних про клієнтів, ринок та конкурентів для отримання інформації про можливості сталого розвитку.
2. Розробка мобільних додатків. Створення мобільних додатків для покращення обслуговування клієнтів та розширення охоплення ринку.
3. Використання соціальних мереж. Розширення ринку шляхом взаємодії з існуючими та потенційними клієнтами у соціальних мережах.
4. Використання штучного інтелекту та автоматизації у реалізації ділових процесів підприємства. Автоматизація завдань, персоналізація обслуговування клієнтів та прогнозування ринкових тенденцій.
5. Застосування хмарних технологій. Зберігання даних та додатків у хмарному середовищі для підвищення доступності та масштабованості.

Цифрові зміни стосуються не лише робочої сфери, а й питань професійної діяльності працівників кадрової служби підприємств. Збільшення обсягу посадових функцій може викликати потребу швидкого перенавчання або підвищення кваліфікації співробітників [9]. Цей процес відбувається у кілька етапів, представлених на рис.1.2.

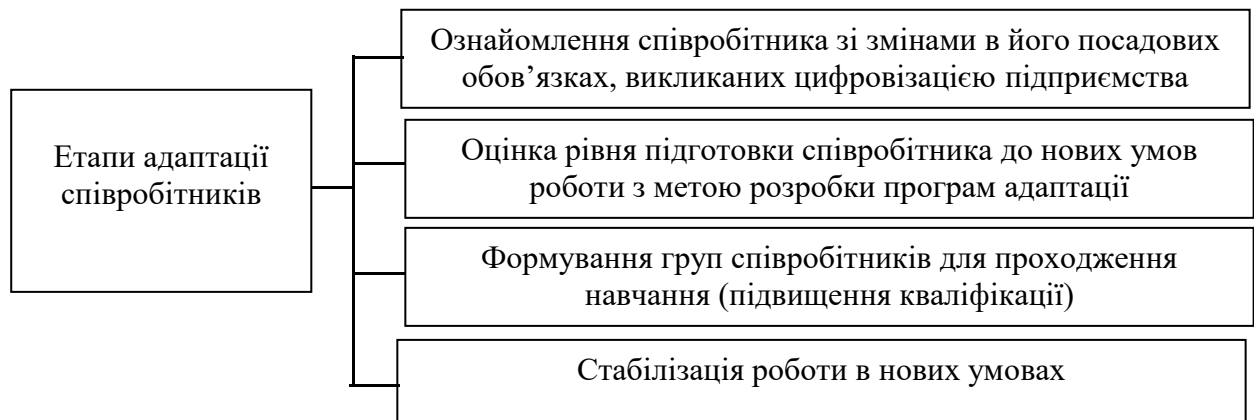


Рис. 1.2. Етапи адаптації співробітників до змін, викликаних цифровізацією на підприємстві.

На практиці частіше за все використовують чотири стратегії щодо змін у цифровій економіці: цифрова трансформація, стратегічне партнерство, нарощування потенціалу, а також корпоративна соціальна відповідальність. Щодо останньої, її актуальність у цій ситуації зростає, оскільки зміни технологій у результаті призводять до заміни існуючих методів роботи між підприємствами та суспільством, очікувань споживачів та суспільства загалом. Цей вид стратегії передбачає надання доступу до цифрових технологій, особливу увагу загострюючи на конфіденційності та безпеці, з врахуванням ступеня впливу цифровізації на навколишнє середовище. Застосування методів цієї стратегії сприяє зміцненню позитивного іміджу підприємства для громадськості, а також допомагає утримати клієнтів та співробітників. Реалізація цієї стратегії може здійснюватися різними методами. Підприємства відповідають за забезпечення цифрової інтеграції, приділяючи особливу увагу доступності своїх продуктів та послуг на цифрових платформах. Такий метод ґрунтується на аналізі потреб груп,

які перебувають у несприятливому становищі та не мають фізичного доступу до товарів [11]. Цифрова конфіденційність та безпека, використання цифрових технологій для забезпечення суспільних цілей – все це має бути також у пріоритеті. Із застосуванням всіх вищеописаних методів, у підприємства підвищується можливість покращення своєї репутації, зміцнення взаємовідносин із стейкхолдерами, з'являється можливість зробити свій внесок у сталий розвиток цифрової економіки.

Цифровізація в галузі корпоративної соціальної відповідальності дозволяє підприємствам спрямовувати цифрові технології на збільшення прозорості та звітності, на покращення наявних умов роботи колективу, а також зведення до мінімуму негативного впливу на навколишнє середовище.

Нарощування потенціалу – найважливіший напрям розвитку бізнесу в цифровій сфері. Динаміка розвитку цифровізації з кожним днем зростає, тому підприємства змушені спрямовувати кошти на розвиток навичок, необхідних підвищення ефекту від використання цих технологій [12]. Безперечно, швидкий темп розвитку цифрової економіки веде за собою постійне навчання та якнайшвидшу адаптацію, необхідні для утримання рівня конкурентоспроможності. Керівникам потрібно стимулювати своїх співробітників на безперервне навчання та доповнення до наявних у них знань у вигляді проходження ними курсів щодо підвищення кваліфікації, різноманітних онлайн-консультацій. Не можна забувати і про забезпечення безпеки даних та збереження конфіденційності. Також інвестування у дослідження та розробки є невід'ємною частиною нарощування потенціалу підприємства, оскільки підприємства, що вміють у короткий термін впровадити інновації у свій робочий процес, мають більше шансів на успішне перебіг діяльності.

Статистика впровадження та використання інструментів цифровізації при розробці стратегій сталого розвитку підприємств свідчить про те, що:

1. Спостерігається зростання використання цифрових інструментів:

81% керівників вважають, що цифрові технології мають вирішальне значення для досягнення мети їх підприємства.

73% підприємств використовують цифрові технології для розробки стратегії сталого розвитку.

59% підприємств планують збільшити інвестиції у цифрові технології для розробки стратегії сталого розвитку.

2. Зазначається збільшення впливу цифровізації на результати:

Підприємства, які впровадили цифрові технології, демонструють зростання на 20% швидше, ніж ті, які цього не зробили.

Підприємства, які використовують цифрові технології для розробки стратегії сталого розвитку, на 25% частіше досягають своєї мети зростання.

Цифрові технології можуть допомогти підприємствам збільшити дохід на 10% та знизити витрати на 15%.

Цифрові технології можуть допомогти підприємствам збільшити свою рентабельність на 20%.

Цифрові технології можуть допомогти підприємствам збільшити рентабельність інвестицій на 26%.

Підприємства, що адаптуються до цифрових змін, на 50% стійкіші до ринкових потрясінь.

Підприємства, які використовують цифрові технології для взаємодії із клієнтами, мають на 66% більше шансів зберегти лояльність клієнтів.

3. Поширення цифрових технологій:

90% підприємств вже використовують тією чи іншою мірою цифрові технології для розробки своїх бізнес-стратегій.

72% керівників вважають, що цифрові технології мають вирішальне значення для успіху їхнього бізнесу.

66% підприємств планують збільшити інвестиції у цифрові технології [13].

Опитування українських підприємців та великих компаній показало, що 94% з опитаних підприємств скоротили витрати після впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси.

Понад 30% підприємств зі сфери банкінгу, рітейлу, медіа, телекомунікацій, онлайн-торгівлі очікують, що штучний інтелект допоможе збільшити виторг, збільшити цінність продуктів для клієнтів та їхню лояльність.

Найчастіше штучний інтелект використовують у маркетингу та продажах (66%), клієнтському сервісі (54%), дослідженнях та розробці (49%), ІТ-компаніях (31%)» [10].

Цифровізація не стоїть на місці. З кожним днем з'являється все більше нових технологій, впровадження яких дозволить підприємствам здобути переваги перед конкурентами. Стратегічні партнерства набувають важливості для сталого розвитку бізнесу. Взаємодіючи з іншими організаціями, підприємства обмінюються досвідом, відкривають нові методи роботи, стимулюють інновації і, що особливо цінно, вчаться орієнтуватися у цифрових нововведеннях з отриманням найбільшої ефективності діяльності [5].

1.3. Методичні підходи до розробки стратегій сталого розвитку в умовах цифровізації.

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації перед суспільством постає завдання не лише досягати економічного зростання, а й забезпечувати його сталість, соціальну справедливість і екологічну збалансованість. Розробка стратегій сталого розвитку вимагає використання системних методичних підходів, які враховують вплив цифрових технологій на усі сфери життя. Цифровізація створює нові можливості для ефективного управління ресурсами, моніторингу екологічних показників, моделювання сценаріїв розвитку, але також породжує ризики — цифрову нерівність, інформаційні загрози, технологічну залежність.

Перед тим, як розбирати методичні підходи до розробки стратегій сталого розвитку в умовах цифровізації, доцільним буде розглянути закордонний досвід щодо підходів до стратегій сталого розвитку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльні аспекти підходів до сталого розвитку підприємств у
зарубіжній та вітчизняній практиці

Критерії	Зарубіжні підходи	Українські підходи
Спрямованість	Загальні ідеї глобального характеру: екологія, суспільство, економіка, майбутні покоління, відповідальність.	Часто конкретніші: підприємство чи організація, зосереджені на практичній імплементації завдань управління, фінансовій стійкості.
Компоненти	Три основні: економіка, соціум, екологія.	Акцент на управлінські механізми, конкурентоспроможність, локальний контекст.
Часова перспективність	Спрямованість на майбутні покоління, довгострокову стійкість.	Переважно увага на адаптацію до сучасних умов, криз, змін середовища (політичних, економічних, технологічних).
Критерії оцінки	Часто формулювання загальні, ідеї, міжнародні стандарти, цілі сталого розвитку ООН.	Багато наукових робіт пропонують індикатори, критерії оцінки на рівні підприємства, сектору чи регіону.

Отже, стратегія сталого розвитку – це довгостроковий план дій, спрямований на забезпечення збалансованого розвитку економіки, соціальної сфери та довкілля з урахуванням інтересів нинішнього й майбутніх поколінь. Головна мета такої стратегії – досягнення гармонії між трьома вимірами: економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стабільністю.

Розроблення стратегій сталого розвитку потребує системного, науково обґрунтованого підходу, який базується на методичних принципах стратегічного планування, аналізу середовища та прогнозуванні тенденцій розвитку.

Методичні підходи до розробки стратегій сталого розвитку ґрунтуються на поєднанні системного, інноваційного, інституційного та цифрово-аналітичного підходів. Їх мета – забезпечення узгодженості економічних, соціальних і екологічних компонентів розвитку.

Основні методичні підходи до розробки стратегій сталого розвитку наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до розробки стратегій сталого розвитку в умовах
цифровізації

№	Методичний підхід	Сутність і застосування в умовах цифровізації
1	2	3
1	Системний підхід	Розглядає сталий розвиток як взаємопов'язану систему економічних, соціальних, екологічних та цифрових компонентів. Дозволяє виявити взаємозалежності та створити комплексну стратегію.
2	Інтегрований підхід	Забезпечує узгодження цілей сталого розвитку на національному, регіональному та корпоративному рівнях із цифровими стратегіями трансформації.
3	Цифрово-аналітичний підхід	Використання великих даних, аналітики, штучного інтелекту для прогнозування тенденцій, оцінки ризиків і моделювання сценаріїв сталого розвитку.
4	Інноваційно-технологічний підхід	Орієнтований на впровадження “зелених” та цифрових технологій — Smart City, IoT, блокчейн, енергетичну ефективність, автоматизацію виробництва.
5	Сценарний підхід	Побудова кількох альтернативних сценаріїв розвитку території чи підприємства (оптимістичного, песимістичного, інноваційного) з урахуванням цифрових факторів.
6	Кластерний підхід	Формування цифрових і зелених кластерів, що об'єднують бізнес, науку, владу та громаду задля спільної реалізації сталих цілей.
7	Індикаторний підхід	Розроблення системи кількісних показників (індикаторів сталого розвитку), які моніторяться за допомогою цифрових інструментів.
8	Процесно-орієнтований підхід	Зосереджений на управлінні процесами досягнення сталих цілей через цифрові платформи моніторингу, контролю та звітності.
9	Партнерський підхід	Орієнтується на розвиток державно-приватного партнерства, міжнародної співпраці та участі громадськості в цифровому середовищі.
10	Екосистемний підхід	Формування цифрових екосистем сталого розвитку, у межах яких поєднуються підприємства, наукові установи, інноваційні центри та місцева влада.

Системний підхід має в умовах цифровізації такі особливості: він дозволяє інтегрувати цифрові дані та аналітику для комплексного управління; визначає взаємозалежності між елементами системи. Інтегрований підхід підтримує координацію цифрових стратегій та політик, враховує різні рівні управління. Для

підвищення точності стратегічного планування слід застосувати цифрово-аналітичний підхід, який дозволяє швидко реагувати на зміни в економіці, екології та соціумі. Інноваційно-технологічний підхід дозволить забезпечити «зелену» трансформацію, автоматизацію процесів і цифрову оптимізацію ресурсів. Сценарний підхід застосовують для прогнозування майбутніх ризиків, ефективного планування розвитку з урахуванням цифрових чинників. Кластерний підхід стимулює співпрацю та обмін даними між учасниками, прискорює реалізацію проєктів сталого розвитку. Використання цифрових панелей моніторингу та аналітичних дашбордів для оперативного контролю забезпечує застосування індикаторного підходу. Процесно-орієнтований підхід необхідний для підтримки цифрових платформ управління проєктами, автоматизація звітності і контролю. Цифрові інструменти в межах партнерського підходу залучають громадян до прийняття рішень через краудсорсинг, опитування, відкриті дані тощо. Екосистемний підхід забезпечує ефективну координацію між підприємствами, інноваційними центрами та місцевою владою, оптимізує цифровий і ресурсний обмін. Отже, сучасні методичні підходи до сталого розвитку в умовах цифровізації поєднують класичні принципи системності та інтегрованості з інноваційними цифровими інструментами. Використання цифрових платформ, аналітики великих даних та технологій Smart City дозволяє підвищити ефективність стратегічного планування, забезпечити прозорість управління і створити гнучкі механізми реагування на нові виклики.

Для прийняття ефективних рішень у цифровому середовищі використовують інтегровані методики оцінювання. Найбільш поширені з них:

- SWOT-аналіз у цифровому форматі, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи розвитку, можливості цифровізації та потенційні загрози.
- PESTEL-аналіз для врахування політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників.

- Модель DPSIR (Driving forces – Pressures – State – Impact – Response), що описує взаємозв'язок між економічною діяльністю, станом довкілля та реакцією суспільства.
- Індекс сталого розвитку (SDI), який базується на системі індикаторів: ВВП на душу населення, рівень бідності, викиди CO₂, частка відновлюваної енергії, цифрова доступність.
- Balanced Scorecard (BSC) адаптована до сталого розвитку – включає фінансову, клієнтську, внутрішню, навчальну та екологічну перспективи.

Методика формування стратегій сталого розвитку включає послідовність етапів, що поєднують традиційні підходи стратегічного планування з новими цифровими інструментами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Етапи формування стратегій сталого розвитку з врахуванням цифрових інструментів

Етап	Зміст етапу	Цифрові інструменти
1. Діагностика стану системи	Аналіз поточного рівня економічного, соціального й екологічного розвитку; визначення цифрової зрілості території чи підприємства	Big Data-аналітика, GIS-системи, цифрові панелі моніторингу, відкриті державні дані.
2. Визначення стратегічних цілей	Формулювання цілей сталого розвитку відповідно до ЦСР ООН та національних пріоритетів.	Аналітичні платформи для моделювання сценаріїв (simulation modeling, AI-based forecasting).
3. Формування системи індикаторів	Визначення кількісних і якісних показників для моніторингу прогресу (індекс людського розвитку, енергоефективність, цифрова інклюзія тощо).	Інтерактивні панелі (dashboards), автоматизовані звіти Power BI, Tableau.
4. Розробка стратегічних напрямів і проектів	Визначення пріоритетних сфер: «зелена» енергетика, цифрове урядування, смарт-інфраструктура, освіта, інновації.	Платформи управління проектами (MS Project, Asana, Jira), блокчейн-контроль фінансування.
5. Оцінка ефективності та корекція стратегій	Постійний моніторинг реалізації цілей, аналіз результатів, адаптація до змін середовища.	Інтелектуальні системи моніторингу, машинне навчання для прогнозування ризиків.

У контексті цифровізації стратегічне управління сталим розвитком має кілька характерних особливостей:

1. Дані як стратегічний ресурс – використання великих даних для оцінки соціально-економічних тенденцій та екологічних ризиків.
2. Електронне врядування (e-governance) – цифровізація державних сервісів, прозорість рішень, підзвітність влади громадянам.
3. Smart-підходи – впровадження концепцій «розумного міста», «розумного виробництва» (Smart City, Industry 4.0).
4. Участь громадськості через цифрові платформи – використання краудсорсингу та електронних опитувань для залучення громадян до формування стратегій.
5. Цифрова інклюзія – подолання цифрового розриву між регіонами, групами населення й секторами економіки.
6. Використання штучного інтелекту – для прогнозування економічних тенденцій, кліматичних змін, енергетичного балансу.

На підставі теоретичних підходів та методів дослідження можна сформулювати низку практичних рекомендацій щодо розробки стратегій сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації:

1. Постановка цілей та завдань за умови застосування інструментів цифровізації. На цьому етапі необхідно визначити конкретні, досяжні та обмежені конкретним періодом цілі, яких підприємство хоче досягти за допомогою цифрових технологій. Сформулювати завдання, необхідні для досягнення поставленої мети, із зазначенням термінів виконання та відповідальних осіб.

2. Комплексна оцінка підприємства-передбачає проведення ретельного аналізу поточного стану підприємства, його ресурсів, можливостей та обмежень. Важливим є оцінка впливу зовнішніх чинників, таких як ринкові умови, конкуренція, технологічні досягнення та регуляторні вимоги. На основі аналізу визначити пріоритетні напрями цифровізації та розробити план впровадження.

3. Формування висококваліфікованої команди. Необхідно створити команду фахівців, які мають глибокі знання, практичні навички та релевантний досвід як у сфері цифрових технологій, так і стратегічного управління.

Забезпечити умови для професійного зростання та самовдосконалення працівників. Підтримувати їх ентузіазм і стимулювати залучення до процесу реалізації стратегії.

4. Розробка детального плану реалізації. Визначити точну послідовність дій, чітко позначити етапи та часові межі реалізації стратегії. Охопити всі аспекти реалізації стратегії, включаючи технічні, організаційні, фінансові та кадрові питання. Розподілити завдання та зони відповідальності між членами команди для забезпечення злагодженої роботи.

6. Забезпечення ефективного управління проектом. Налагодити прозору систему комунікації та контролю за виконанням поставлених завдань. Щоб проект йшов наміченим шляхом, а підприємство досягало поставлених цілей, важливо відстежувати хід виконання проекту відповідно до поставленого плану та вносити необхідні корективи. Регулярний моніторинг прогресу також може допомогти виявити потенційні проблеми до того, як вони перетворяться на реальні загрози.

6. Виділення фінансового забезпечення. Необхідно виділити необхідні ресурси, які забезпечать успішну реалізацію стратегії сталого розвитку.

7. Залучення та мотивування співробітників. До участі у розробці та впровадженні стратегії сталого розвитку необхідно залучити співробітників, підвищуючи їх поінформованість про переваги цифровізації, та провести необхідне навчання.

8. Аналізувати та коригувати. Регулярно відстежувати процес реалізації стратегії сталого розвитку, збираючи та аналізуючи дані ключових показників. Це дасть можливість оцінити ефективність стратегії, зіставляючи досягнуті результати з поставленими цілями та очікуваннями. На основі отриманих даних менеджмент підприємства має аналізувати можливі відхилення від запланованих показників та за необхідності вносити корективи для досягнення оптимальних результатів. Важливо підтримувати гнучкий підхід до реалізації стратегії, з готовістю до змін та коригування, як відповідь на нові виклики та потенційні можливості.

Щодо нормативно-правового регулювання, то слід зазначити, що в Україні формування стратегій сталого розвитку в умовах цифровізації відбувається в рамках таких документів, як:

- Стратегія сталого розвитку “Україна–2030” (розроблена Інститутом майбутнього України);
- Концепція цифрової трансформації економіки та суспільства України (Digital Agenda 2030);
- Цілі сталого розвитку України до 2030 року (адаптовані до ЦСР ООН).

Методичні підходи до розробки стратегій сталого розвитку в умовах цифровізації мають інтегрований характер і базуються на поєднанні системного аналізу, цифрової аналітики та інноваційних технологій. Цифровізація стає ключовим інструментом підвищення ефективності стратегічного управління, моніторингу результатів і забезпечення прозорості прийняття рішень.

Подальший розвиток методичних основ вимагає створення єдиної національної цифрової платформи моніторингу сталого розвитку, використання штучного інтелекту для прогнозування, а також зміцнення цифрової грамотності населення як основи інклюзивного суспільства сталого типу.

Висновки до розділу 1

Вивчення проблеми стратегій сталого розвитку в умовах цифрової трансформації - актуальне завдання, що має практичне значення, ефективне вирішення якого допоможе сучасному бізнесу краще адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечити довгострокове функціонування підприємства.

До кожного типу зростання - концентрованого, інтегрованого і диверсифікованого потрібно застосовувати різні стратегії, спираючись на специфіку обраної та реалізованої підприємством моделі зростання. Так, успішній реалізації стратегії концентрованого зростання в сучасних цифрових реаліях може сприяти стратегія цифрової трансформації підприємства («Digital-стратегія») та стратегія підвищення корпоративної соціальної відповідальності підприємствам, які прагнуть забезпечення інтегрованого зростання, в умовах

цифровізації важливо нарощувати власний потенціал, а саме підвищувати цифрову грамотність. Диверсифіковане зростання підприємства дозволить забезпечити стратегію «стратегічного партнерства», оскільки співпраця з іншими компаніями сприяє можливості краще орієнтуватися в цифровому бізнес-просторі, краще розуміти нюанси та тонкощі цифровізації бізнесу та економіки. Однак це розмежування умовне, оскільки вибір конкретних інструментів залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, його фінансових й матеріальних можливостей, стратегічних цілей підприємства тощо.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «В-ПЛАСТ»

2.1. Аналіз середовища функціонування та господарської діяльності ТОВ «В-пласт»

Досліджуваним підприємством для написання кваліфікаційної роботи було ТОВ «В-пласт» – українське підприємство, яке було створено й зареєстроване 19 листопада 2020 року в місті Кременчук, Полтавська область. Підприємство зареєстроване за юридичною адресою: Україна, 39630, Полтавська обл., місто Кременчук, вул. Ярмаркова, буд. 9. Статутний капітал ТОВ «В-пласт» становить 88 795 380 грн. Код ЄДРПОУ підприємства: 43936314. Основним видом діяльності підприємства є виготовлення виробів із бетону для будівництва (КВЕД 23.61). Очолює підприємство директор: Корнієнко Дмитро Олегович. Середня кількість працівників – 28 осіб, що свідчить про стабільний рівень зайнятості в межах малого виробничого бізнесу.

ТОВ «В-пласт» виготовляє бетонні вироби у вигляді плитки, будівельні суміші, вироби з ПВХ та ґрунтовки.

За даними Державної служби статистики України обсяг реалізації виготовлених виробів із бетону, гіпсу та цементу протягом 2022-2024 рр. зростав (рис.2.1).

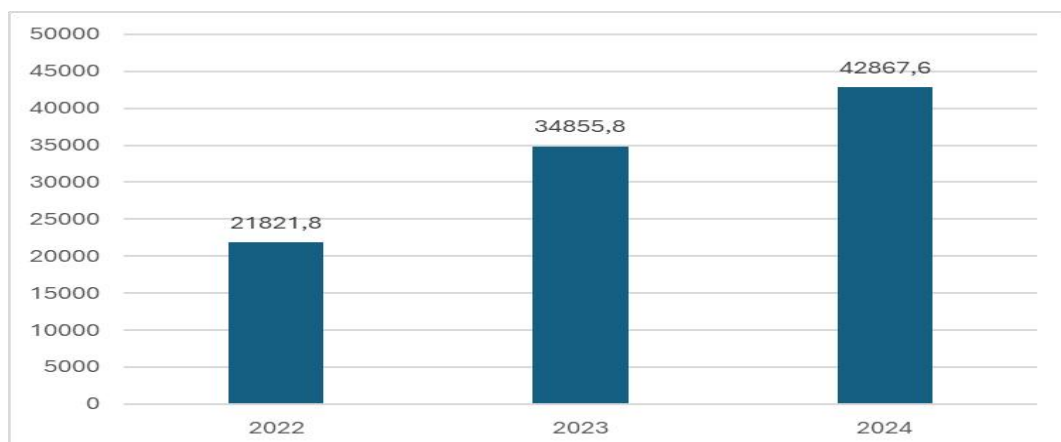


Рис. 2.1. Обсяг реалізації виготовлених виробів із бетону, гіпсу та цементу за 2022-2024 рр.

Підприємства з виробництва будівельних виробів із бетону є важливою складовою будівельного комплексу України, що забезпечує ринок залізобетонними конструкціями, тротуарною плиткою, бетонними блоками, панелями, фундаментними елементами, дорожніми плитами тощо. Зазначений вид економічної діяльності відзначається високою матеріалоємністю, значною енергозалежністю та чутливістю до циклів ділової активності у будівництві. Основними споживачами продукції є підприємства житлового, промислового та дорожнього будівництва, а також органи місцевого самоврядування, що реалізують програми благоустрою територій.

Розглянемо вплив чинників макросередовища на функціонування підприємств галузі за допомогою PEST-аналізу.

PEST-аналіз застосовується для того, щоб підприємство могло:

1. Системно оцінити зовнішнє середовище. Він допомагає зрозуміти, які зовнішні чинники впливають на діяльність підприємства та які з них можуть створювати як можливості, так і загрози.
2. Передбачати ризики та загрози. Оцінка політичної стабільності, економічних криз, технологічних змін або демографічних тенденцій дозволяє підприємству зменшити ймовірність негативного впливу зовнішніх чинників.
3. Планувати стратегічний розвиток. На основі PEST-аналізу формуються довгострокові стратегії, визначаються напрямки інвестицій, розробляються плани диверсифікації або модернізації бізнесу.
4. Приймати обґрунтовані управлінські рішення. Керівництво отримує цілісну картину зовнішнього середовища та може ефективніше приймати рішення щодо виходу на нові ринки, запуску продуктів чи адаптації бізнес-моделі.

PEST-аналіз – це метод стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити зовнішнє макросередовище підприємства за чотирма ключовими групами чинників (рис. 2.2):

- Р (Political) – політичні чинники. Вони включають урядову політику, регулювання, податкову систему, державні програми, політичну стабільність,

торговельні угоди, субсидії та ліцензування, що дозволяє оцінити вплив держави на діяльність підприємства та передбачити зміни в законодавстві чи політиці.

- Е (Economic) – економічні чинники. Враховують рівень інфляції, курси валют, ставки відсотків, економічне зростання, доходи населення, рівень зайнятості, доступ до кредитів. Аналіз зазначеного допомагає оцінити купівельну спроможність клієнтів, вартість ресурсів та ризики фінансових коливань.
- S (Social) – соціальні та демографічні чинники. Базуються на дослідженні демографії, освіти, культурних цінностей, стилю життя, рівня урбанізації, ставлення до продукції та послуг. Це дозволяє адаптувати маркетинг, продукцію і послуги під потреби суспільства та споживачів.
- Т (Technological) – технологічні чинники. Моніторинг рівня науково-технічного прогресу, нових технологій виробництва, автоматизації, цифровізації, патентів тощо. Зазначене дозволяє прогнозувати впровадження інновацій, для підвищення рівня конкурентоспроможності.

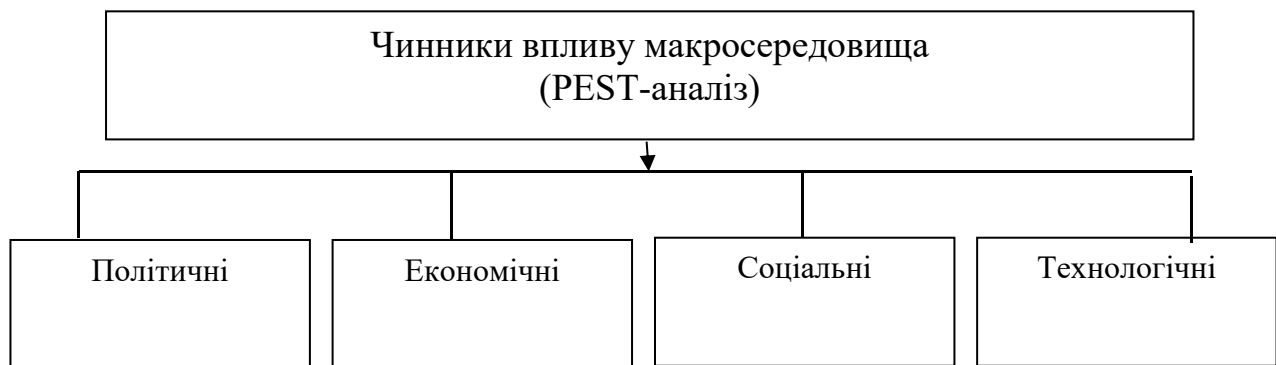


Рис. 2.2. Чинники впливу макросередовища для проведення PEST-аналізу підприємств з виробництва будівельних виробів із бетону

Отже, за PEST-аналізом вітчизняних підприємств, що займаються виробництвом будівельних виробів із бетону можна зазначити наступне:

1. Політичні чинники. Державна політика у сфері будівництва визначає попит на бетонні вироби через інфраструктурні програми («Велике будівництво», відновлення після руйнувань). В умовах війни актуальними є державні програми відновлення житла та інфраструктури, що стимулюють попит на бетонні вироби.

На технології та якість продукції із бетону впливає Нормативно-правове регулювання (ДБН, ДСТУ, екологічні стандарти). Значний вплив на собівартість продукції оказує податкове навантаження (ПДВ, акцизи на енергоносії, місцеві податки).

2. Розгляд економічних чинників дозволяє зробити наступні висновки: будівельна активність у країні, обумовлена відновленням руйнувань й пошкоджень внаслідок військових дій, є головним індикатором попиту – підйом у галузі будівництва спричиняє зростання виробництва бетонних виробів. Інвестиційна активність (державна, муніципальна, приватна) прямо визначає масштаби ринку. Інфляція негативно впливає на вартість імпортного обладнання, комплектуючих й сировини, яка поставляється з за кордону. Крім того, коливання цін на сировину (цемент, пісок, щебінь, арматуру) на внутрішньому ринку суттєво впливають на собівартість продукції.

3. Серед соціальних чинників, слід зазначити обмеження темпів зростання виробництва будівельних виробів із бетону через кадровий дефіцит на виробництві, що спричинено мобілізацією та виїздом громадян за кордон. В галузі не вистачає не тільки робітників, а й інженерів та технологів. З іншого боку, зростання урбанізації за рахунок переселення населення із зон бойових дій в більш безпечні міста та потреба у відновленні житлового фонду підвищують попит на збірні конструкції. Крім того, спостерігається підвищення суспільної уваги до якості житла, що передбачає використання більш довговічних і енергоефективних бетонних матеріалів.

4. Технологічні чинники безпосередньо пов'язані з цифровізацією: впровадження цифрових технологій моделювання у проектуванні бетонних виробів.; розвиток технологій виготовлення виробів із сухих бетонних сумішей, полімербетонів, армування склопластиком, 3D-друк. Особливу увагу приділяють використанню енергоощадних технологій. Оновлення обладнання вимагає значних інвестицій, але підвищує якість продукції, знижує її собівартість за рахунок більш ефективного використання ресурсів.

Надалі проведемо аналіз мікросередовища підприємства за напрямками (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Чинники впливу мікросередовища на підприємство з виробництва будівельних виробів із бетону

Зробимо послідовний аналіз зазначених чинників впливу мікросередовища.

Ринок з виробництва будівельних виробів із бетону характеризується високою конкуренцією, особливо у великих містах (Київ, Дніпро, Львів, Харків). Усього станом на 1.10.2025 року в Україні працює 3035 суб’єктів господарювання, що займаються виготовленням виробів із бетону для будівництва (рис. 2.4), в тому числі 1702 юридичні особи, 1333 зареєстровані як ФОП.



Рис. 2.4. Візуалізація кількості підприємств, що займаються виробництвом будівельних виробів із бетону за регіонами (без врахування даних тимчасово окупованого Криму).

Дані за регіонами в розрізі форм реєстрації наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Суб'єкти господарювання, що займаються виготовленням виробів із бетону

Region	Кількість суб'єктів, всього	Юридичні особи	ФОП
Київ	271	237	34
Київська область	232	147	85
Львівська область	227	126	101
Донецька область	187	114	73
Дніпропетровська область	183	105	78
Харківська область	160	96	64
Одеська область	159	116	43
Івано-Франківська область	146	64	82
Вінницька область	136	52	84
Рівненська область	123	46	77
Полтавська область	106	57	49
Запорізька область	104	71	33
Тернопільська область	103	42	61
Житомирська область	95	42	53
Миколаївська область	89	53	36
Черкаська область	88	43	45
Чернівецька область	88	40	48
Закарпатська область	87	33	54
Луганська область	84	40	44
Волинська область	80	43	37
Хмельницька область	80	39	41
Херсонська область	55	29	26
Кіровоградська область	53	25	28
Чернігівська область	50	21	29
Сумська область	49	21	28
Разом	3035	1702	1333

Джерело: сформовано автором за даними [78].

Підприємства, що займаються виготовленням виробів із бетону й є основними конкурентами ТОВ «В-пласт» зазначені в табл. 2.2. Малі

підприємства переважно працюють у сегменті благоустрою (плитка, бордюри), великі – у виробництві збірних залізобетонних конструкцій для промислового будівництва. Враховуючи значну конкуренцію, перевагу отримують підприємства з:

- власними кар'єрами сировини;
- енергоефективним обладнанням;
- можливістю виготовлення нестандартних або дизайнерських виробів.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти ТОВ «В-пласт»

№	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Регіон
1	2	3	4
1.	ТОВ «ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ «АВТОСТРАДА»	43079409	м. Вінниця
2.	ТОВ «ОРІЄНТИР-БУДЕЛЕМЕНТ»	36108100	м. Бровари
3.	АТ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ ІМ. СВІТЛАНИ КОВАЛЬСЬКОЇ»	05523398	м. Київ
4.	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	01267076	м. Хмельницький
5.	ТОВ «БЕТОН КОМПЛЕКС»	04012164	м. Київ
6.	ТОВ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ ВИРОБІВ "ДОРОЖНІ ТА ЕНЕРГЕТИЧНІ КОНСТРУКЦІЇ»	43409145	м. Київ
7.	ТОВ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ "ЕТАЛОН»	38771657	м. Харків
8.	ТОВ «ЕНЕРГЕТИЧНО - ДОРОЖНЄ БУДІВНИЦТВО»	33757711	м. Канів
9.	ПрАТ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ ВИРОБІВ – 1»	21517799	м. Київ
10.	ТОВ «МІСТІНДУСТРІЯ»	42935330	м. Київ

Джерело: сформовано автором за даними [78].

Розглянемо виручку й прибутки основних конкурентів ТОВ «В-пласт» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові показники конкурентів ТОВ «В-пласт» за 2022-2024 рр

Назва підприємства	2022	2023	2024
ТОВ «ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ «АВТОСТРАДА»			
Виручка, тис. грн.	2466989	5619788	7300384
Прибуток (збиток), тис. грн.	-497377	112119	51747
ТОВ «ОРІЄНТИР-БУДЕЛЕМЕНТ»			
Виручка, тис. грн.	2090003	3238108	3230102
Прибуток (збиток), тис. грн.	102742	603881	578493
АТ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ ІМ. СВІТЛАНИ КОВАЛЬСЬКОЇ»			
Виручка, тис. грн.	704028	799505	1249228
Прибуток (збиток), тис. грн.	-537560	-48434	42515
ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»			
Виручка, тис. грн.	576737	849718	1148513
Прибуток (збиток), тис. грн.	27429	38102	96544
ТОВ «БЕТОН КОМПЛЕКС»			
Виручка, тис. грн.	599440	979863	1131214
Прибуток (збиток), тис. грн.	-212292	-27139	-69071
ТОВ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ ВИРОБІВ "ДОРОЖНІ ТА ЕНЕРГЕТИЧНІ КОНСТРУКЦІЇ»			
Виручка, тис. грн.	219850	616195	1117888,6
Прибуток (збиток), тис. грн.	5587,6	61497,1	91517,1
ТОВ «ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ "ЕТАЛОН»			
Виручка, тис. грн.	351542	893596	1080126
Прибуток (збиток), тис. грн.	3190	13976	17821
ТОВ «ЕНЕРГЕТИЧНО - ДОРОЖНЄ БУДІВНИЦТВО»			
Виручка, тис. грн.	705028	865854	1080002
Прибуток (збиток), тис. грн.	5460	13276	3297
ПрАТ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ ВИРОБІВ – 1»			
Виручка, тис. грн.	283709	688482	904670
Прибуток (збиток), тис. грн.	-17023	49138	-7699
ТОВ «МІСТІНДУСТРІЯ»			
Виручка, тис. грн.	469102,3	595380	722805
Прибуток (збиток), тис. грн.	81888,4	67198	90865

Джерело: сформовано автором за даними [78].

Як можна побачити за даними табл. 2.3 більшість конкурентів ТОВ «В-пласт» протягом останніх трьох років збільшили суми виручки й показали зростання рівня прибутку. Це говорить про те, що підприємства скористались можливостями, які з'явилися через підвищення попиту на продукцію через відновлення житла та інфраструктурних об'єктів.

Для комплексної оцінки зовнішнього й внутрішнього положення підприємства й визначення стратегічних напрямів його розвитку доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємств, що займаються виготовленням виробів із бетону

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність сировинної бази в Україні (цемент, пісок, щебінь)	Висока енергоємність виробництва
Досвідчені фахівці та технології	Зношене обладнання на більшості підприємств
Попит на продукцію через відновлення будівництва	Недостатня інноваційність та автоматизація
Можливості (O)	Загрози (T)
Державні програми відбудови інфраструктури	Коливання цін на сировину та енергоносії
Інтеграція в європейський ринок будматеріалів	Зростання конкуренції з імпортом
Упровадження «зелених» технологій	Політична та економічна нестабільність

SWOT-аналіз – це універсальний і простий інструмент стратегічного управління, який дає змогу підприємству усвідомлено формувати свою стратегію, орієнтуючись на реальні ресурси, ринкові можливості та зовнішні ризики. За результатами проведеного SWOT-аналізу керівництво підприємства бачить, у якому напрямку розвиватися, які проблеми вирішувати в першу чергу, і як ефективно використовувати власний потенціал у конкурентному середовищі.

Наступним кроком розглянемо вплив постачальників. Підприємства, що виробляють будівельні вироби з бетону, мають потребу в постійному постачанні кількох основних видів сировини (цемент, пісок, щебінь, арматура та металопрокат тощо). Отже, основними постачальниками є цементні заводи, кар'єри щебню та піску, металургійні підприємства (арматура), енергопостачальні компанії.

Розглянемо основних постачальників ТОВ «В-пласт» за видами сировини:

1) Цемент – один із ключових компонентів бетону. Серед вітчизняних виробників зазначимо підприємства «Дікергофф Цемент Україна» (Здолбунів), «Подільський цемент» (Кам'янець-Подільський), «Кривий Ріг Цемент». Також є міжнародна компанія, яка постачає цемент- Heidelberg Cement.

2) Заповнювачі (пісок і щебінь). Пісок видобувається в кар'єрах по всій країні. Постачальники зазвичай є місцевими або регіональними підприємствами. Щебінь виготовляється з гірських порід на спеціалізованих кар'єрах. Постачальники також є місцевими чи регіональними, оскільки транспортування щебню на великі відстані економічно недоцільне. Одним з основних постачальників для ТОВ «В-пласт» є Hruzovychok. Ця компанія здійснює доставку сипучих будматеріалів самоскидами різних об'ємів по Кременчуку та Полтавській області. В асортименті є річковий та гірський пісок, щебінь різних фракцій, піщано-щебенева суміш та інші матеріали, що необхідні для виробництва бетону. Крім того, ТОВ «В-пласт» співпрацює з Крюківським річковим портом, що надає послуги з добування річкового піску та з Кременчуцьким кар'єроуправлінням, яке займається видобутком гранітного щебню.

3) Хімічні добавки використовуються для поліпшення властивостей бетону (пластифікатори, прискорювачі затвердіння, морозостійкі добавки). Серед вітчизняних постачальників ТОВ «В-пласт» співпрацює з МТС Concrete та Поліпласт, міжнародними постачальниками є Sika, Bayris.

4) Арматура та металопрокат необхідні для виробництва залізобетонних виробів. Постачальниками для ТОВ «В-пласт» є металургійні заводи (Арселор Міттал Кривий Ріг) та металобазы, що реалізують продукцію різного походження.

Основні проблеми, з якими стикається ТОВ «В-пласт» у роботі з постачальниками сировини, можна розділити на кілька категорій. Ці проблеми потрібно ефективно вирішувати, оскільки вони впливають на якість кінцевої продукції, безперервність виробництва та рентабельність.

1. Проблеми з якістю сировини:

- Нестабільність якості. Якість цементу, піску та щебню від одного й того ж постачальника може змінюватися. Це може призвести до зміни характеристик бетону, його міцності та довготривалості.
- Домішки в заповнювачах. ТОВ «В-пласт» неодноразово стикалось з наявністю глинистих, органічних або інших шкідливих домішок у піску та щебні. Ці домішки негативно впливають на міцність бетону і можуть знизити його морозостійкість.
- Невідповідність специфікаціям. Сировина може не відповідати заявленим параметрам щодо фракційного складу, вологості або інших важливих характеристик. Це вимагає від виробника бетонних виробів постійного вхідного контролю кожної партії.

2. Проблеми з логістикою та постачанням:

- Перебої в постачанні. Збої в поставках, викликані проблемами з боку постачальника (поломки обладнання, несправність техніки), погодними умовами або транспортними труднощами, можуть призвести до простою виробництва.
- Нерегулярність поставок. Затримки доставки або недотримання узгоджених графіків можуть порушити виробничий процес, особливо якщо сировина не може зберігатися довго або її запаси обмежені.
- Високі транспортні витрати. У разі віддаленості постачальника від виробничих потужностей значно зростає вартість транспортування, що впливає на кінцеву собівартість продукції.

3. Економічні проблеми:

- Коливання цін. Різкі стрибки цін на сировину, особливо на цемент, можуть суттєво знизити маржинальність виробництва, яка і так є невисокою.
- Зниження рентабельності. Через високу конкуренцію на ринку бетонних виробів та постійне зростання цін на сировину ТОВ «В-пласт» важко утримувати низькі ціни без втрати прибутку.
- Залежність від одного постачальника. ТОВ «В-пласт» вже зробило висновки, що не можна бути залежним тільки від одного постачальника, це

дає вразливість від будь-яких проблем, які виникають у цього постачальника (зміна цін, перебої в поставках, зниження якості).

4. Інші проблеми:

- Складність контролю якості. Для ТОВ «В-пласт» є проблематичним регулярний та повноцінний вхідний контроль якості сировини через відсутність власної лабораторії.
- Неповний асортимент. Деякі постачальники можуть пропонувати лише певний асортимент сировини, що змушує ТОВ «В-пласт» співпрацювати з кількома компаніями, ускладнюючи логістику та договірні відносини.

Отже, кінцевий вибір постачальників залежить від багатьох чинників, зокрема від розташування підприємства, необхідної якості сировини, обсягів виробництва та цінової політики постачальника.

Для вибору постачальника ТОВ «В-пласт» запропоновано застосувати такі критерії:

- Розташування та логістика – близькість кар'єру або бази постачальника значно впливає на кінцеву вартість продукції через низькі транспортні витрати.
- Фракція матеріалу. Для виробництва бетонних виробів потрібен пісок і щебінь певної фракції. Постачальник повинен мати відповідний асортимент.
- Якість матеріалу. Для виготовлення якісної продукції з бетону важливо переконатися, що цемент пісок, щебінь та інші складові відповідають міжнародним стандартам якості.
- Умови співпраці. ТОВ «В-пласт» для виробничої діяльності потребує великих обсягів матеріалів, тому звертає увагу на умови оптових поставок та можливі знижки.

Покупців продукції ТОВ «В-пласт» можна розділити на кілька основних категорій:

1. Будівельні компанії та забудовники:

- Великі будівельні компанії. Вони здійснюють будівництво житлових комплексів, комерційних об'єктів, промислових споруд, доріг та інфраструктури. Їм потрібні залізобетонні вироби (ЗБВ): плити перекриття, фундаментні блоки, палі, дорожні плити, бордюри тощо. Серед основних покупців цієї категорії наведемо «КАН Девелопмент» - один із найбільших забудовників України, який реалізує масштабні житлові та комерційні проєкти. Також «Ковальська»-фірма є не тільки постачальником сировини, але й споживачем продукції ТОВ «В-пласт», оскільки також виступає як забудовник і відповідно як покупець продукції у суміжних нішах.

- Забудовники котеджних містечок. Купують матеріали для будівництва приватних будинків – від фундаментних блоків до елементів благоустрою. Серед найбільших покупців цієї категорії виділимо «Інтергал-Буд», який є одним із лідерів ринку житлової нерухомості та активно використовує бетонні вироби у своїх проєктах; а також «SAGA Development» – відомий девелопер, який працює над знаковими проєктами в столиці та інших містах.

2. Державні та муніципальні організації:

- Комунальні підприємства замовляють бетонні вироби для будівництва та ремонту міської інфраструктури, зокрема бордюри, дорожні плити, елементи водовідведення, каналізаційні люки та інші бетонні конструкції.

- Дорожні та мостові служби використовують дорожні плити, бордюри, елементи огорожі та інші спеціалізовані бетонні вироби для будівництва та ремонту доріг, мостів та шляхопроводів.

Серед основних покупців є:

- КП «Полтававодоканал». Забезпечує водопостачання та водовідведення в місті. У своїй роботі використовує бетонні вироби, такі як кільця для колодязів, люки, елементи для каналізаційних мереж.
- КП «Спецкомбінат ритуальних послуг». Займається утриманням міських кладовищ й закупляє бетонні огорожі, плити, бордюри та інші вироби.

- КП «Полтаваелектроавтотранс». Забезпечує роботу громадського електротранспорту. Купляє бетонні вироби для будівництва та ремонту зупинок, трамвайних шляхів та інших об'єктів.
- КП «Служба утримання житла». Відповідає за утримання житлового фонду. Закуповує бетонні вироби для ремонту підвалів, фундаментів та інших елементів будівель.
- Управління житлово-комунального господарства Полтавської міської ради та Управління капітального будівництва Полтавської міської ради. В межах своєї діяльності замовляли бетонні вироби для реалізації різних проєктів.

3. Приватні особи:

- Індивідуальні забудовники, які купують бетонні вироби для будівництва власних будинків, гаражів, підвалів, а також для благоустрою присадибних ділянок.
- Власники домогосподарств. Вони замовляють тротуарну плитку, огорожі, бетонні кільця для колодязів та інші малі архітектурні форми.

4. Торговельні підприємства:

- Магазины будівельних матеріалів, які перепродають бетонні вироби дрібним забудовникам і приватним особам.
- Спеціалізовані дистриб'ютори що забезпечують логістику та постачання бетонних виробів на будівельні об'єкти від імені виробника.

Серед найбільш відомих покупців цієї категорії виділимо:

- «Епіцентр». Найбільший ритейлер будівельних матеріалів в Україні, що активно співпрацює з виробниками бетонних виробів.
- «Нова Лінія». Ще одна велика мережа гіпермаркетів, яка продає бетонні вироби.
- «Арс». Мережа будівельних супермаркетів.

5. Інші виробничі підприємства:

Деякі підприємства можуть використовувати бетонні вироби як сировину для подальшого перероблення або як допоміжні матеріали у власному виробництві.

6. Підприємства з благоустрою:

- Замовляють тротуарну плитку, бордюри, квіткові клумби, лави та інші елементи для облаштування парків, скверів, житлових масивів та інших громадських просторів. КП "Декоративні культури": Відповідає за благоустрій міста, зокрема озеленення парків, скверів та вулиць. Потребує бетонних квітників, урн, лавок та інших елементів ландшафтного дизайну.

Ринок збуту бетонних виробів є досить широким і диверсифікованим, що дозволяє ТОВ «В-пласт» орієнтуватися на різні сегменти споживачів. Успіх підприємства на ринку залежить від ефективності роботи з кожною групою покупців.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану діяльності підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства – це комплексний процес, що передбачає оцінку ефективності його діяльності, фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності та ризиків, щоб виявити слабкі місця а також потенціал для сталого розвитку. Такий аналіз не повинен бути одноразовою процедурою, а мати системний характер, що допоможе керівництву своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Метою діагностики фінансово-економічного стану діяльності підприємства є оцінити бізнес-активність, виявити чинники, які мають вплив на фінансову стабільність, і визначити шляхи її підвищення. Завданням діагностики фінансово-економічного стану діяльності підприємства є проаналізувати ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність і ділову активність підприємства.

Для підвищення ефективності діагностики зазначимо її основні етапи (рис. 2.5).

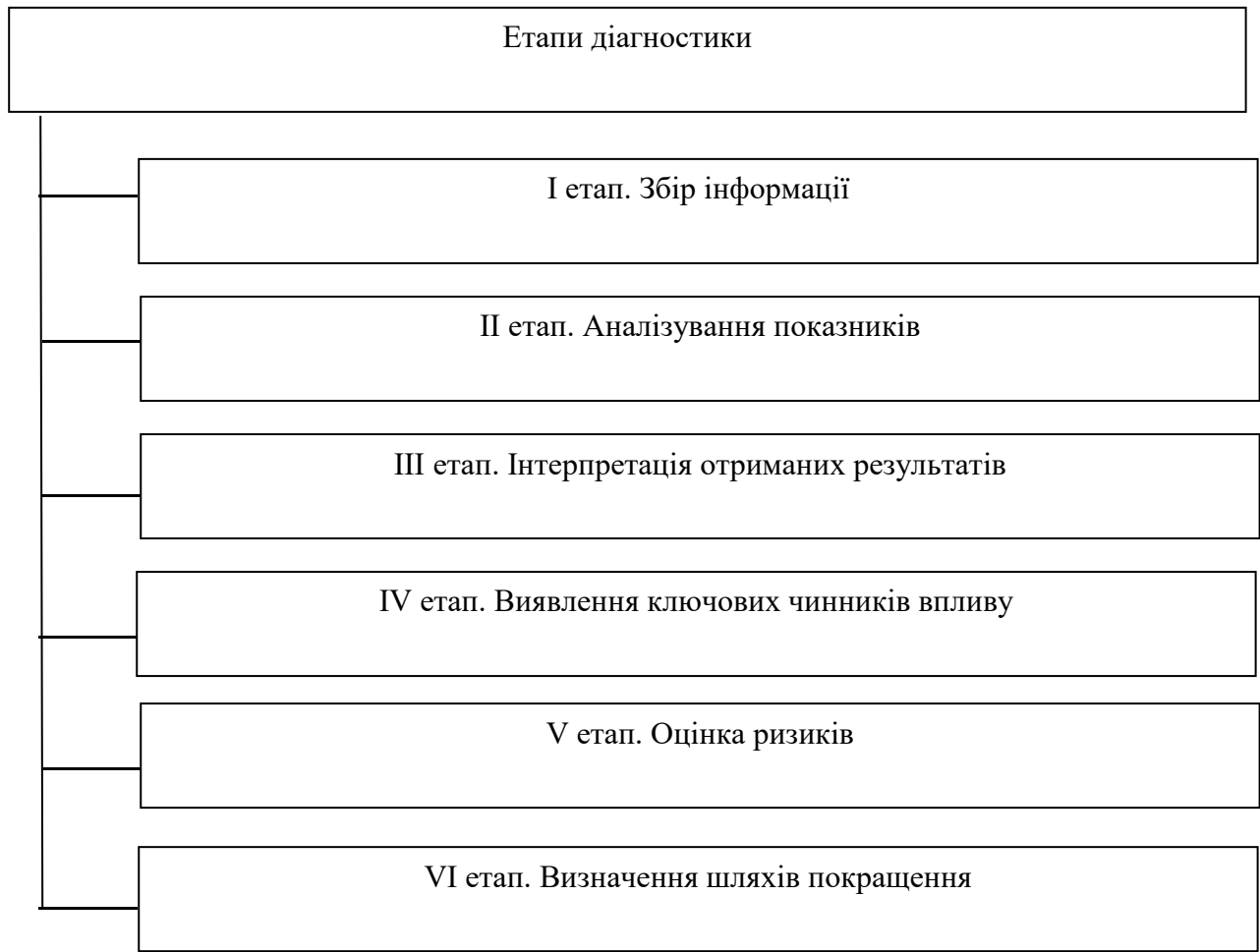


Рис. 2.5. Етапи діагностики фінансово-економічного стану підприємства

Отже, як видно з рис. 2.5 можна виділити шість етапів діагностики фінансово-економічного стану підприємства.

1. На першому етапі необхідним є збір інформації. Більшість даних береться з фінансової звітності підприємства (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал). Також долучають дані про собівартість продукції та поточну ситуацію на ринку.

2. Другий етап – аналізування показників – передбачає розрахунок та інтерпретацію показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства.

3. На третьому етапі робиться порівняльний аналіз: зіставляються результати підприємства з показниками конкурентів, середніми по галузі та даними за попередні періоди.

4. За допомогою факторного аналізу виявляють ключові чинники, що впливають на фінансовий стан підприємства.

5. На п'ятому етапі проводиться оцінка ризиків за допомогою спеціальних методик (наприклад, модель Альтмана).

6. Останній етап передбачає визначення шляхів покращення через розроблення оперативних та стратегічних рішень для оптимізації фінансового менеджменту.

За даними фінансової звітності ТОВ «В-пласт» (Додаток А, Додаток Б) проведемо діагностику фінансово-економічного стану підприємства за 2022-2024 рр. Для цього проведемо аналіз за п'ятьма напрямками: аналіз ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та фінансових результатів.

1. Аналіз ліквідності та платоспроможності – це оцінка здатності підприємства своєчасно погашати свої поточні зобов'язання. Основними показниками є:

- Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує, скільки поточних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Значення коефіцієнта більше 1 свідчить про здатність підприємства погашати свої короткострокові борги за рахунок наявних оборотних активів. Оптимальне значення варіюється в межах 1,5-2,5.

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності}_{2022} = 29139/50961 = 0,57$$

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності}_{2023} = 30436/56551 = 0,54$$

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності}_{2024} = 42342/72910 = 0,58$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без врахування запасів). Значення більше одиниці свідчить про високу платоспроможність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності=(Оборотні активи–Запаси)/Поточні зобов'язання (2.2)

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності}_{2022} = (29139 - 12789) / 50961 = 0,32$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності}_{2023} = (30436 - 11876) / 56551 = 0,33$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності}_{2024} = (42342 - 15626) / 72910 = 0,37$$

2. Аналіз фінансової стійкості дозволяє зробити висновки відносно рівня залежності підприємства від позикового капіталу та здатності підтримувати рівновагу між активами та пасивами.

- Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) показує частку власного капіталу в загальній структурі капіталу.

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \text{Власний капітал} / \text{Загальний капітал} \quad (2.3)$$

$$\text{Коефіцієнт автономії}_{2022} = 4034 / 54995 = 0,07$$

$$\text{Коефіцієнт автономії}_{2023} = 4104 / 60655 = 0,07$$

$$\text{Коефіцієнт автономії}_{2024} = 6878 / 79788 = 0,09$$

Значення понад 0,5 свідчить про фінансову незалежність підприємства, оскільки більше половини його активів фінансуються за рахунок власного капіталу.

- Коефіцієнт фінансування показує співвідношення власного та позикового капіталу.

$$\text{Коефіцієнт фінансування} = \text{Власний капітал} / \text{Залучений капітал (зобов'язання)} \quad (2.4)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансування}_{2022} = 4034 / 50961 = 0,08$$

$$\text{Коефіцієнт фінансування}_{2023} = 4104 / 56551 = 0,07$$

$$\text{Коефіцієнт фінансування}_{2024} = 6878 / 72910 = 0,09$$

3. Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність використання активів і швидкість їх оборотності.

- Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки доходу припадає на одну гривню активів.

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів} = \text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції} / \text{Середня величина оборотних активів} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів₂₀₂₂ = $287944/29139=9,88$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів₂₀₂₃ = $298876/30436=9,82$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів₂₀₂₄ = $315879/42342=7,46$

- Оборотність дебіторської заборгованості визначає швидкість надходження коштів від покупців.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості = Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції / Середня дебіторська заборгованість (2.6)

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості₂₀₂₂ = $287944/13687=21,03$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості₂₀₂₃ = $298876/15632=19,12$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості₂₀₂₄ = $315879/21918=14,41$

4. Аналіз рентабельності дозволяє дати оцінку прибутковості діяльності підприємства.

- Рентабельність продажів показує частку чистого прибутку в обсязі продажів.

Рентабельність продажів = Чистий прибуток / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (2.7)

Рентабельність продажів₂₀₂₂ = $888,9/287944=0,01$

Рентабельність продажів₂₀₂₃ = $2671,6/298876=0,01$

Рентабельність продажів₂₀₂₄ = $1840,1/315879=0,01$

- Рентабельність активів визначає ефективність використання всіх активів для отримання прибутку.

Рентабельність активів = Чистий прибуток / Середні активи (2.8)

Рентабельність активів₂₀₂₂ = $888,9/54995=0,02$

Рентабельність активів₂₀₂₃ = $2671,6/60655=0,04$

Рентабельність активів₂₀₂₄ = $1840,1/79788=0,02$

- Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання капіталу, інвестованого власниками.

Рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток / Середній власний капітал (2.9)

Рентабельність власного капіталу₂₀₂₂ = $888,9/4034=0,22$

$$\text{Рентабельність власного капіталу}_{2023} = 2671,6 / 4104 = 0,65$$

$$\text{Рентабельність власного капіталу}_{2024} = 1840,1 / 6878 = 0,27$$

5. Аналіз фінансових результатів шляхом дослідження динаміки чистого прибутку, виручки та собівартості.

Таблиця 2.5

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «В-пласт» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення			
				Абсолютні		Відносні, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,57	0,54	0,58	-0,03	+0,04	94,74	107,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,33	0,37	+0,01	+0,04	103,13	112,12
Коефіцієнт автономії	0,07	0,07	0,09	0	+0,02	100,00	128,57
Коефіцієнт фінансування	0,08	0,07	0,09	-0,01	+0,02	87,50	128,57
Коефіцієнт оборотності активів	9,88	9,82	7,46	-0,06	-2,36	99,39	75,97
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,04	19,12	14,41	-1,92	-4,71	90,87	75,37
Рентабельність продажів	0	0,01	0,01	+0,01	0	0,00	100,00
Рентабельність активів	0,02	0,04	0,02	+0,02	-0,02	200,00	50,00
Рентабельність власного капіталу	0,22	0,65	0,27	+0,43	-0,38	295,45	41,54
Чистий дохід	287944	298876	315879	+10932	+17003	103,80	105,69
Собівартість продукції	286671	295445	311304	+8774	+15859	103,06	105,37
Чистий прибуток	888,9	2671,6	1840,1	+1782,7	-831,5	300,55	68,88

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Проаналізуємо дані таблиці 2.5.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує здатність підприємства погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів повинен мати значення близько 2. Як можна побачити, значення Коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «В-пласт» за досліджуваний період значно менші оптимального значення (від 0,54 до 0,58). Це свідчить про те, що підприємство не спроможне погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Дійсно, підприємство має високий рівень

поточних зобов'язань, які протягом досліджуваного періоду зростали. На це керівництво підприємства слід звернути увагу.

Аналогічна ситуація й з показниками Коефіцієнту швидкої ліквідності підприємства, який протягом досліджуваного періоду коливався в межах 0,32 - 0,37 при нормативному значенні більше 1. Це показує нездатність ТОВ «В-пласт» погасити поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів (грошові кошти, дебіторська заборгованість).

Коефіцієнт автономії й Коефіцієнт фінансування мають дуже низькі показники (0,07-0,09 при нормативних значеннях понад 0,5 та 0,67-1,5 відповідно). Отримані результати свідчать про фінансову залежність підприємства, оскільки більша частина його активів фінансуються не за рахунок власного капіталу, а за рахунок запозичених коштів.

Коефіцієнт оборотності активів протягом досліджуваного періоду знизився з 9,88 до 7,46, що дає підстави констатувати зниження ефективності використання підприємством своїх активів.

Аналогічна ситуація щодо значень показників Коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, які знизились з 21,04 у 2022 році до 14,41 у 2024 році. Зазначене свідчить про зниження швидкості погашення покупцями дебіторської заборгованості.

Рентабельність продажів на низькому рівні-кожна гривня виручки приносить лише 1 копійку прибутку.

Те саме можна побачити щодо показників рентабельності активів. Значення показників на рівні 0,02-0,04 показують низьку ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку.

Рентабельність власного капіталу показує, що підприємство не достатньо ефективно використовує власний капітал для отримання прибутку, хоча цей показник має тенденцію до зростання з 22% до 27%.

Чистий дохід збільшується пропорційно зростанню собівартості- на 3% у 2023 році та на 5% у 2024 році. Позитивним є зростання чистого прибутку з 888,9 тис. грн. у 2022 року до 1840,1 тис. грн. у 2024 році.

Отже, незважаючи на зростання прибутку, керівництву підприємства слід звернути увагу на покращення показників ліквідності, стійкості, оборотності та рентабельності що стане підґрунтям для стратегічного сталого розвитку ТОВ «В-пласт». Застосувавши інтегральний підхід можна сформулювати комплексну оцінку підприємства за різними напрямками сталого розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Комплексна оцінка ефективності

Критерій сталого розвитку	Обґрунтування	Оцінка
Економічна сталість	Зростання доходів і прибутку, модернізація основних фондів	Висока
Соціальна сталість	Збереження робочих місць, стабільна зарплатна політика	Середня
Екологічна сталість	Відсутні показники екоінвестицій або сертифікації	Невизначена
Фінансова стійкість	Низька частка власного капіталу, значні поточні зобов'язання	Низька

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки про те, що незважаючи на високий рівень економічних показників діяльності, підприємство має низьку фінансову стійкість.

За результатами виділимо основні позитивні результати:

1. Зростання обсягів реалізації (+3,8 %) при збереженні помірного росту собівартості свідчить про підвищення ефективності виробництва.
2. Збільшення чистого прибутку є ознакою успішного впровадження елементів економічної сталості (оптимізація витрат, модернізація процесів).
3. Розширення основних засобів (+21 %) вказує на оновлення матеріально-технічної бази, що потенційно зменшує енергоємність і відходи виробництва.
4. Стабільна зайнятість (28 осіб) — соціальний аспект сталого розвитку.

Разом з тим, слід зазначити негативні моменти:

- Низька частка власного капіталу (6,8 %) — ризик фінансової нестабільності; необхідне нарощення власних ресурсів.

- Високий рівень короткострокової кредиторської заборгованості (понад 56 млн грн) обмежує фінансову гнучкість.
- Відсутність даних щодо екологічних показників (енергоефективність, переробка відходів, використання ресурсів), тому оцінити «зелену» складову неможливо.

2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії сталого розвитку підприємства ТОВ «В-пласт»

Оцінка ефективності реалізації стратегії сталого розвитку підприємства є критично важливим етапом управління, що дозволяє визначити, наскільки успішно компанія інтегрує економічні, екологічні та соціальні цілі у свою діяльність. Цей процес не тільки демонструє зацікавленим сторонам (інвесторам, співробітникам, споживачам, регуляторам) прихильність принципам сталого розвитку, але й дає змогу виявити слабкі місця, скоригувати курс і забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Як було зазначено в першому розділі кваліфікаційної роботи, сталий розвиток підприємства базується на трьох основних складових:

1. Економічній: забезпечення фінансової стійкості та прибутковості в довгостроковій перспективі.
2. Екологічній: мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, ефективне використання ресурсів.
3. Соціальній: відповідальність перед суспільством, співробітниками, місцевими громадами, дотримання прав людини та забезпечення гідних умов праці.

Оцінка ефективності реалізації стратегії вимагає комплексного підходу, який охоплює всі ці аспекти та використовує як кількісні, так і якісні показники. За зазначеними складовими було виділено 10 основних напрямів які підприємство має враховувати при розробці стратегії сталого розвитку. Кожен із напрямів знаходить своє відображення в економіці підприємства, показує його

соціальну чи екологічну відповідальність. Основним джерелом даних є річні звіти підприємства, які містять всю необхідну інформацію.

1) Покращення ланцюгів поставок Цей пункт в основному стосується двох статей витрат: витрати на матеріали та сировину та витрати на логістику та його коефіцієнт результативності розраховується за формулою (2.10).

$$S_{\text{цп}} = \left(\frac{Z_{\text{м}} + Z_{\text{л}}}{B} \right), \quad (2.10)$$

де $Z_{\text{м}} = (Z_{\text{м1}}, Z_{\text{м2}}, Z_{\text{м3}})$ – витрати на сировину та матеріали;

$Z_{\text{л}} = (Z_{\text{л1}}, Z_{\text{л2}}, Z_{\text{л3}})$ – витрати логістику;

$B = (B_1, B_2, B_3)$ – виручка.

2) Розробка інноваційних технологій. Цей пункт розраховує коефіцієнт результативності за такою формулою (2.11).

$$S_{\text{рд}} = \left(\frac{Z_{\text{рд}}}{B} \right), \quad (2.11)$$

де $Z_{\text{рд}} = (Z_{\text{рд1}}, Z_{\text{рд2}}, Z_{\text{рд3}})$ – витрати на НДДКР.

3) Поліпшення сервісу для споживачів. У цьому пункті розраховується коефіцієнт результативності витрат на післяпродажне обслуговування за формулою (2.12).

$$S_{\text{по}} = \left(\frac{Z_{\text{по}}}{B} \right), \quad (2.12)$$

де $Z_{\text{по}} = (Z_{\text{по1}}, Z_{\text{по2}}, Z_{\text{по3}})$ витрати на післяпродажне обслуговування

4) Екологічність виробництва. Тут розраховується коефіцієнт результативності витрат на природоохоронну діяльність за формулою (2.13).

$$S_{\text{пд}} = \left(\frac{Z_{\text{пд}}}{B} \right), \quad (2.13)$$

де $Z_{\text{пд}} = (Z_{\text{пд1}}, Z_{\text{пд2}}, Z_{\text{пд3}})$ витрати на природоохоронну діяльність.

5) Підвищення цінності бренду. За вибраним напрямом розраховують коефіцієнт результативності виходячи з витрат на маркетинг за формулою (2.14)

$$S_{MT} = \left(\frac{Z_{MT}}{B} \right), \quad (2.14)$$

де $Z_{MT} = (Z_{MT1}, Z_{MT2}, Z_{MT3})$ - витрати на маркетинг.

6) Підвищення результативності праці співробітників. У даному пункті розраховується коефіцієнт результативності праці співробітників за формулою (2.15)

$$S_B = \left(\frac{GB_i - GB_{(i-1)}}{GB_{(i-1)}} \right), \quad (2.15)$$

де $GB_i = (GB_1, GB_2, GB_3)$ - середньорічна результативність співробітника i -го року.

7) Розвиток основного напрямку діяльності У цьому пункті стратегії розвитку мається на увазі розрахунок коефіцієнта ефективності витрат за основний вид діяльності за формулою (2.16).

$$S_{OD} = \left(\frac{Z_{OD}}{B} \right), \quad (2.16)$$

де $Z_{OD} = (Z_{OD1}, Z_{OD2}, Z_{OD3})$ – витрати основного виду діяльності.

8) Розвиток другорядних напрямів діяльності Цей пункт зачіпає витрати на другорядні види діяльності та коефіцієнт їх ефективності розраховується за формулою (2.17).

$$S_{VD} = \left(\frac{Z_{VD}}{B} \right), \quad (2.17)$$

де $Z_{VD} = (Z_{VD1}, Z_{VD2}, Z_{VD3})$ - витрати на другорядні види діяльності.

9) Оновлення виробничого обладнання. Тут розраховується коефіцієнт результативності витрат на купівлю машин та обладнання за формулою (2.18).

$$S_{MO} = \left(\frac{\overline{Z_{MO}}}{B} \right), \quad (2.18)$$

де $Z_{MO} = (Z_{MO1}, Z_{MO2}, Z_{MO3})$ - витрати на оновлення виробничого обладнання.

10) Розширення географії присутності. Вибраний напрям враховує ступінь зміни кількості дистриб'юторів та розраховує коефіцієнт результативності за формулою (2.19).

$$S_D = \left(\frac{\overline{KD_i - KD_{(i-1)}}}{KD_{(i-1)}} \right), \quad (2.19)$$

де $KD_i = (KD_1, KD_2, KD_3)$ - кількість дистриб'юторів в і-му році.

Зведемо розроблені формули до розрахунку коефіцієнта ефективності таблицю 2.7.

Наступним кроком у методиці є визначення коефіцієнтів ефективності для стратегії розвитку на аналізованому підприємстві.

Отримувані значення дозволяють оцінити ефективність стратегії розвитку за наступною шкалою:

- від 0 до 0,25 – стратегія неефективна;
- від 0,26 до 0,50 – стратегія недостатньо ефективна;
- від 0,51 до 0,75 – стратегія достатньо ефективна;
- від 0,76 до 1 – стратегія ефективна.

Таблиця 2.7

Показники та формули для розрахунку коефіцієнтів результативності

Напрямок стратегії	Характеристика напрямку	Формула для розрахунку
Покращення ланцюгів постачання	Витрати на сировину та матеріали, витрати на логістику	$S_{цп} = \left(\frac{\overline{Z_M + Z_L}}{B} \right)$

Впровадження інноваційних технологій	Витрати на НДДКР	$S_{PD} = \overline{\left(\frac{3_{PD}}{B}\right)}$
Поліпшення сервісу для покупців	Витрати на он-лайн сервіси для спілкування з покупцями, на послуги з монтажу	$S_{PO} = \overline{\left(\frac{3_{PO}}{B}\right)}$
Екологічність виробництва	Витрати на природоохоронну діяльність	$S_{PD} = \overline{\left(\frac{3_{PD}}{B}\right)}$
Підвищення цінності бренду	Витрати на маркетинг	$S_{MT} = \overline{\left(\frac{3_{MT}}{B}\right)}$
Підвищення результативності праці робітників	Динаміка результативності праці робітників	$S_B = \overline{\left(\frac{GB_i - GB_{(i-1)}}{GB_{(i-1)}}\right)}$
Розвиток операційної діяльності	Витрати на основний напрям діяльності	$S_{OD} = \overline{\left(\frac{3_{OD}}{B}\right)}$
Розвиток фінансової діяльності	Витрати на фінансовий напрям діяльності	$S_{BD} = \overline{\left(\frac{3_{BD}}{B}\right)}$
Оновлення виробничого обладнання	Витрати на купівлю та модернізацію машин та обладнання	$S_{MO} = \overline{\left(\frac{3_{MO}}{B}\right)}$
Розширення географії присутності	Динаміка зміни дистриб'юторських центрів	$S_D = \overline{\left(\frac{KD_i - KD_{(i-1)}}{KD_{(i-1)}}\right)}$

Джерело: сформовано автором на підставі [25, с. 180]

Якщо стратегія розвитку на підприємстві, що аналізується, отримала оцінку «неефективна», то підприємству варто повністю переглянути розроблену стратегію ефективності, бажано, з урахуванням закордонного досвіду. У випадку з оцінкою «недостатньо ефективна», підприємству варто переглянути 3–4 пункти своєї стратегії розвитку, орієнтуючись на те, які напрями показали себе найменш ефективно у проведеному аналізі. Для оцінки «достатньо ефективна» підприємству можна переглянути 1–2 пункти стратегії розвитку, спираючись на менш ефективні аналізовані напрямки або залишити поточну стратегію незмінною. Оцінка «ефективна» говорить про якісно складену стратегію розвитку та змін не вимагає.

Подивимось результативність стратегії сталого розвитку для ТОВ «В-пласт» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності стратегії сталого розвитку ТОВ «В-пласт»

Напрямок стратегії	Показник	Оцінка
1	2	3
Покращення ланцюгів постачання	0,80	ефективна
Впровадження інноваційних технологій	0,76	ефективна
Поліпшення сервісу для покупців	0,68	достатньо ефективна
Екологічність виробництва	0,50	недостатньо ефективна
Підвищення цінності бренду	0,54	достатньо ефективна
Підвищення результативності праці співробітників	0,79	ефективна
Розвиток операційної діяльності	0,86	ефективна
Розвиток фінансової діяльності	0,17	неефективна
Оновлення виробничого обладнання	0,62	достатньо ефективно
Розширення географії присутності	0,45	недостатньо ефективно

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За проведеною оцінкою, можна побачити, що у ТОВ «В-пласт» недостатньо ефективним є напрями «Екологічність виробництва» та «Розширення географії присутності», а з оцінкою «Неефективна» напрям «Розвиток фінансової діяльності». Отже, підприємству необхідно звернути увагу на природоохоронну діяльність та розширення ринків збуту. Крім того, залучити для отримання прибутків не тільки доходи від операційної діяльності, а й від фінансової діяльності.

Отже, для досягнення достатнього рівня стійкості підприємству необхідно перейти від ситуативних дій до системної стратегії сталого розвитку, інтегрувавши принципи енергоефективності, екологічної відповідальності та корпоративного управління у всі бізнес-процеси з використанням сучасних цифрових інструментів.

Висновки до розділу 2

Аналіз середовища функціонування досліджуваного підприємства дозволив зробити висновки, що обсяг реалізації виготовлених виробів із бетону, гіпсу та цементу протягом 2022-2024 рр. зростає. Це говорить про високий попит на зазначені види продукції. З чинників впливу макросередовища було виділено чотири найбільш впливові. Політичні чинники позитивно впливають на діяльність підприємства інфраструктурні програми («Велике будівництво», відновлення після руйнувань тощо). Економічні чинники оказують негативний вплив шляхом інфляції й коливань цін на сировину й матеріали. Вплив соціальних чинників можна розглядати як двоякий: з одного боку в галузі спостерігається брак кадрів через мобілізаційні й міграційні процеси. З іншого, зростання урбанізації за рахунок переселення населення із зон бойових дій в більш безпечні міста та потреба у відновленні житлового фонду підвищують попит на бетонні конструкції. Технологічні чинники в сучасних умовах пов'язані не тільки з оновленням обладнання, а й з впровадженням цифрових технологій що потребує зростання витрат на першому етапі, але призводить до зростання прибутковості з іншого.

Серед чинників впливу мікросередовища було виділено чотири основні: конкуренти, постачальники, покупці й посередники. Було розглянуто основних конкурентів ТОВ «В-пласт», його постачальників за різними видами сировини. Виділено основні проблеми (якість сировини, логістика та постачання, цінові коливання тощо) та зазначено критерії за якими слід обирати постачальників для можливості диверсифікації. Покупців продукції ТОВ «В-пласт» було класифіковано за групами: будівельні компанії та забудовники, державні та муніципальні організації, приватні особи, торговельні підприємства, інші виробничі підприємства та підприємства з благоустрою.

Для визначення фінансово-економічного стану підприємства було запропоновано етапи проведення діагностики та проведено аналіз за п'ятьма напрямками: ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової

активності, рентабельності та фінансових результатів. За результатами зроблено висновки, що незважаючи на прибутковість, підприємство має низьку фінансову стійкість через високий рівень дебіторської й кредиторської заборгованостей.

Було розроблено методику для розрахунку коефіцієнтів результативності реалізації сталого розвитку ТОВ «В-пласт». Проведене дослідження показало, що керівництву підприємства необхідно звернути увагу на природоохоронну діяльність та розширення ринків збуту. Крім того, залучити для отримання прибутків не тільки доходи від операційної діяльності, а й від фінансової діяльності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Обґрунтування доцільності удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки

За результатами проведеної в попередньому розділі оцінки ефективності реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ «В-пласт» було встановлено, що не всі напрями є ефективними, отже стратегія потребує удосконалення. Реалії сьогодення показують, що стратегія сталого розвитку може бути ефективною тільки у взаємозв'язку з цифровими технологіями. Цифрова економіка та сталий розвиток є взаємодоповнюючими концепціями. Цифрові технології виступають потужним каталізатором для досягнення цілей сталого розвитку. В основі цієї взаємодії лежить здатність цифрових технологій оптимізувати процеси, знижувати ресурсоспоживання та підвищувати прозорість. Штучний інтелект та аналіз великих даних дають змогу моделювати складні екологічні та соціальні сценарії, оптимізуючи прийняття рішень.

В умовах цифрової економіки доцільність удосконалення стратегії сталого розвитку набуває особливої актуальності. Цифрові інструменти пропонують безпрецедентні можливості для підвищення ефективності, прозорості та масштабованості ініціатив сталого розвитку. Водночас, вони породжують нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, цифровою нерівністю та етичними аспектами використання технологій. Таким чином, інтеграція цифрової трансформації та сталого розвитку є не просто бажаною, а критично необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та відповідальності бізнесу в XXI столітті.

Цифрова економіка, що характеризується глобальною взаємопов'язаністю, використанням великих даних, штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та інших інновацій, не просто змінює бізнес-моделі, а переформатовує самі принципи функціонування суспільства та виробництва. Паралельно з цим, концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансоване досягнення

економічних, екологічних та соціальних цілей, стає імперативом для довгострокового виживання та успіху будь-якого підприємства.

Глобально, удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки є доцільним з кількох ключових причин (рис.3.1).

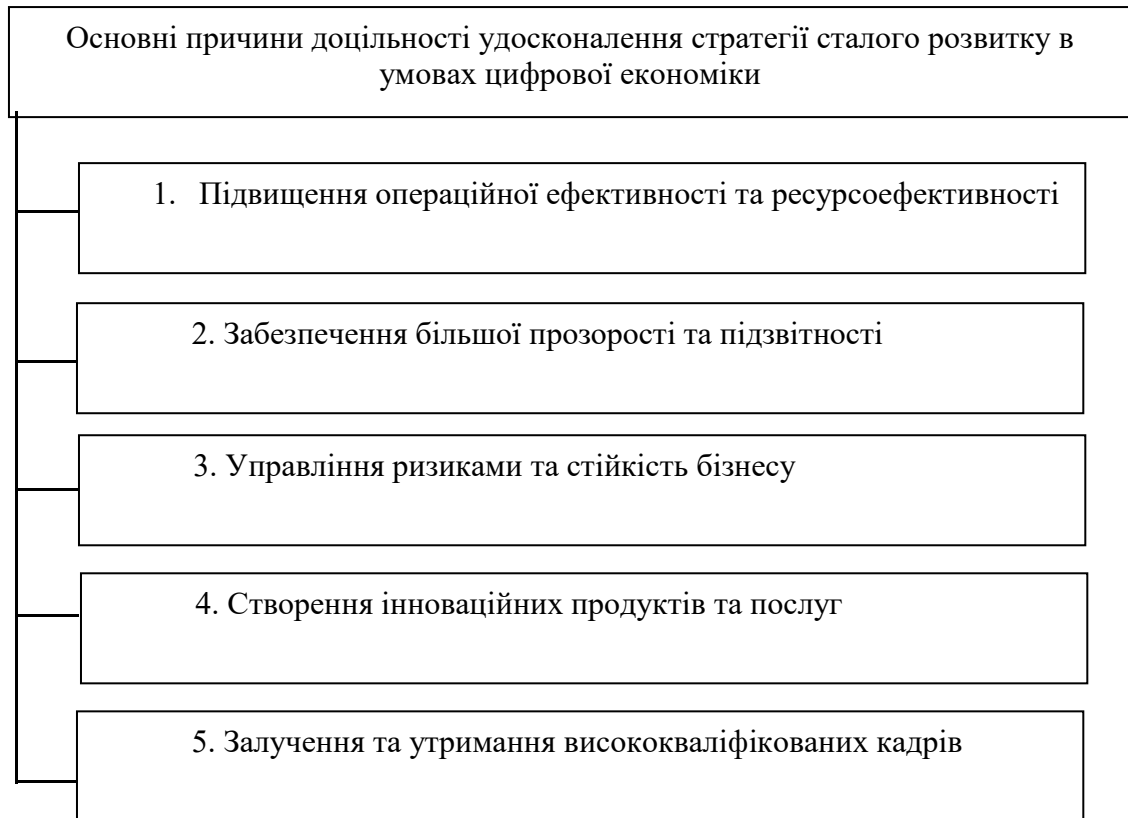


Рис. 3.1. Причини доцільності удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки

Розкриємо зазначені причини більш детально.

1. Підвищення операційної ефективності та ресурсоефективності

Цифрові технології дозволяють підприємствам досягати більшої ефективності використання ресурсів, що є фундаментальним аспектом сталого розвитку. Системи управління енергією на основі штучного інтелекту оптимізують споживання електроенергії на виробництві та в офісах. Технології цифрових двійників дозволяють імітувати та оптимізувати виробничі процеси перед їх фізичним впровадженням, мінімізуючи відходи та викиди. Це не тільки

зменшує негативний вплив на довкілля, але й генерує значну економічну вигоду через скорочення витрат.

2. Забезпечення більшої прозорості та підзвітності

В умовах зростаючого інтересу інвесторів та регуляторів до відповідної інформації, прозорість стає критичною. Цифрові інструменти, зокрема технологія блокчейн, можуть забезпечити незмінність та простежуваність ланцюжків поставок, гарантуючи, що продукція відповідає етичним та екологічним стандартам (наприклад, відсутність дитячої праці, використання сертифікованої сировини). Автоматизовані системи збору та аналізу даних спрощують підготовку комплексної та достовірної звітності, що підвищує довіру зацікавлених сторін та інвестиційну привабливість підприємства.

3. Управління ризиками та стійкість бізнесу

Зміна клімату, соціальні конфлікти та регуляторні зміни створюють значні ризики для бізнесу. Цифрові технології дозволяють краще прогнозувати та управляти цими ризиками. Аналіз великих баз даних допомагає ідентифікувати потенційні вразливості в ланцюжках поставок, пов'язані з екстремальними погодними явищами або соціальною нестабільністю. Моделювання за допомогою штучного інтелекту дозволяє розробляти більш стійкі бізнес-моделі та плани реагування на кризові ситуації.

4. Створення інноваційних продуктів та послуг

Цифрова економіка відкриває можливості для розробки нових, більш досконалих продуктів та сервісів. Прикладами є розвиток економіки спільного використання на базі цифрових платформ (каршеринг, оренда речей), що знижує загальне споживання ресурсів, або ж впровадження «розумних» міст та енергосистем. Удосконалена стратегія сталого розвитку, інтегрована з цифровими інноваціями, дозволяє підприємству зайняти лідерські позиції, підняти рівень конкурентоспроможності та розширити ринки збуту.

5. Залучення та утримання висококваліфікованих кадрів

Сучасне покоління працівників все більше звертає увагу на соціальну відповідальність та екологічну політику роботодавця. Підприємства з чіткою,

прозорою та ефективною стратегією сталого розвитку мають значну перевагу у залученні та утриманні висококваліфікованих кадрів. Використання цифрових інструментів для демонстрації прогресу в цій сфері посилює цей позитивний імідж.

В епоху глобальних змін, спричинених стрімким розвитком цифрових технологій, парадигма ведення бізнесу зазнає докорінних трансформацій. Цифрова економіка, що характеризується домінуванням інформації, автоматизацією процесів та широким використанням інноваційних рішень, формує нові вимоги до підприємств. Водночас, концепція сталого розвитку, що охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти (ESG-принципи), стає не просто трендом, а критичною умовою довгострокового існування та конкурентоспроможності підприємств. Об'єднання цих двох потужних сил – цифровізації та сталого розвитку – вимагає від підприємств не лише адаптації, а й активного удосконалення своїх стратегій. Обґрунтування доцільності такого удосконалення полягає в синергетичному ефекті, який дозволяє досягти вищих економічних результатів, мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та підвищити соціальну відповідальність, використовуючи потенціал цифрових інструментів.

Цифрова економіка створює унікальні можливості та виклики для сталого розвитку. З одного боку, технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, Великі дані (Big Data) та блокчейн, можуть стати потужними каталізаторами позитивних змін. З іншого боку, вони вимагають перегляду існуючих бізнес-моделей та управлінських підходів.

Традиційні стратегії сталого розвитку, які часто ґрунтувалися на виконанні мінімальних регуляторних вимог або окремих соціальних ініціативах, стають недостатньо ефективними. Цифрова ера вимагає більшої прозорості, швидкості реакції та здатності до безперервного моніторингу та аналізу величезних масивів даних. Підприємства, які ігнорують цей взаємозв'язок, ризикують втратити свою актуальність та інвестиційну привабливість.

Удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки є доцільним з огляду на всі три складові ESG:

1. Екологічний вимір.

Цифрові технології пропонують безпрецедентні можливості для оптимізації використання ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

- Енергоефективність та управління ресурсами. IoT-сенсори та системи управління енергоспоживанням дозволяють в режимі реального часу відстежувати та оптимізувати використання енергії, води та сировини на виробництві. Аналітика Великих даних допомагає виявляти неефективні процеси та впроваджувати заходи з економії, що безпосередньо знижує операційні витрати та є екологічно корисним.
- Циркулярна економіка. Цифрові платформи та блокчейн сприяють прозорості ланцюгів поставок, що полегшує впровадження принципів циркулярної економіки (повторне використання, переробка відходів). Технології розширеної переробки допомагають ефективніше управляти відходами.
- Моніторинг та звітність. Використання дронів, супутникових даних та штучного інтелекту для екологічного моніторингу дозволяє точно оцінювати викиди та забруднення, забезпечуючи достовірну та прозору звітність для екологічного контролю та громадськості.

2. Соціальний вимір.

Цифровізація змінює характер праці та взаємодії з громадами, що вимагає оновлення соціальних аспектів стратегії.

- Умови праці та безпека. Цифрові інструменти, такі як системи моніторингу здоров'я працівників, автоматизація небезпечних процесів та віртуальна реальність для навчання, підвищують рівень безпеки та гігієни праці.
- Залучення співробітників та розвиток навичок. Цифрові платформи для комунікації, дистанційного навчання та управління кваліфікаційними навичками сприяють залученню персоналу, підвищенню їхньої

кваліфікації та адаптації до нових вимог цифрової економіки. Це також сприяє більшій інклюзії та різноманітності в колективі.

- Прозорість та комунікація з зацікавленими сторонами. Цифрові канали дозволяють підприємствам ефективніше та прозоріше взаємодіяти з клієнтами, партнерами та місцевими громадами, забезпечуючи ширший доступ до інформації та можливість зворотного зв'язку.

3. Управлінський вимір.

Цифрові технології є ключовими для забезпечення прозорого, ефективного та підзвітного управління.

- Прийняття рішень на основі даних. Системи бізнес-аналітики (BI-платформи) та штучний інтелект дозволяють керівництву приймати ефективні рішення, що ґрунтуються на глибокому аналізі даних, а не на інтуїції.
- Прозорість та підзвітність. Технології блокчейн можуть забезпечити незмінність та прозорість фінансової та ESG-звітності, підвищуючи довіру інвесторів та партнерів.
- Ефективне управління ризиками. Цифрові інструменти допомагають швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективніше управляти ризиками та скорочувати витрати, пов'язані з невідповідністю регуляторним вимогам.

Удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки має пряме економічне обґрунтування.

По-перше, інтеграція цифрових технологій у сталі бізнес-процеси призводить до оптимізації витрат через економію ресурсів, зниження енергоспоживання та мінімізацію відходів.

По-друге, це підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Сучасні інвестори все частіше використовують ESG-критерії для оцінки ризиків та потенціалу підприємств. Прозора цифрова звітність зі сталого розвитку є потужним сигналом для інвесторів.

По-третє, це формує конкурентні переваги та зміцнює репутацію. Споживачі стають більш свідомими та віддають перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до екології та суспільства. Цифрові маркетингові інструменти допомагають ефективно комунікувати з стейкхолдерами.

Отже, обґрунтування доцільності удосконалення стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки є беззаперечним. Цифрові технології виступають не тільки як інструменти підвищення операційної ефективності, але і як ключові драйвери нового етапу сталого розвитку. Вони дозволяють підприємствам інтегрувати економічні, екологічні та соціальні цілі, досягаючи синергії між прибутковістю та відповідальністю. Підприємства, які успішно інтегрують цифрові інновації у свої стратегії сталого розвитку, забезпечують собі довгострокову життєздатність, підвищують конкурентоспроможність та створюють цінність для всіх зацікавлених сторін. Це не просто вимога часу, а стратегічна необхідність для формування стійкого майбутнього.

3.2. Ефективність запропонованих шляхів удосконалення стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання

У сучасному бізнес-середовищі сталий розвиток є ключовим фактором успіху. Стратегія сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів у всі бізнес-процеси. Для оцінки поточної ефективності цієї стратегії та визначення шляхів її удосконалення необхідний комплексний аналітичний інструмент. Таким інструментом є SWOT-аналіз, який завдяки своїй простоті та універсальності дозволяє системно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на реалізацію цілей сталого розвитку.

SWOT-аналіз як потужний інструмент стратегічного планування допомагає компаніям інтегрувати екологічні, соціальні та економічні аспекти у свою діяльність, забезпечуючи конкурентоспроможність та довгострокову стійкість.

Застосуємо SWOT-аналіз оцінки ефективності шляхів удосконалення стратегії сталого розвитку підприємства ТОВ «В-пласт» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз оцінки ефективності шляхів удосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «В-пласт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Позитивна динаміка прибутковості. У 2023 році чистий прибуток зріс утрічі (з 888,9 тис. грн до 2671,6 тис. грн). Це свідчить про ефективну економічну стратегію та контроль витрат.	1. Низька частка власного капіталу — лише 6,8 % балансу. Це обмежує фінансову стійкість і створює ризики залежності від кредиторів.
2. Розширення виробничого потенціалу. Зростання вартості основних засобів на 21 % (з 22 169 тис. грн до 27 275 тис. грн) свідчить про інвестиції у модернізацію виробництва	2. Висока кредиторська заборгованість (понад 56 млн грн) негативно впливає на ліквідність і незалежність підприємства.
3. Стабільна зайнятість (28 працівників) — дотримання соціальної складової сталого розвитку.	3. Відсутність нефінансової (екологічної) звітності. Не подаються дані про викиди, утилізацію відходів тощо.
4. Стійкий попит на бетонні вироби у будівельній галузі. Продукція має стабільний ринок збуту.	4. Висока енергоємність виробництва.; Без інвестицій у еко-технології можливе; зростання собівартості та екологічного навантаження.
5. Позитивна репутація на регіональному ринку. Локальна орієнтація забезпечує сталі партнерські відносини.	5. Обмежені фінансові ресурси для реалізації повномасштабних програм; сталого розвитку.
Можливості	Загрози
1. Впровадження енергозберігаючих технологій (модернізація обладнання, повторне використання сировини) підвищить екологічну сталість і конкурентоспроможність	1. Зростання цін на енергоресурси підвищить собівартість продукції, якщо не зменшити енергоємність
2. Отримання екологічних сертифікатів (ISO 14001) може покращити імідж і привабити нових партнерів.	2. Посилення державного екологічного контролю може призвести до додаткових витрат на модернізацію.
3. Використання державних і міжнародних програм підтримки «зеленого бізнесу» — можливість залучення грантів та пільгових кредитів.	3. Коливання попиту в будівельній галузі напряду впливає на фінансову стабільність підприємства.
4. Розвиток цифровізації управління (облік, автоматизація виробництва, CRM/ERP) підвищить продуктивність.	4. Конкуренція з великими виробниками бетонних виробів, які мають більший ресурс для впровадження екоінновацій.
5. Партнерство з будівельними компаніями, орієнтованими на еко-стандарти.	5. Можливі перебої з постачанням сировини через воєнний стан, логістичні обмеження чи енергетичну нестабільність.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, що систематизує внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості та загрози) чинники, які впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє оцінити поточний стан підприємства та середовища, в якому воно функціонує, й може стати основою для формування стратегії.

За результатом проведеного SWOT аналізу ТОВ «В-пласт» можна зробити наступні висновки:

- Сильні сторони переважають над слабкими, особливо у фінансово-економічній сфері: зростання прибутку, оновлення виробничої бази, професійний персонал.
- Слабкі місця – низька фінансова стійкість та відсутність системної екологічної політики, що знижує рівень комплексності реалізації сталого розвитку.
- Можливості значною мірою співвідносяться з принципами ESG (екологічна, соціальна, управлінська відповідальність), що дає потенціал для трансформації підприємства у екологічно відповідального виробника.
- Загрози пов'язані переважно з макроекономічними ризиками (енергоносії, конкуренція, регулювання), але можуть бути мінімізовані за рахунок цифровізації та оптимізації виробництва.

Зазначене дозволяє зробити висновки про те, що ТОВ «В-пласт» ефективно реалізує економічну частину стратегії сталого розвитку, проте потребує:

- зміцнення фінансової незалежності (збільшення власного капіталу, зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості);
- впровадження екологічних стандартів та моніторингу екологічної ефективності;
- підвищення інноваційної активності (енергоощадне обладнання для переробки матеріалів);
- розроблення ESG-стратегії як частини загальної системи управління.

Отже, за результатами проведеного аналізу, ТОВ «В-пласт» пропонується інвестування в енергоефективне обладнання. Це принесе покращення по екологічному та економічному вимірам.

Метою цього заходу визначимо зниження споживання електроенергії (кВт*год/міс).

Базовий рівень споживання електроенергії ТОВ «В-пласт» 100000 кВт*год/міс, витрати на електроенергію 956000 грн/міс.

Якщо підприємство купить нове обладнання вартістю 2000000 грн й буде його використовувати для виробничих цілей, споживання електроенергії становитиме 70000 кВт*год/міс, витрати на електроенергію 669200 грн/міс.

Розрахунок ефективності:

- Економія ресурсів: 30000 кВт*год/міс (30% зниження).
- Економія коштів: 286800 грн/міс.
- Термін окупності: $2000000 \text{ грн} / 286800 \text{ грн/міс} \approx 7$ місяців (менше 1 року, що вважається ефективним).

Отже, SWOT-аналіз є потужним і гнучким інструментом для оцінки ефективності та визначення шляхів удосконалення стратегії сталого розвитку підприємства. Він дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, використовуючи сильні сторони для реалізації можливостей та мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз. Системне застосування SWOT-аналіз сприяє формуванню цілісної та життєздатної стратегії сталого розвитку, що забезпечує довгостроковий успіх підприємства в сучасному світі.

Висновки до 3 розділу

Розділ присвячено розкриттю основних причин доцільності удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки. Зазначено, що цифрові технології виступають потужним каталізатором для досягнення цілей сталого розвитку. Удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки є доцільним з огляду на всі три складові-екологічний, соціальний та управлінський виміри.

Надане економічне обґрунтування удосконаленню стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки:

По-перше, інтеграція цифрових технологій у сталі бізнес-процеси призводить до оптимізації витрат через економію ресурсів, зниження енергоспоживання та мінімізацію відходів.

По-друге, це підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Сучасні інвестори все частіше використовують ESG-критерії для оцінки ризиків та потенціалу підприємств. Прозора цифрова звітність зі сталого розвитку є потужним сигналом для інвесторів.

По-третє, це формує конкурентні переваги та зміцнює репутацію. Споживачі стають більш свідомими та віддають перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до екології та суспільства. Цифрові маркетингові інструменти допомагають ефективно комунікувати з стейкхолдерами.

Для оцінки ефективності шляхів удосконалення стратегії сталого розвитку підприємства ТОВ «В-пласт» було застосовано SWOT-аналіз, який дозволив з'ясувати, що у підприємства сильні сторони переважають над слабкими. Серед слабких сторін виділено низька фінансова стійкість та відсутність системної екологічної політики. Можливості значною мірою співвідносяться з принципами екологічності, соціальності та управлінської відповідальності, що дає потенціал для трансформації підприємства у екологічно відповідального виробника. Загрози пов'язані переважно з макроекономічними ризиками (енергоносії, конкуренція, регулювання), але можуть бути мінімізовані за рахунок сучасних технологій та оптимізації виробництва. За результатами проведеного аналізу ТОВ «В-пласт» було запропоновано інвестування в енергоефективне обладнання. Розрахунки показали економію енергоресурсів та коштів та високу ефективність проєкту за рахунок швидкої окупності (менше року).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах цифрової економіки стратегії сталого розвитку підприємства набувають нових форм та можливостей. Цифрові технології не лише підвищують операційну ефективність, але й дозволяють інтегрувати екологічні та соціальні аспекти безпосередньо в бізнес-моделі.

Ключові стратегії сталого розвитку в цифрову епоху включають: стратегії управління даними, досягнення операційної досконалості через автоматизацію, клієнтоцентричні підходи та персоналізований досвід, цифрові інновації та організаційна гнучкість, розвиток партнерств у цифрових екосистемах.

Досліджено еволюцію підходів до сутності поняття сталого розвитку, що дозволило зробити наступні висновки: науковці виділяють три основні складові щодо розкриття сутності поняття сталого розвитку, але в різні періоди пріоритети різнилися. Так, в 70-80 рр. на перше місце виходила спрямованість на екологічні й соціальні питання. У 90 рр. - економіка та суспільство. В 2015 році на Генеральній Асамблеї ООН затверджено до 2030 року спрямованість на реалізацію 17 цілей сталого розвитку, що охоплюють усі ключові сфери життя суспільства. Сьогодні сталий розвиток розглядається через призму цифровізації, як комплексна стратегія виживання цивілізації, що вимагає узгоджених дій держав, бізнесу та громадянського суспільства.

Під час проведеного дослідження було визначено принципи сталого розвитку та надано розкриття їх характеристик. Розкрито особливості сталого розвитку підприємств з адаптацією до цифрового середовища. Серед базових стратегій сталого розвитку підприємства було визначено Концентрований (інтенсивний) розвиток, Інтегрований розвиток та Диверсифікований розвиток. Визначено та розписано етапи адаптації співробітників до змін, викликаних цифровізацією на підприємстві. Зроблено порівняльні аспекти підходів до сталого розвитку підприємств у зарубіжній та вітчизняній практиці за різними критеріями оцінки. Серед методичних підходів до розробки стратегій сталого розвитку в умовах цифровізації виділено: системний, інтегрований, цифрово-

аналітичний, інноваційно-технологічний, сценарний, кластерний, індикаторний, процесно-орієнтований, партнерський та екосистемний підходи. Також, серед найбільш поширених інтегрованих методик оцінювання прийняття ефективних рішень у цифровому середовищі зазначено SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Модель DPSIR, Індекс сталого розвитку та Balanced Scorecard. Розкрито зміст та цифрові інструменти для кожного етапу формування стратегій сталого розвитку. Також, показано особливості управління сталим розвитком в умовах цифрової економіки.

Аналіз середовища функціонування ТОВ «В-пласт» дозволив зробити висновки, що обсяг реалізації виготовлених виробів із бетону, гіпсу та цементу протягом 2022-2024 рр. зростає. Це говорить про високий попит на зазначені види продукції. З чинників впливу макросередовища було виділено чотири найбільш впливові: політичні чинники, економічні чинники, соціальні чинники та технологічні чинники. Серед чинників впливу мікросередовища було виділено й розглянуто їх вплив на ТОВ «В-пласт»: конкуренти, постачальники, покупці й посередники.

Під час проведення дослідження запропоновано методику проведення діагностики та проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства за п'ятьма напрямками: ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та фінансових результатів. Це дало підстави для висновків, що підприємство має низьку фінансову стійкість через високий рівень дебіторської й кредиторської заборгованостей незважаючи на прибутковість протягом досліджуваного періоду.

Було розроблено методику для розрахунку коефіцієнтів результативності реалізації сталого розвитку ТОВ «В-пласт». Проведене дослідження показало, що керівництву підприємства необхідно звернути увагу на природоохоронну діяльність та розширення ринків збуту. Крім того, залучити для отримання прибутків не тільки доходи від операційної діяльності, а й від фінансової діяльності.

Доведено, що цифрові технології виступають потужним каталізатором для досягнення цілей сталого розвитку. Удосконалення стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки є доцільним з огляду на всі три складові-екологічний, соціальний та управлінський виміри. Надане всебічне економічне обґрунтування удосконаленню стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки-оптимізація ресурсів й витрат, підвищення інвестиційної привабливості підприємства й підвищення лояльності покупців.

За допомогою проведеного SWOT-аналізу було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, а також розглянути загрози й можливості. Це дало можливість запропонувати ТОВ «В-пласт» інвестувати в енергоефективне обладнання. Пропозиція підтверджена розрахунками, які показали економію енергоресурсів й коштів та високу ефективність проєкту за рахунок швидкої окупності (менше року).

Процес підвищення ефективності вже наявної моделі, і, отже, спосіб реалізації можливостей зростання багато в чому залежить від напрямів розвитку технологій цифровізації, швидкого реагування на впроваджені зміни співробітників і керівників. Цифрова стратегія зможе забезпечити зростання цифрової грамотності співробітників, мотивацію персоналу, надавши необхідні ресурси для впровадження цифрових інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. . Моделі сталого розвитку : колективна монографія / за ред. О.М. Мартинюк. – Тернопіль : Підручники та посібники, 2022. – 400 с.
2. . Сталий розвиток і цифрові інновації : колективна монографія / за ред. Б.В. Буркинського. – Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. – 543 с.
3. Бицюра Ю. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні / Ю.Бицюра, Є.Манжула, В.Ілюхіна // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № 1 (52). – С. 49–55
4. Боголюбов В.М. Стратегія сталого розвитку / В.М. Боголюбов, В.А. Прилипко. – Херсон : Олді-плюс, 2019. – 321 с.
5. Бугас В. В. Механізм забезпечення та реалізації інвестиційного потенціалу підприємств в умовах сталого розвитку / В. В. Бугас, С. І. Лісняк // Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 6 листопада 2024 року. – Одеса : ОДАУ, 2024. – С. 238-241.
6. Бунда О. М. Формування об'єднаної звітності з ПДФО та ЄСВ в контексті реалізації цілей сталого розвитку / О. М. Бунда // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2021 року. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 32-34.
7. Бухгалтерський баланс та його аналіз /Н.А. Добрянська, Т.С. Поліщук// Ефективна економіка. - Т 10. – 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4367>
8. Васильєва О.І., Васильєва Н.В.. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад/ Інвестиції: практика та досвід. 8/2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/17.pdf.
9. Васильчук І. П. Оцінка діяльності корпорацій в контексті сталого розвитку / І. П. Васильчук // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2. – С. 39–44.

10. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. № 37. С. 41–60.
11. Воронько-Невіднича, Т.В.. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку./ Т. В. Воронько-Невіднича, О. О. Коваль, О. Ф. Колода// *Економіка та суспільство*, 2021. (25).
12. Гайдай І.І., Коваленко О.П. Цифровізація ланцюгів постачання як чинник забезпечення сталого розвитку. Економіка та держава, 2021, № 9, С. 44–48.
13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №435-IV
14. Гречко А.В., Очеретяна О.В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства./А. В. Гречко, О. В. Очеретяна // [Підприємництво та інновації](#), 2020, № 15, с. 37-41.
15. Дем'яненко Т.І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2020. Том 31 (70). № 2. С.185-188.
16. Державна служба статистики України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Європейська стратегія сталого розвитку / Європейська Комісія. – 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ec.europa.eu/environment/strategy/sustainable-development-strategy_en.
18. Жарська І.О. Сучасні тренди логістики сталого розвитку. Бізнес Інформ, 2022. № 10. С. 206–211.
19. Жукевич, С. Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України / С. Жукевич, В. Рожелюк // Світ фінансів. - 2018. - Вип. 4. - С. 75-85.
20. Інструкція «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>.
21. Капліна А.С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку. Економіка Менеджмент Підприємництво. 2012. № 24 (II). С. 57–63.

22. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 85–89.
23. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2021. № 38. С. 61–76.
24. Кузьміна, О.С. Аналіз підходів до трактування поняття "сталий розвиток підприємства". Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 5, т. 1. С. 13-21.
25. Лагодієнко О. В. Методика оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні. Проблеми економіки. 2024. № 3. С. 178–187.
26. Лісняк С. І. Інвестиційний потенціал сталого розвитку в умовах смарт-економки / С. І. Лісняк, О. В. Халіляєва, В. Г. Коваль // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 181-184.
27. Малярєнко І. С. Забезпечення добробуту працівників у бізнес-структурах в контексті суспільного сталого розвитку / І. С. Малярєнко, О. В. Вартанова // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 28 березня 2025 року. – Київ : КНУТД, 2025. – С. 68-69.
28. Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 60–64.
29. Методологія управління і її компоненти.
URL: <http://onlymyfacts.in.ua/economy312.html> (дата звернення: 20.10.2025).
30. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів / Ж.Семчук, А.Нитребич, Д.Андрюшко та ін. // Академічні візії. – 2024. – Вип. 32. – С. 2–8.

31. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 73 від 07.02.2013 // - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
32. Наша робота над досягненням Цілей сталого розвитку в Україні / ООН в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://surl.li/kossrp>
33. Наше спільне майбутнє : доповідь ООН / Комісія ООН з довкілля та розвитку. – 1992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf.
34. Ніценко В. С. Механізми формування та функціонування вертикально-інтегрованих підприємницьких структур в агропродовольчій сфері України / В. С. Ніценко // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2014. – Вип. 5. – С. 33–37.
35. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the development of the economic systems. 2024. №3. С. 222–228.
36. Оліх Л. А. Цілі сталого розвитку як поштовх до зміни парадигми суспільного розвитку / Л. А. Оліх // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 321-322.
37. Онопрієнко Д. О. Забезпечення сталого розвитку підприємства ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. ПРАВО. 2021. № 6/1, С. 33-36.
38. Опалько В. В. Забезпечення фінансової стійкості бізнесу в умовах сталого розвитку / В. В. Опалько, Є. Е. Косенко // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 227-228.

39. Охріменко І. В. Конкурентоспроможність підприємств як драйвер сталого розвитку смарт-економіки / І. В. Охріменко, А. І. Мегеря, С. О. Пузирьов // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 121-123.
40. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442> (дата звернення 27.09.2025).
41. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
42. Петрик І.В., Бочко О.Ю. Вимірювання ефективного функціонування логістики в Україні із застосуванням Logistics Performance Index. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 574–581.
43. Петролюк Ю. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства / Ю.Петролюк, Н.Гребенюк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68.
44. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21 С. 79–85.
45. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21 С. 79–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>.
46. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. Ефективна економіка. 2020. No 3. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7703>
47. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 р. №996 - XIV
48. Прогрес у сфері екології, соціальної відповідальності та ефективного управління в Україні / Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://mof.gov.ua/uk/esg_performance426?utm_source=chatgpt.com.

49. Пузирьова П. В. Теоретичний базис формування та розвитку інтегрованих структур бізнесу в умовах сталого розвитку / П. В. Пузирьова, М. Г. Саттаров, Г. Трифонов // Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 1. – Київ : НТУ, 2023. – С. 201-203.
50. Ремига, Ю., Приймак, Н. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (2 (53), 579-586.
51. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 20. С. 125–131.
52. Сабовчик А.І., Попович А.М. Визначення поняття та цілі сталого розвитку : [Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право](#) Том 5 № 86 (2024) с. 415-422.
53. Савченко В. Сталий розвиток, як один із шляхів розвитку бізнесу на перспективу. 2020. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/sustainable-development-as-a-means-to-develop-business-in-the-long-run> (дата звернення: 08.11.2024)
54. Свистун К.О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. Молодий вчений. 2017. № 2. С. 326–333.
55. Семенюк О. М. Алгоритм комплексної оцінки рівня сталого розвитку підприємства / О. М. Семенюк // Вісник ХНУ. – 2013. – № 6. –Т. 2 – С. 186–189.
56. Сидоренко С. Г. Інноваційна діяльність як основа сталого розвитку інтелектуального капіталу підприємства / С. Г. Сидоренко // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 79-81.

57. Сімонов Д. С. SMART та сталий розвиток підприємництва / Д. С. Сімонов // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 147-148.
58. Слюсарева Л. Відновлення національних підприємств на засадах сталого розвитку / Л. Слюсарева, Ю. Данько // Просування європейських навичок та підходів до сталої біоекономіки в умовах сучасних викликів в Україні = Promotion of European skills and approaches for sustainable bioeconomy in the conditions of Ukrainian acute challenges : тези доповідей Міжнародного науково-практичного круглого столу, м. Київ, 20 жовтня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 47-54.
59. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 282–283.
60. Сталий розвиток – XXI століття. Дискусії 2020 : колективна монографія / за ред. проф. Є.В. Хлобистова. – Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2020. – 476 с.
61. Сталинська О. В. Обґрунтування необхідності управління промисловими підприємствами на основі принципів сталого розвитку / О. В. Сталинська, С. В. Коверга, О. В. Гайдатов // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2011. – № 4. – С. 114–119.
62. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2020 Том 31 вип. 70 № 6. С. 135-141.
63. Стратегія сталого розвитку : підручник / В.М. Боголюбов, М.О. Клименко, Л.Г. Мельник, О.О. Ракоїд. – ВЦ НУБІПУ, 2018. – 446 с.
64. Тарасюк О.В. Управління змінами в забезпеченні сталого розвитку підприємств харчової галузі / О.В. Тарасюк // Бізнес Інформ. – 2024. – № 12. – С. 317–325.

65. Теплюк, М., Дмитренко, А. ЕНТРОПІЙНІ АСПЕКТИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Сталий розвиток економіки*, 2025 (3 (54), С. 64-71.
66. Хахалєв Д.О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства / Д.О. Хахалєв // Бізнес Інформ. – 2024. – № 5. – С. 338–344.
67. Шацька З. Я. Смарт-економіка, як драйвер розвитку вітчизняних підприємств / З. Я. Шацька, Є. І. Вінер // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 169-170.
68. Шевчук В.Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку / В.Я. Шевчук. – Київ : Геопринт, 2006. – 200 с.
69. Шелєміна Н. Цілі сталого розвитку для України в контексті розгортання реформи охорони здоров'я, аналіз медичної ефективності та роль національної служби здоров'я в регулюванні процесів в стані воєнного часу / Н.Шелєміна // Актуальні проблеми економіки. – 2023. – № 6 (264). – С.77–93
70. Conservation Strategy: Living resources conservation for sustainable development / IUCN. – Gland, Swit : IUCNUNEP-WWF World, 1980. – P. 125–214 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.environmentandsociety.org/mml/iucn-ed-world-conservation-strategy-living-resource-conservationsustainable-development>.
71. Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2025 / Organisation for Economic Co-operation and Development. – 2025 [Electronic resource]. – Access mode : <https://surl.li/vqubqn>.
72. Gostin, Lawrence O. and Friedman, Eric, The Sustainable Development Goals: One-Health in the World's Development Agenda (December 14, 2015). Lawrence O. Gostin and Eric A. Friedman, "The Sustainable Development Goals: One-Health in the World's Development Agenda," JAMA, published online December 14, 2015, doi: 10.1001/jama.2015.1628, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2706788>.

73. Hrechko A., Ocheretiana O. Doslidzhennia evoliutsii naukovoï dumky v aspektakh vyznachennia sutnosti poniattia «stalyi rozvytok pidpriemstva» [The study of the evolution of scientific thought in terms of defining the essence of the concept of “sustainable development of the enterprise”]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 2020. no 15, pp. 37–41.
74. Krykavskyi Ye.V, Pokhylchenko O.A., Fertch M. Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok : navchalnyi posibnyk [Logistics and supply chain management]. Lviv : Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivskoi politekhniki», 2017. 804 p.
75. Soni U, Roy A, Verma A, Jain V (2019) Forecasting municipal solid waste generation using artificial intelligence models—a case study in India. *SN Appl Sci* 1:1–10. Available online: <https://doi.org/10.1007/s42452-018-0157-x> Sousa J, Rebelo A, Cardoso JS.
76. The Limits to Growth / D.H. Meadows, D.L. Meadows, J.Randers, W.W. Behrens. – New York : Universe Books, 1972. – 205 p. [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.donellameadows.org/wpcontent/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>.
77. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, 42809, 1-13. Available at: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
78. YC.Market - 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва [Electronic resource]. – Access mode : <https://catalog.youcontrol.market/nerudna-promyslovist/23.61>
79. United Nations, Millennium Development Goals Report 2011, ISBN 978-92-1-101244-6, June 2011, Available at: <https://www.refworld.org/reference/annualreport/un/2011/en/80385>.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
Підприємство	ТОВ "В-пласт"	за ЄДРПОУ	2024	01	01	
Територія	Полтавська обл.	за КАТОТТГ ¹	43936314			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA53020110010112104			
Вид економічної діяльності	Виготовлення виробів із бетону для будівництва	за КВЕД	240			
Середня кількість працівників, осіб	28		23.61			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком						
Адреса, телефон		м. Кременчук, вул.Ярмаркова, будинок 9				

1. Баланс
на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	67,0	67,0
накопичена амортизація	1002	(49)	(52)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2071,0	2071,0
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	22169,0	27275,0
знос	1012	(3988)	(4728)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	5586,0	5586,0
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	25856,0	30219,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	12789,0	11876,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6914,0	8033,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		1,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6773,0	7598,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	685,0	776,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1978,0	2152,0
Усього за розділом II	1195	29139,0	30436,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	54995,0	60655,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
І	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	49,0	49,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3985,0	4055,0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом І	1495	4034,0	4104,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	47899,0	53227,0
розрахунками з бюджетом	1620	309,0	263,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	168,0	153,0
розрахунками з оплати праці	1630	387,0	493,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2198,0	2415,0
Усього за розділом III	1695	50961,0	56551,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	54995,0	60655,0

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2023 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
І	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	298876,0	287944,0
Інші операційні доходи	2120	3971,0	4012,0
Інші доходи	2240	3266,0	3145,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	306113,0	295101,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(295445)	(286671)
Інші операційні витрати	2180	(5423)	(5345)
Інші витрати	2270	(1987)	(2001)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(302855)	(294017)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3258,0	1084,0
Податок на прибуток	2300	(586,4)	(195,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2671,6	888,9

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВ "В-пласт"	Дата (рік, місяць, число)	2025 01 01
Територія	Полтавська обл.	за ЄДРПОУ	43936314
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	UA53020110010112104
Вид економічної діяльності	Виготовлення виробів із бетону для будівництва	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	28	за КВЕД	23.61
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	м. Кременчук, вул. Ярмаркова, будинок 9		

1. Баланс
на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	67,0	67,0
накопичена амортизація	1002	(52)	(55)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2071,0	2368,0
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	27275,0	31738,0
знос	1012	(4728)	(5087)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	5586,0	8415,0
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	30219,0	37446,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	11876,0	15626,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8033,0	21464,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,0	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7598,0	454,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	776,0	804,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	2152,0	3994,0
Усього за розділом II	1195	30436,0	42342,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	60655,0	79788,0

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49,0	49,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4055,0	6829,0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	4104,0	6878,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	53227,0	67882,0
розрахунками з бюджетом	1620	263,0	490,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	153,0	281,0
розрахунками з оплати праці	1630	493,0	731,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2415,0	3526,0
Усього за розділом III	1695	56551,0	72910,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	60655,0	79788,0

2. Звіт про фінансові результати
за __рік__ 2024__р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	315879,0	298876,0
Інші операційні доходи	2120	4563,0	3971,0
Інші доходи	2240	2551,0	3266,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	322993,0	306113,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(311304)	(295445)
Інші операційні витрати	2180	(6998)	(5423)
Інші витрати	2270	(2447)	(1987)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(268749)	(302855)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2244,0	3258,0
Податок на прибуток	2300	(403,9)	(586,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1840,1	2671,6