

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“_19_” ____ 06 ____ 2024 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Забезпечення сталості розвитку підприємства»

Виконав(-ла): студент IV курсу, групи МЕН-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Старухін Н.Д.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер зав. каф. УФЕБ, л.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Старухін М.Д. Забезпечення сталості розвитку підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Луцьк, 2024.

Мета випускової кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в удосконаленні теоретичних засад, методологічного базису, науково-методичних положень та аналітичного інструментарію, формулювання практичних рекомендації із забезпечення сталості розвитку підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та підходів в рамках Концепції сталого розвитку.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра реалізовано ряд завдань, що є актуальним рішенням для підвищення мотивації персоналу та забезпечення формування ефективної системи менеджменту персоналу на підприємстві: - уточнено місце та роль сталості в системі менеджменту підприємства; - упорядковано ефекти діджиталізації як фактора впливу на ефективність сталого розвитку підприємства; - поглиблено системне уявлення про показники ефективності менеджменту сталого розвитку на підприємстві; - упорядковано інструментарій діагностики ефективності інструментарію забезпечення сталості розвитку підприємства; - реалізовано макроекономічну характеристику сталого розвитку господарських процесів в Україні порівняно з країнами Балтії та Заходу; - проаналізовано макроекономічну проблематику сталого розвитку господарських відносин України; - проаналізовано актуальні напрями забезпечення сталого розвитку в Україні; - виконано факторний аналіз ефективності забезпечення сталості розвитку підприємства; - надано рекомендації з удосконалення практичних інструментів та стратегій забезпечення сталості розвитку підприємства.

Ключові слова: забезпечення, сталість, розвиток, управління, підприємство, аналіз, діагностика, моніторинг, менеджмент, рішення.

ANNOTATION

Starukhin M.D. Ensuring the sustainability of the enterprise's development / Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2024.

The purpose of the bachelor's graduation thesis is to improve the theoretical foundations, methodological basis, scientific and methodological provisions and analytical tools, formulation of practical recommendations for ensuring the sustainability of the enterprise, taking into account modern trends and approaches within the framework of the Concept of Sustainable Development.

To achieve the defined goal of the bachelor's graduation thesis, a number of tasks were implemented, which is an actual solution for increasing the motivation of personnel and ensuring the formation of an effective personnel management system at the enterprise: - the purpose and role of sustainability in the management system of the enterprise has been specified; - the effects of digitization as a factor of influence on the efficiency of sustainable development of the enterprise are organized; - deepened the systemic understanding of the performance indicators of sustainable development management at the enterprise; - the toolkit for diagnosing the effectiveness of the toolkit for ensuring the sustainability of the enterprise's development has been organized; - the macroeconomic characteristics of the sustainable development of economic processes in Ukraine compared to the Baltic and Western countries have been implemented; - macroeconomic issues of sustainable development of economic relations in Ukraine are analyzed; - current directions for ensuring sustainable development in Ukraine were analyzed; - a factor analysis of the effectiveness of ensuring the sustainability of the enterprise's development was performed; - recommendations on improving practical tools and strategies for ensuring the sustainability of the enterprise's development are provided.

Key words: provision, sustainability, development, management, enterprise, analysis, diagnosis, monitoring, management, decision.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1	Місце та роль сталості в системі менеджменту підприємства	10
1.2	Ефекти діджиталізації як фактора впливу на ефективність сталого розвитку підприємства	20
1.3	Показники ефективності менеджменту сталого розвитку на підприємстві	26
2	ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1	Макроекономічна характеристика сталого розвитку господарських процесів в Україні	34
2.2	Аналіз проблематики забезпечення сталого розвитку в Україні	40
2.3	Факторний аналіз ефективності забезпечення сталості розвитку підприємства	44
3	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	50
	ВИСНОВКИ	55
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57
	Додаток А	62
	Додаток Б	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Переважний підхід до організації системи менеджменту на підприємстві має глибокі недоліки, хоча очевидно, що у значній кількості випадків успіх острівних наукових підходів призвів до загострення проблем навколишнього середовища та розвитку, які вони намагаються вирішити. Ця зростаюча складність і взаємозв'язок означає, що компоненти проблем менеджменту уже не так легко розділити, як раніше. Тому проблеми сталості розвитку та забезпечення високого рівня економічності та екологічності управлінських рішень повинні розглядатися не лише як складні проблеми самі по собі, але й як нероздільні та взаємообумовлені в загальній системі менеджменту. Слід відмітити, що вітчизняні та зарубіжні дослідники та практики активно вивчають проблеми сталості в системі менеджменту підприємства [1-7]. Проте відкритими залишаються ряд питань, зокрема уточнення змісту та параметрів трикомпонентної системи забезпечення сталості, кількісні характеристики параметрів ефективності менеджменту сталості та методи прогнозування.

Тому наразі актуальності набувають наукові завдання, що фокусуються на проблемах уточнення теоретичних та методологічних засад, науково-методичних основ, діагностичного інструментарію, розробки практичних напрямів з удосконалення інструментарію забезпечення сталості розвитку підприємства як глобальної компоненти функції менеджменту в господарській діяльності підприємств.

Мета і задачі бакалаврської роботи. Мета випускової кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в удосконаленні теоретичних засад, методологічного базису, науково-методичних положень та аналітичного інструментарію, формулювання практичних рекомендації із забезпечення сталості розвитку підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та підходів в рамках Концепції сталого розвитку.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра реалізовано ряд завдань, що є актуальним рішенням для підвищення мотивації персоналу та забезпечення формування ефективної системи менеджменту персоналу на підприємстві:

- уточнено місце та роль сталості в системі менеджменту підприємства;
- упорядковано ефекти діджиталізації як фактора впливу на ефективність сталого розвитку підприємства;
- поглиблено системне уявлення про показники ефективності менеджменту сталого розвитку на підприємстві;
- упорядковано інструментарій діагностики ефективності інструментарію забезпечення сталості розвитку підприємства;
- реалізовано макроекономічну характеристику сталого розвитку господарських процесів в Україні порівняно з країнами Балтії та Заходу;
- проаналізовано макроекономічну проблематику сталого розвитку господарських відносин України;
- проаналізовано актуальні напрями забезпечення сталого розвитку в Україні;
- виконано факторний аналіз ефективності забезпечення сталості розвитку підприємства;
- надано рекомендації з удосконалення практичних інструментів та стратегій забезпечення сталості розвитку підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра є процеси сталого розвитку в системі менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи, діагностичні методи та практичні інструменти забезпечення сталості розвитку підприємства як невід'ємної складової загальної функції менеджменту.

Методи дослідження. Для досягнення мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра, для досягнення мети і поставлених задач, що запропоновано у бакалаврській роботі, застосовано наукові та загальні методики дослідження понять та явищ (загальних або спеціальних методів

наукового дослідження), а саме: системний підхід, метод систематизації, метод діалектичного підходу – для систематизації сучасних підходів до трактування поняття «сталість розвитку підприємства»; індукційний та дедукційний підходи, підходи аналізу і синтезу – для упорядкування факторів забезпечення сталості розвитку підприємства в сучасних умовах; метод абстракції, узагальнень, наукового пізнання – для упорядкування ефектів діджиталізації як фактора впливу на ефективність сталого розвитку підприємства; наукового спостереження, класифікації, систематизації, аналогій – для поглиблення системного уявлення про показники ефективності менеджменту сталого розвитку на підприємстві; аналізу і синтезу, аналітичного оцінювання та моніторингу, статистичний аналіз – для аналізу макроекономічної проблематики сталого розвитку господарських відносин Україні, метод конкретизації – для окреслення переліку актуальних напрямів забезпечення сталого розвитку в Україні; експертне опитування та аналіз – для виконання факторного аналізу ефективності забезпечення сталості розвитку підприємства; метод наукового пізнання – з метою формування рекомендацій з удосконалення практичних інструментів та стратегій забезпечення сталості розвитку підприємства.

Основний науковий результат виконання бакалаврської роботи та вирішення поставлених задач полягає у поглибленні теоретичних та методологічних засад, науково-методичних основ, діагностичного інструментарію, розробки практичних напрямів з удосконалення інструментарію забезпечення сталості розвитку підприємства як глобальної компоненти функції менеджменту в господарській діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Місце та роль сталості в системі менеджменту підприємства

Стала економіка та управління зосереджуються на відповідальному використанні обмежених ресурсів у ситуаціях, пов'язаних з компанією – на сталому використанні людей, технологій, фінансових ресурсів і природних ресурсів/

Стале управління відноситься до філософії управління, згідно з якою компанії узгоджують свою бізнес-модель і стратегії таким чином, щоб вони узгоджувалися з принципами сталого розвитку. Ці принципи обертаються навколо трьох ключових сфер: екологічна відповідальність, соціальна справедливість та економічна ефективність:

Поняття сталості в системі менеджменту на підприємстві представлене на рис. 1.1.

Управління сталим розвитком підприємства все більше стає торговою маркою, оскільки більша енергоефективність і ефективність використання ресурсів є як економічно, так і екологічно вигідною для економіки. Але екологічні дії також сприяють іміджу, покращують можливості продажу та сприяють сталому споживанню. Все більше і більше підприємств інтегрують соціальну та екологічну якість в економічну ефективність. Цей розвиток має бути вимірюваним. Тому, наприклад, був розроблений «Індекс стійкості Dow Jones Group Index». Індекс враховує десять відсотків із 2000 найсильніших акціонерних корпорацій світу, які вважаються лідерами галузі за економічними, екологічними та соціальними критеріями.

Ще одним показником орієнтації економіки та менеджменту на сталий розвиток є збільшення кількості компаній із корпоративними системами

екологічного менеджменту. Що стосується добровільного екоаудиту, процесу, під час якого компанія добровільно перевіряє, покращує та розкриває свою екологічну поведінку, німецькі компанії займають перше місце в Європі. У Німеччині зараз зареєстровано майже 1900 організацій, включно з компаніями з дорадчих секторів, які вже схвалені відповідно до німецького законодавства. У всьому ЄС близько 7600 місць зареєстровано EMAS. Аббревіатура "EMAS" розшифровується як англійська назва "Eco-Management and Audit Scheme" (= система екологічного менеджменту та екологічного аудиту). У розмовній мові для цього зазвичай використовують термін «екоаудит».



Рисунок 1.1 – Поняття сталості в системі менеджменту на підприємстві

[8]

Екологічна відповідальність включає:

1. Відповідальне використання природних ресурсів

2. Ресурси та мінімізація екологічного сліду.

3. Соціальна справедливість

4. Сприяння справедливим умовам праці та дотриманню прав людини на всьому ланцюжку створення вартості.

Економічні показники включають:

1. Забезпечення прибутковості компанії та знаходження балансу між екологічними та соціальними цілями та фінансовими показниками. У контексті зростаючих глобальних викликів, таких як зміна клімату та соціальна нерівність, стале управління стає все більш важливим. Йдеться про розробку довгострокових бізнес-моделей, які враховують принципи стійкості. Це може включати, наприклад, розробку екологічно чистих продуктів і послуг, впровадження справедливих умов праці або взяття на себе соціальної відповідальності.

2. Впровадження стандартів сталого розвитку та сертифікації.

3. Запровадження циркулярної економіки та ресурсозберігаючих методів виробництва.

4. Залучення зацікавлених сторін до прийняття важливих корпоративних рішень.

У підсумку Цілі сталого менеджменту на підприємств відповідно до стандартів ООН представлені на рис. 1.2.

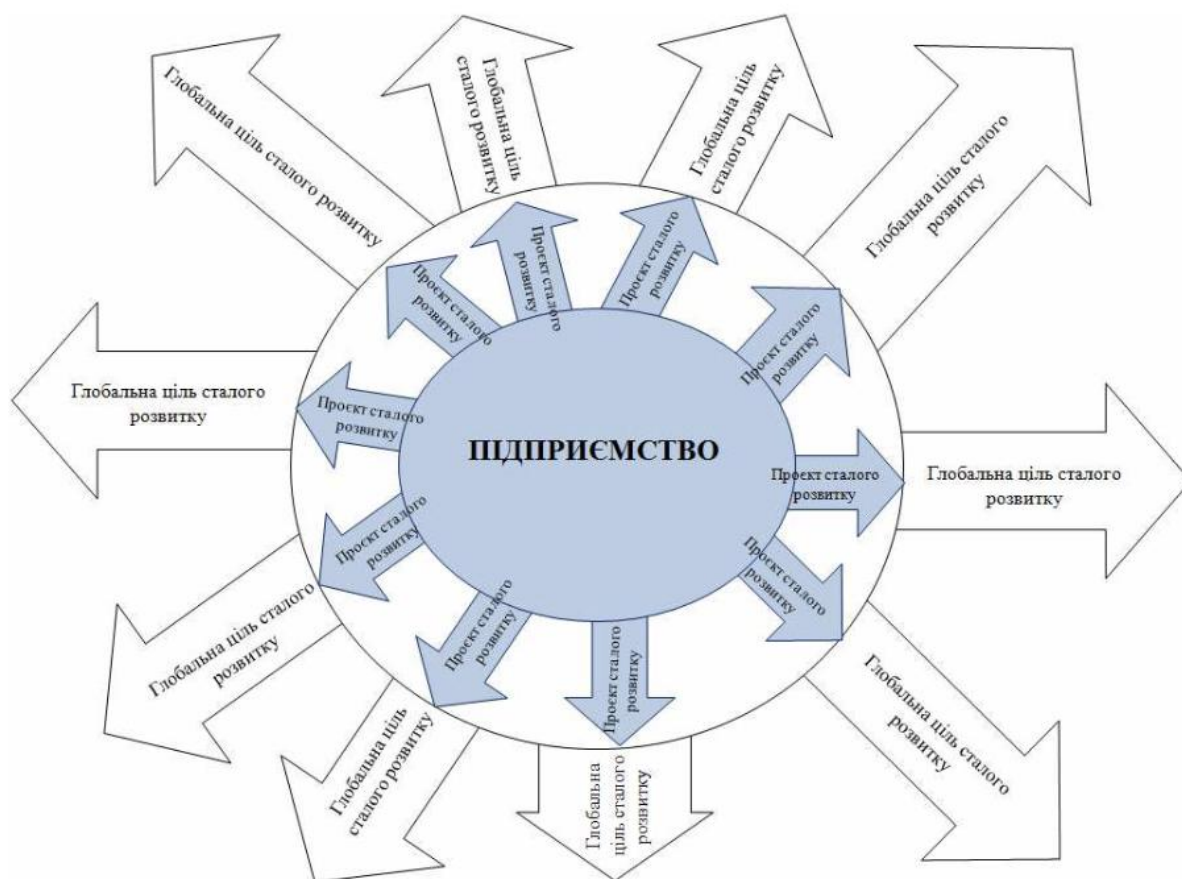


Рисунок 1.2 – Цілі сталого менеджменту на підприємств відповідно до стандартів ООН [9-11]

Коли справа доходить до практичного впровадження сталого менеджменту, компанії можуть використовувати різні стратегії. Багато компаній усвідомили, наскільки важливо ефективно використовувати ресурси. Тому вони впровадили заходи щодо скорочення використання води, енергії та інших важливих ресурсів. Наприклад, деякі компанії переробили свої виробничі процеси, щоб споживати менше енергії або виробляти менше відходів. Інші компанії при виборі матеріалів покладаються на використання відновлюваних джерел енергії або звертають увагу на матеріали, що підлягають вторинній переробці або відновлювані.

Ще один аспект – забезпечення належних умов праці для всіх працівників. Це впливає не лише на власних працівників компанії, але й на робочу силу в усьому ланцюжку постачання компанії. Деякі організації тісно співпрацюють зі своїми постачальниками, щоб забезпечити справедливую оплату праці та безпечні умови праці.

Ієрархія та завдання сталого менеджменту полягає у такому. У сфері сталого управління часто існує ряд ролей і обов'язків, розташованих на різних рівнях ієрархії компанії. Головний спеціаліст із сталого розвитку (CSO) зазвичай займає найвищий рівень управління та відповідає за реалізацію стратегії сталого розвитку компанії. CSO відстежує та контролює діяльність компанії зі сталого розвитку та звітує безпосередньо перед радою директорів або генеральним директором. Він тісно співпрацює з іншими топ-менеджерами, щоб забезпечити інтеграцію принципів сталого розвитку в усі сфери діяльності компанії. На нижчих рівнях часто є групи або відділи, які спеціально займаються певними аспектами сталого розвитку. Приклади цього:

1. Управління навколишнім середовищем: ця команда відповідає за впровадження екологічно чистих методів у всій компанії.
2. Соціальна відповідальність: цей відділ відповідає за керівництво соціальними ініціативами та забезпечення виконання компанією своїх соціальних зобов'язань.
3. Екологічні закупівлі: ця група працює з постачальниками та партнерами, щоб забезпечити стійкість у всьому ланцюжку створення вартості.

Кожен у цих командах відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Незалежно від рівня, спільною метою є інтеграція принципів сталого розвитку в повсякденну роботу та довгострокову стратегію компанії. Мабуть, найбільш очевидною перевагою сталого управління є покращення екологічного сліду підприємства. Підприємства, які дотримуються стратегії сталого бізнесу, допомагають мінімізувати шкоду

навколишньому середовищу та сприяти створенню здоровішого середовища для майбутніх поколінь.

Однак є також ряд інших важливих переваг, які виходять за межі екологічних міркувань:

1. Підвищена задоволеність споживачів: сьогодні багато споживачів віддають перевагу компаніям, які мають підтверджену історію сталого розвитку та соціальної відповідальності. Таким чином, стабільна бізнес-модель може представляти вирішальну конкурентну перевагу та підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

2. Підвищення ефективності: багато заходів, вжитих для сприяння стійкості, наприклад, зменшення споживання енергії або відходів, також можуть допомогти підвищити ефективність роботи та, отже, зменшити витрати.

3. Поліпшення сприйняття бренду: стабільна бізнес-модель може посилити сприйняття бренду та позитивно вплинути на імідж компанії. Компанії, які прагнуть сталого розвитку, часто сприймаються як відповідальні та етичні.

4. Краще утримання співробітників: багато досліджень показали, що співробітники компаній, які інтегрують стійкість у свою бізнес-практику, часто щасливіші та мають вищий рівень лояльності до компанії.

Хоча переваги сталого управління є переконливими, існують також деякі потенційні недоліки та проблеми, які компанії повинні враховувати.

Важливим фактором є фінансові витрати. Запровадження сталих практик менеджменту може вимагати великих інвестицій у нові технології чи процеси. Хоча ці інвестиції можуть призвести до збільшення прибутку та підвищення ефективності менеджменту в стратегічній перспективі, первісні інвестиції можуть бути суттєвими, особливо для підприємств, що відносяться до категорії малого та середнього бізнесу.

Серед інших потенційних проблем:

1. Брак досвіду: брак знань і досвіду може бути серйозною проблемою, особливо для компаній, які мають невеликий досвід використання стійких практик.
2. Регуляторні проблеми. Компанії, які прагнуть до більшої стабільності, часто повинні дотримуватися низки законів, правил і стандартів. Вони можуть відрізнятися від регіону до регіону та потребують постійного моніторингу та коригування.
3. Вимірювання та звітність: вимірювання впливу стійких практик на навколишнє середовище та суспільство часто є складним і тривалим завданням, яке потребує спеціальних знань та інструментів.

Важливо, щоб компанії не тільки визнавали ці проблеми, але й розробляли стратегії їх подолання. Тільки так вони зможуть використати весь потенціал сталого управління та зробити свій внесок у більш стійкий світ.

Термін «управління сталим розвитком підприємства» передбачає низку відповідних ролей і завдань, які є важливими для ефективного функціонування компанії. Завдяки цьому підходу стійкість є центром усіх бізнес-рішень. Це означає, що соціальні, екологічні та економічні аспекти враховуються однаково.

У сталому управлінні менеджери на підприємстві відповідають за різні завдання. Одним із головних завдань є розробка та впровадження стратегій, які реалізують бачення сталого розвитку компанії. Ваші виклики також включатимуть розробку заходів для перегляду цих стратегій і постійне вдосконалення сталої ділової практики. Прозорість процесів вашої компанії не менш важлива. Це включає повну звітність і розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком, для повного інформування зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, інвесторів і співробітників. Ключові показники ефективності (KPI) можуть бути корисним методом вимірювання прогресу на шляху досягнення цілей сталого розвитку. На операційному рівні оптимізація процесів і продуктів з точки зору їх стійкості належить до вашої сфери. Це може включати, наприклад, дотримання екологічних стандартів, зменшення

відходів, використання енергії та води. У завдання менеджерів також входить моніторинг правової бази та активна адаптація підприємства до неї. Це включає, серед іншого, дотримання екологічних законів і стандартів у сфері охорони праці та прав людини.

Цілі та стратегії сталого управління

Визначення цілей і розробка стратегій є центральними елементами сталого управління.

Цілі сталого менеджменту завжди повинні позитивно впливати на суспільство та навколишнє середовище, а також на економічний успіх компанії. Вони мають бути вимірними, досяжними та визначеними у часі. Приклади таких цілей можуть включати скорочення викидів вуглецю, зменшення споживання води та енергії або збільшення частки перероблених матеріалів у продуктах.

Для досягнення цих цілей розробляються стратегії. Ці стратегії є планами дій, які служать досягненню поставлених цілей. Враховуючи складність проблеми сталого розвитку, ці стратегії можуть виглядати дуже по-різному та сильно відрізнятися від компанії до компанії. Наприклад, деякі компанії зосереджуються на розширенні використання відновлюваних джерел енергії, тоді як інші прагнуть покращити навчання співробітників або співпрацюють з метою сприяння сталим інноваціям. Можливості стратегії сталого управління включають:

- Впровадження екологічно чистих технологій
- Навчання та навчання співробітників у сфері сталого розвитку
- Співробітництво з іншими компаніями чи організаціями для просування екологічних практик
- Розробка продуктів або послуг, які мають позитивний вплив на довкілля чи суспільство

Завдання полягає в тому, щоб знайти баланс між економічними інтересами компанії та інтересами навколишнього середовища та

суспільства. Завжди важливо пам'ятати, що сталість – це не одноразовий захід, а постійне завдання, яке має постійно розвиватися та адаптуватися.

Постановка цілей у сталому менеджменті потребує фундаментального розуміння сталого розвитку, також відомого як стійкість. Компанії, які зосереджуються на сталому розвитку, прагнуть розвивати та впроваджувати бізнес-практики, які враховують економічні, екологічні та соціальні аспекти. Успішна інтеграція цих трьох аспектів сталого розвитку в бізнес-стратегію може як підвищити конкурентоспроможність, так і мати позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

У контексті сталого менеджменту компанії зазвичай прагнуть до ряду конкретних цілей. В основі цих цілей лежить створення балансу між економічними, екологічними та соціальними інтересами.

Важливо розуміти, що специфіка цілей може значною мірою залежати від галузі, розміру компанії та операційної структури. Таким чином, цілі завжди повинні бути індивідуально пристосовані до відповідного бізнес-контексту.

Компанії зазвичай ставлять такі цілі щодо сталого розвитку:

1. Економічні цілі: Це включає, наприклад, підвищення прибутковості за рахунок ефективного використання ресурсів, а також відкриття нових ринків і груп клієнтів за допомогою екологічно чистих продуктів і послуг.

2. Екологічні цілі: вони включають, серед іншого, скорочення викидів, відходів і споживання води, а також використання екологічно чистих технологій і матеріалів.

3. Соціальні цілі: вони включають справедливе ставлення до працівників, повагу до прав людини та участь у місцевій громаді.

Стале корпоративне управління ставатиме все більш важливим у майбутньому. Все більше і більше компаній усвідомлюють, що довгострокове та стійке створення цінності не може бути досягнуте виключно через сильну увагу до фінансового успіху. Не менш важливу роль відіграють соціальні та екологічні аспекти.

Важливо розуміти, що стійке управління бізнесом означає не лише мінімізацію негативного впливу на суспільство та навколишнє середовище, а й спрямоване на позитивний внесок.

Наприклад, такі заходи можуть бути реалізовані як частина сталого корпоративного управління:

1. Активне сприяння різноманітності: це можна зробити, наприклад, за допомогою заходів щодо просування жінок на керівні посади, найму працівників з іншою культурою або залучення людей з обмеженими можливостями.

2. Зобов'язання перед місцевою громадою: компанії можуть, наприклад, брати участь в освітніх програмах, підтримувати соціальні установи або просувати місцеві екологічні проекти.

3. Відповідальний ланцюжок поставок: компанії можуть гарантувати, що їхні постачальники пропонують справедливі умови праці, поважають права людини та використовують екологічно чисті методи.

Завдяки сталому корпоративному управлінню підприємства можуть не лише покращити свою конкурентоспроможність та управління ризиками, але й зробити свій внесок у стале майбутнє. Однак для цього потрібна довгострокова стратегічна спрямованість, а також відданість і готовність усіх учасників постійно працювати над удосконаленням і подальшим розвитком практики сталого розвитку.

Таким чином, поняття сталості розвитку підприємства розглядається у багатьох контекстах. Узагальнення підходів до бачення змісту даного поняття представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Узагальнення підходів до бачення змісту поняття «сталість розвитку підприємства»

Автор	Дефініція
Е.Н. Кучерова	Рівноважна збалансована поступальна зміна всіх показників стійкості підприємства, здатного протистояти ентропійним тенденціям, зберігаючи при цьому цілісність і основні властивості.
А.Е. Михайлова	Таке функціонування підприємства, за якого вплив чинників завідомо сприяє збереженню цілісності та автономії за досягнення стратегічних цілей.
М. Томпсон	Створення економічного доходу через інноваційні рішення, які сприяють соціальному добробуту та захисту навколишнього середовища.
П.Д. Камінський	Збалансований, безперервний, високоефективний і регульований економічний розвиток, що забезпечує стабільне збільшення доходів організації на основі спеціально розроблених механізмів в економічній, технічній і соціальній сферах.
А.Є. Глинська	Розвиток, що означає прийняття такої стратегії та діяльності, які б повністю задовольняли потреби суспільства у певних видах продукції чи послуг вже сьогодні та водночас підтримували та сприяли формуванню людського капіталу і раціональному використанню природних ресурсів, які знадобляться у майбутньому.
А.В. Чорних	Розвиток зумовлений впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням потенціалу підприємства, попиту на продукцію, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процесу змін, які трапляються у функціонуванні підприємства.

Джерело: [12-15]

1.2 Ефекти діджиталізації як фактора впливу на ефективність сталого розвитку підприємства

Ефекти та фактори ефективності сталого розвитку характеризуються тим, що вони поєднують різні цілі: окрім економічної життєздатності, екологічні та соціальні питання відіграють центральну роль (рис. 1.3).

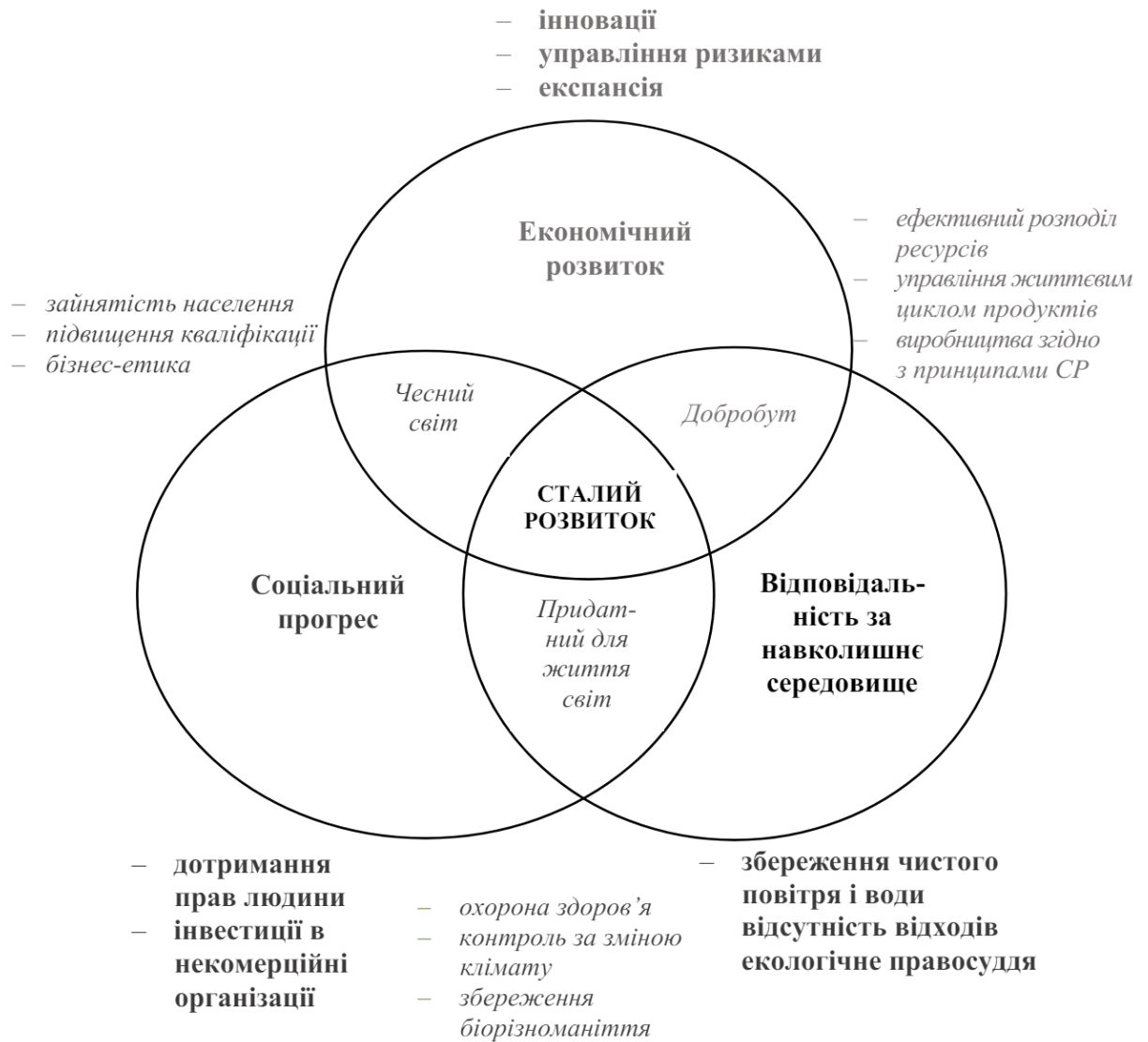


Рисунок 1.3 – Тривекторна модель концептуальних складових сталого розвитку і [16-20]

Класифікація факторів впливу на ефективність менеджменту сталого розвитку підприємства представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація факторів впливу на ефективність менеджменту сталого розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи
1. Належність до досліджуваного об'єкта	Екзогенні (зовнішні), ендogenousні (внутрішні)
2. Значимість	Основні, другорядні
3. Масштаб впливу	Загальні, специфічні
4. Напрями впливу	Сприятливі, несприятливі
5. Тривалість впливу	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
6. Характер впливу	Постійні, періодичні, тимчасові, випадкові
7. Залежність від діяльності людей	Об'єктивні, суб'єктивні
8. Сфера впливу	Економічні, фінансові, технологічні, соціальні, організаційні, виробничі тощо
9. Передбачуваність	Передбачувані (прогнозовані), непередбачувані (непрогнозовані)
10. Керованість	Керовані (регульовані), некеровані (нерегульовані)
11. Можливість обліку і кількісного виміру	Неформалізовані, формалізовані
12. Ступінь деталізації	Першого порядку, другого порядку, n-го порядку
13. Тип розвитку підприємства	Екстенсивні, інтенсивні
14. За структурою	Прості, складні
15. За ймовірністю реалізації	Високі, середні, малі
16. Характер виникнення	Первинні, похідні
17. За ступенем корисності	Корисні, нейтральні, шкідливі, зайві (дублюючі)
18. За роллю в забезпеченні стійкості	Головні, основні, допоміжні

Джерело: [21- 25]

Цифровізація та всі пов'язані з нею розробки дають новий поштовх зусиллям щодо підвищення ефективності. Кількість користувачів Інтернету в усьому світі стрімко зростає. Зараз Інтернет значною мірою формує спосіб нашого спілкування та отримання інформації. Дедалі потужніші пристрої та швидші системи передачі даних, а також оснащення все більшої кількості об'єктів «інтелектом» стають драйверами підвищення ефективності. «Інтернет речей» не лише сформує наше приватне та робоче середовище, але

й запустить четверту промислову революцію. У той час як дематеріалізація (включаючи мініатюризацію, матеріальні інновації, менш матеріаломісткі процеси) може ефективніше використовувати сировину та ресурси та зменшити споживання та витрати, цифровізація дає змогу повністю перемістити ефекти в штучне, нематеріальне середовище.

Це створює абсолютно нові можливості для бізнесу для багатьох компаній. Залишається відкритим питання, чи відповідає цифрова трансформація більш стійкій економіці. Споживання енергії через використання Інтернету – особливо в обчислювальних машинах і центрах обробки даних – буде продовжувати зростати. «У всьому світі ІТ-пристрої та ІТ-додатки виробляють близько 800 мільйонів тонн CO² на рік – це приблизно відповідає загальним викидам парникових газів у Німеччині». (Schmidt, 2019) Наприклад, потокове аудіовізуальне медіа здається незворотним. Цей аспект цифровізації є одним із найбільших факторів, що сприяє споживанню енергії Інтернетом і, таким чином, викидам CO². Зокрема, трафік даних, створений мобільними пристроями, надзвичайно зростає.

Відповідно до дослідження, проведеного французьким аналітичним центром The Shift Project, цифрова індустрія «вже генерує приблизно вдвічі більше викидів CO², ніж весь повітряний рух, майже чотири відсотки світових викидів. Тенденція різко зростає. Якщо зростання продовжуватиметься нестримним, це Можна передбачити, що до 2025 року буде перевищено восьмивідсоткову позначку, і цифрова індустрія генеруватиме більше парникових газів, ніж весь глобальний автомобільний рух. Це швидке зростання цифрових викидів CO² повністю суперечить цілям Паризької кліматичної угоди» (Коллманн, 2019). Це впливає не лише на енергоспоживання, але й на електронні відходи, що виникають. Для використання віртуальних сервісів необхідно створити технічну інфраструктуру та мати доступ до великої кількості кінцевих пристроїв.

всі аспекти цифровізації, які мають одну спільну рису: вони суперечать принципу сталості, принаймні на даний момент. Три стовпи сталого розвитку - послідовність, ефективність і достатність - особливо ігноруються, коли йдеться про видобуток сировини та електронні відходи (електронні відходи). Компоненти пристроїв частково виготовлені з токсичних речовин і е-відходів, які вивозяться із західних країн – іноді навмисно неправильно декларуються – до країн третього світу та отруюють людей і навколишнє середовище така кількість електронних відходів можлива лише через повну відсутність циклів матеріалів. Часто можливі короткі періоди використання електричних та електронних пристроїв. А через короткий життєвий цикл – особливо для смартфонів – існує значний попит на сировину. Забруднення навколишнього середовища електронними відходами або токсичними грязьовими басейнами, викликане видобутком рідкісноземельних елементів, має дуже негативний вплив на нинішнє та майбутні покоління» (Sühlmann-Faul & Rammler, 2018).

Кожен внесок у більш сталу економіку є важливим. Цьому сприяють більш ефективні рішення, особливо тому, що вони легко підключаються. Реалізація цього принципу дій не потребує жодного коригування поточної економічної системи, якраз навпаки: ефективність - і це також в основному стосується еко-ефективності - є бажаними принципами дій для підвищення прибутковості компаній і забезпечення їх конкурентоспроможності. . Тому багато заходів спрямовані на те, щоб зробити життя людей і співробітників компаній легшим, комфортнішим і безпечнішим. Реалізація також вимагає менш серйозних змін у поведінці. Іншими словами: екоефективність робить обмежений внесок у більш сталу економіку, не завдаючи великого болю тим, хто бере участь.

Однак існує негативний ефект, так званий «ефект відскоку». В економіці енергетики це стосується ефектів, які призводять до того, що потенціал економії від підвищення ефективності не реалізується або реалізується лише частково. Підвищення ефективності гарантує, що споживач має менше витрат і, отже, може придбати додаткові продукти.

Якщо збільшення ефективності навіть призводить до збільшення споживання (тобто до ефекту відскоку понад 100 відсотків), це називається «зворотним ефектом». Ефект прямого відскоку полягає в підвищенні попиту на той самий товар. Кожен, хто заощаджує енергію, а отже, гроші за рахунок підвищення ефективності, може витратити гроші на інші товари та послуги, які також використовують енергію. Це збільшує попит на додаткові товари та послуги, виробництво, експлуатація та утилізація яких також вимагає енергії (= непрямий ефект відскоку). Що один економить, інший споживає. Це загалом економить менше енергії, ніж можна було б досягти за рахунок підвищення ефективності. Цей ефект економічного відскоку включає як прямі, так і непрямі ефекти.

Діючий принцип екологічної ефективності завжди досягає межі, коли зусилля, необхідні для подальшого підвищення ефективності, перебувають у дедалі меншій пропорції до отриманої додаткової вартості. Або – як описано вище – бути поглиненим ефектами відскоку. Проте межі потенціалу ефективності, здається, можна розсувати все далі і далі. У 2017 році Глобальний інститут McKinsey провів дослідницьку програму технологій автоматизації та їх потенційного впливу. Автори дослідження прийшли до висновку, що половина сьогоденної робочої діяльності може бути автоматизована до 2055 року. Згідно з їхніми дослідженнями, останні розробки в сферах робототехніки, штучного інтелекту та машинного навчання сприяють новій епісі автоматизації. Крім того, що роботи та комп'ютери здатні виконувати низку звичайних фізичних навантажень краще й дешевше, ніж люди, вони все більше здатні виконувати дії, які включають когнітивні навички, які раніше вважалися надто складними для успішної автоматизації.

Іаким чином, систематизоване представлення факторів ефективності забезпечення сталого розвитку підприємства можна здійснити в такий спосіб (табл.. 1.3).

Таблиця 1.3 – Систематизовані фактори забезпечення сталістю розвитку підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<i>Загальноекономічні фактори:</i> зростання обсягу національного доходу зниження, рівня інфляції; стабільність податкової системи	<i>Операційні фактори:</i> ефективний маркетинг; ефективна структура поточних витрат; високий рівень використання основних фондів
<i>Ринкові фактори:</i> зростання ємкості внутрішнього ринку; зростання попиту	<i>Інвестиційні фактори:</i> ефективний фондовий портфель; раціональне використання інвестицій
<i>Інші фактори</i> політична стабільність; позитивні демографічні	<i>Фінансові фактори:</i> ефективна фінансова стратегія; ліквідна структура активів

Джерело: [26-28]

1.3 Показники ефективності менеджменту сталого розвитку на підприємстві

Ефективність менеджменту сталого розвитку на підприємстві спрямована на більш продуктивне використання сировини та ресурсів, часто через технічні інновації.

І в діловому, і в економічному плані поняття ефективності менеджменту сталого розвитку часто асоціюється зі станом оптимуму. У макроекономічному контексті ефективність обміну служить для оптимального розподілу товарів з метою досягнення максимального рівня добробуту. У термінах бізнесу - особливо в рамках теорії виробництва - ефективна технологія розуміється як найкраща з можливих, оптимальна технологія. Тут ефективність менеджменту сталого розвитку є синонімом оптимуму, тоді як розмовне значення ефективності, тобто відношення доходу до зусиль, краще називати продуктивністю в бізнес-контексті з урахуванням параметрів сталості.

Економічною метою стратегії ефективності менеджменту сталого розвитку на підприємстві зазвичай є збільшення прибутку або зменшення витрат та екологічного збитку. Якщо витрати на ресурси та навколишнє середовище не пов'язані з витратами або пов'язані лише незначною мірою, заходи ефективності будуть більш керованими прибутком (вертикальний рух угору; витрати не зменшуються. Якщо зусилля безпосередньо пов'язані з витратами, показники ефективності можуть бути орієнтовані на прибуток і витрати – у цьому випадку також економічно цікаво зменшити витрати на ресурси та навколишнє середовище. Іншими словами: якщо ресурси та навколишнє середовище коштують нічого або занадто мало, стратегія ефективності менеджменту сталого розвитку на підприємстві - принаймні з точки зору захисту ресурсів і навколишнього середовища - є безглуздою або навіть контрпродуктивною.

Ієрархічна структуризація алгоритму діагностики сталості розвитку підприємства представлена на рмс. 1.4.

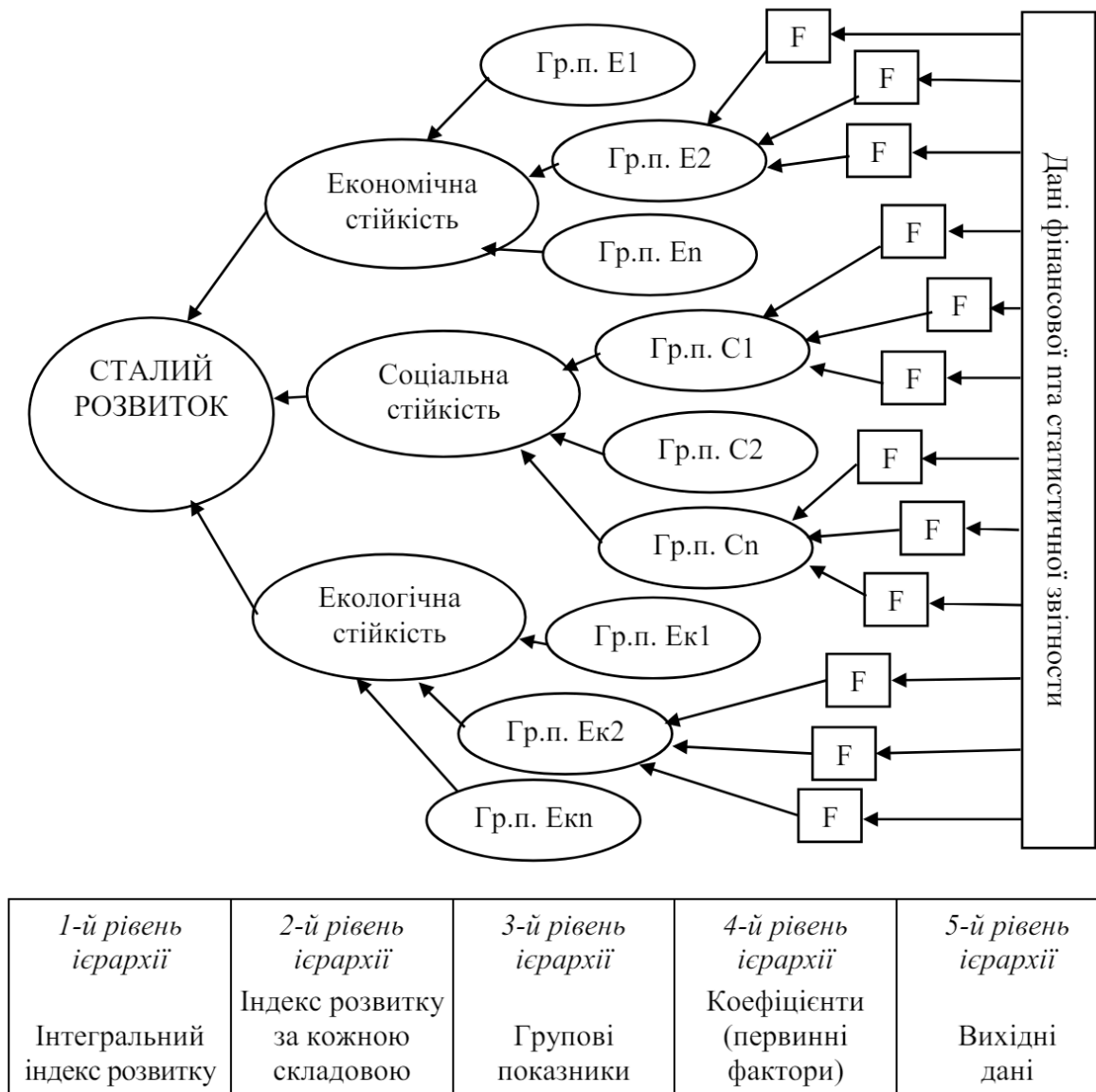


Рисунок 1.4 – Ієрархічна структуризація алгоритму діагностики сталості розвитку підприємства [29]

Тривекторна модель діагностики сталості сталого розвитку підприємства представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Тривекторна модель діагностики сталості сталого розвитку підприємства

Економічна складова:	Соціальна складова:	Екологічна складова:
- Приріст обсягів продажу продукції, % - Рентабельність продукції, % - Введення інновацій, % - Оновлення асортименту продукції, %	- Частка прибутку спрямована на соціальні заходи для працівників, % - Кількість працівників, які пройшли навчання на підвищення кваліфікації, %	- Матеріаломісткість виробництва продукції, % - Зменшення витрат електроенергії та води на виробництво продукції, % - Збільшення безвідходності виробництва, %

Джерело: [30]

Розшифровка векторів відповідно до складових подана у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Коефіцієнти сталості розвитку

Складова розвитку	Групові показники	Коефіцієнти (первинні фактори)
Економічна	Ринкова стійкість	Коефіцієнт автономії
		Коефіцієнт фінансової стабільності
	Фінансова стійкість	Коефіцієнт забезпечення власними засобами
		Чистий оборотний капітал (робочий капітал).
	Оцінка рентабельності	Коефіцієнт забезпечення власними обор. засобами
		Коефіцієнт рентабельності діяльності
	Аналіз платоспроможності	Коефіцієнт рентабельності продукції
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності
Коефіцієнт швидкої (критичної ліквідності)		
Соціальна	Фінансове забезпечення працівників	Коефіцієнт покриття
		Кількість створених робочих місць
		Співвідношення середньої ЗП на підприємстві до середнього розміру ЗП в галузі
	Безпека та здоров'я працівників	Витрати на виплату премій та інших заохочувальних компенсаційних виплат
		Витрати на медичне страхування працівників
		Витрати на охорону праці та техніку безпеки на одного працюючого
		Витрати підприємства на санаторно-курортне забезпечення працівників
	Освіта працівників	Рівень виробничого травматизму
		Витрати на освіту працівників
		Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації на одного працюючого
Екологічна	Екологічна стійкість продукції	Кількість проведених підприємством навчальних, освітніх та соціальних заходів
		Кількість відходів на рік, що припадає на одиницю продукції, що випускається
		Процентна частка продукції, яка після закінчення терміну служби може бути відновлена або повторно використана
		Кількість енергії, що витрачається за рік або припадає на одиницю продукції
	Екологічна стійкість підприємства	Кількість використовуваних сировинних матеріалів, витрачених на виробництво одиниці продукції
		Кількість викидів на рік
		Витрати на утилізацію промислових відходів на рік
		Кількість промислових відходів на рік
		Забезпеченість власною електроенергією
		Витрати на ресурсозберігаючі технології
Витрати на енергозберігаючі технології		

Джерело: [31]

Сталий розвиток, його вимоги до міждисциплінарності та необхідність інтегрованого підходу до його реалізації роблять необхідним вивчення серії епістемологічних питань, у цьому випадку тісно пов'язаних із процесами управління та прийняття рішень, спрямованих на практичну реалізацію, спрямовану на сталість. Щоб дослідити спочатку міждисциплінарність, а потім трансдисциплінарність, ми спочатку звернемося до ряду ключових питань, таких як одиниця або одиниці аналізу, які будуть використані, питання інтеграції та критерії істинності. У цьому сенсі визнання того, що людська (соціальна, економічна тощо) діяльність і навколишнє середовище є пов'язаними і, отже, взаємодетермінованими системами (а також дуже нелінійними, складними та самоорганізованими) призводить до висновку, що основна одиниця аналізу це вся пов'язана система або «соціо-екологічна система» (визначена в масштабі, що відповідає проблемі, що розглядається) та пов'язані з нею процеси. Тому для оцінювання сталості доцільно скористатися наступним індексом:

$$\boxed{ICP = \sqrt[3]{EC \times CS \times E_{kC}}} \quad (1.1)$$

- де ICP – індекс сталості розвитку підприємства;
 ЕС – економічна сталість розвитку підприємства;
 СС – соціальна сталість розвитку підприємства;
 ЕкС – екологічна сталість розвитку підприємства.

Розшифрування параметрів індексів сталості розвитку за окремою компонентою представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Розшифрування параметрів індексів сталості розвитку за окремою компонентою

Складова розвитку	Діапазон значень індексу	Характеристика стану розвитку
Економічна складова	$0,9 < EC \leq 1,0$	Економічний стан високоефективний
	$0,6 < EC < 0,8$	Економічний стан забезпечується стабільними техніко-економічними показниками
	$0,3 < EC < 0,5$	Значення показників нестабільні
	$0,0 < EC < 0,2$	Характеризується збоями у виробничо-господарській діяльності, випуск продукції ведеться нерегулярно, збут раніше виробленої продукції не здійснюється
Соціальна складова	$0,9 < CC \leq 1,0$	Персонал забезпечений стабільною заробітною платою, створено оптимальні умови праці і відпочинку
	$0,6 < CC < 0,8$	Вирішено всі питання щодо соціальної захищеності та забезпеченості персоналу
	$0,3 < CC < 0,5$	Соціальна захищеність персоналу не забезпечується
	$0,0 < CC < 0,2$	Значне скорочення робочих місць, висока заборгованість із заробітної плати
Екологічна складова	$0,9 < EKC \leq 1,0$	Вирішені всі екологічні питання виробничої діяльності підприємства
	$0,6 < EKC < 0,8$	Характеризується розміром плат за забруднення навколишнього середовища в межах установлених лімітів
	$0,3 < EKC < 0,5$	Забезпечується слабо
	$0,0 < EKC < 0,2$	Не забезпечується

Таким чином, для сталого розвитку необхідний комплексний підхід до дослідження та управління цими системами. Ця інтеграція може мати кілька аспектів (між дисциплінами, між наукою та політикою, між розумінням та дією, між просторово-часовими масштабами, між кількісними та якісними факторами, а також між наукою та іншими формами знання). У сфері досліджень інтеграція означає прийняття системного підходу до складних

систем (наукове вивчення цілого) і міждисциплінарний - або навіть трансдисциплінарний - стиль дослідження.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Макроекономічна характеристика сталого розвитку господарських процесів в Україні

Останніми роками поняття сталого розвитку стало набагато важливішим у нашому повсякденному житті. Кліматична криза змушує суспільства впроваджувати суворіші заходи щодо захисту навколишнього середовища та вимагає довгострокового мислення в економіці. Інноваційні ідеї мають вирішальне значення для сталого економічного зростання, яке також має принести користь майбутнім поколінням.

Цей підхід не новий. Основна ідея сталого розвитку була задумана саксонським лісничим Генріхом Коттою більше трьох століть тому. Щодо управління лісами він сказав: «Не рубайте більше деревини, ніж виросте».

Сталість – це здатність використовувати ресурси якомога довгостроковіше, а отже, ефективніше.

У Порядку денному до 2030 року Організація Об'єднаних Націй (ООН) поставила 17 цілей сталого розвитку на 2016 рік. Ці цілі мають бути досягнуті протягом 15 років між 2016 і 2030 роками, і вони базуються на трикомпонентній моделі, описаній вище.

Ці цілі слугують компаніям більше як приблизний орієнтир для сталого розвитку. Його основна мета — гарантувати загальний сталий розвиток — у всьому світі. Отримані соціальні переваги допомагають будувати здорове життя та процвітання для всіх людей, що матиме довгостроковий позитивний вплив на економіку, а отже, і на підприємства.

Досягнення циклічної економіки для ефективного використання та можливості переробки ресурсів і сталих або «зелених» продуктів. На рис.1.1

наведено позиціонування України за проіндексом сталого розвитку серед країн Східної Європи та країн Балтії. Принципом позиціонування є однаковість з Україною висхідні умов для власного розвитку на засадах сталості.

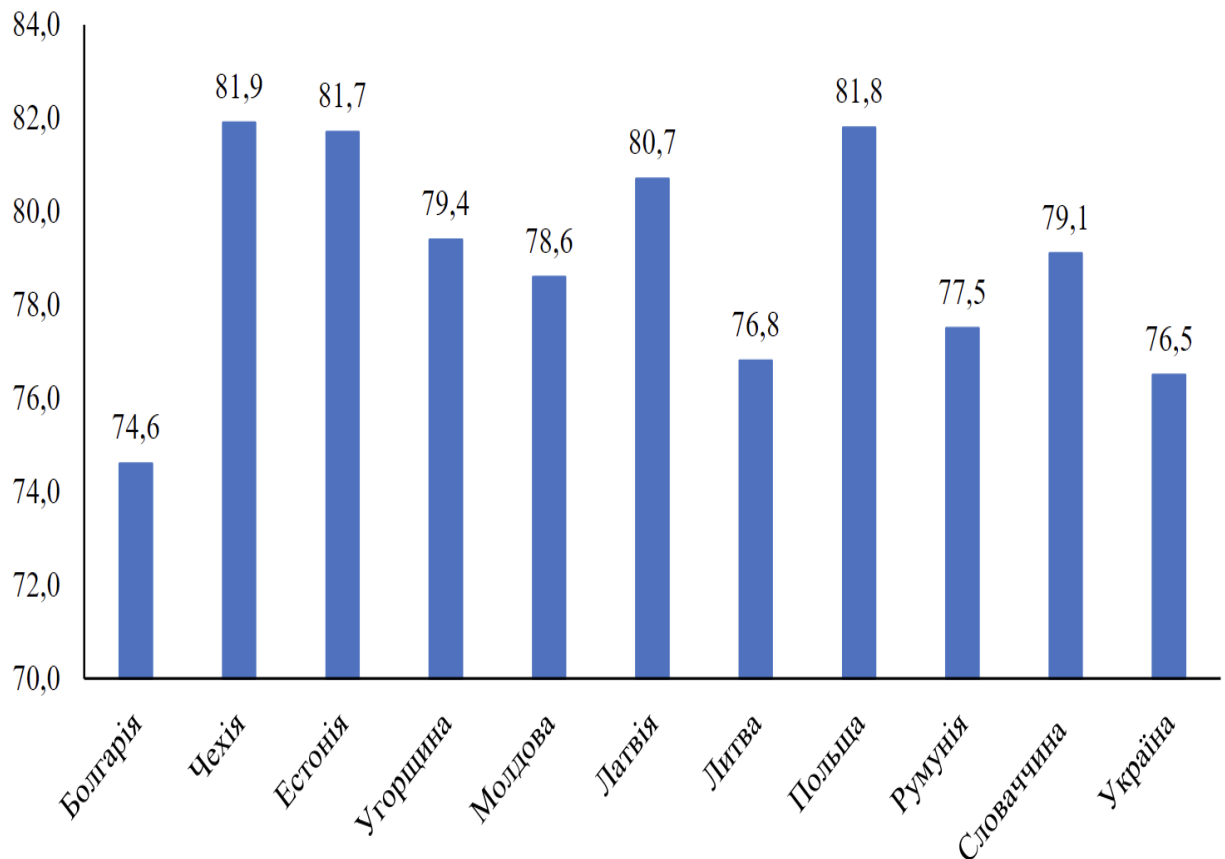


Рисунок 2.1 – Позиціонування України за проіндексом сталого розвитку серед країн Східної Європи та країн Балтії [36]

Структурний аналіз динаміки характеристик зведеного бюджету за розподілом показників економічного, екологічного та соціального змісту представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Структурний аналіз динаміки характеристик зведеного бюджету за розподілом показників економічного, екологічного та соціального змісту

Показники	Роки								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видатки зведеного бюджету України, млн. грн.	523125,7	679871,4	835589,8	1056760	1250174	1370113	1595290	1844378	3043499,1
у тому числі: на охорону НПС									
млн. грн.	3481,7	5529,7	6255,4	7349,3	8242,1	9729,8	9056	10620,6	5226,7
частка у% до загального обсягу видатків	0,67	0,81	0,75	0,7	0,66	0,71	0,57	0,58	0,17
коефіцієнт зростання ланцюговий	x	1,59	1,13	1,17	1,12	1,18	0,93	1,17	0,49
на економічну діяльність									
млн. грн.	43637,6	56257,3	66180,3	102883,4	140761	154219,3	262815	293350	156434,3
частка у% до загального обсягу видатків	8,34	8,27	7,92	9,74	11,26	11,26	16,47	15,91	5,14
коефіцієнт зростання ланцюговий	x	1,29	1,18	1,55	1,37	1,10	1,70	1,12	0,53
на соціальну сферу									
млн. грн.	326931	393463	497607	617438	694579	754959	838719	984125	1036017
частка у% до загального обсягу видатків	59,09	55,56	57,45	55,85	53,13	52,58	50,56	50,27	32,69
Коефіцієнт зростання ланцюговий	x	1,22	1,27	1,23	1,13	1,08	1,12	1,15	1,07

Джерело: [35]

Однак запровадження управління стійкістю також дає окремим компаніям можливість генерувати конкурентні переваги за рахунок економії коштів та покращення якості. Конкурентоспроможність МСП залежить від різних факторів, таких як регіональна інфраструктура, наявні ресурси, особливо природні, фінансові ресурси та людський капітал (кваліфіковані працівники). Цілі, сформульовані для вимірів стійкості економіки, екології та соціальних питань, зосереджують зусилля компанії. Це напр. наприклад:

- постійно захищати навколишнє середовище,
- щоб запобігти або виправити небажаний розвиток подій,
- підвищувати професійну кваліфікацію та соціальні навички працівників,
- забезпечити регіональний розвиток,
- сприяти інноваціям,

для подальшого розвитку економіки, її стабілізації та підтримки рівноваги.

На рис. 2.2 наведено параметри інтенсивності впровадження положень концепції сталого розвитку в Україні.

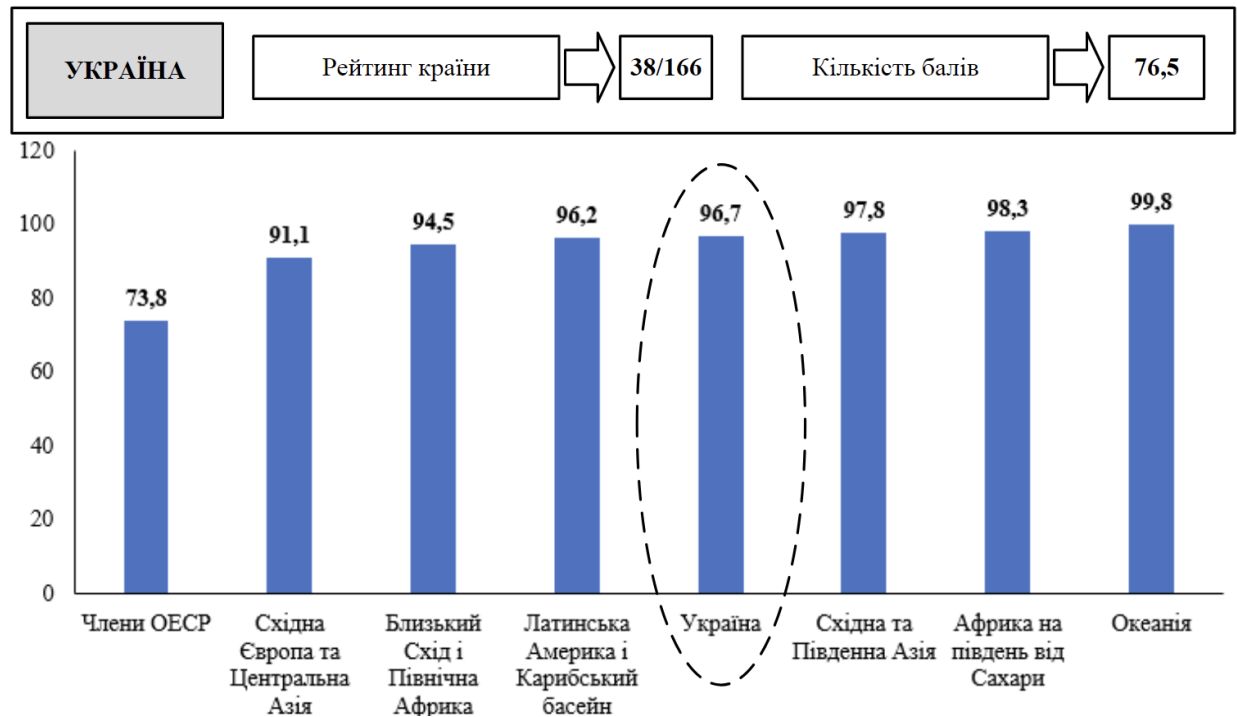


Рисунок 2.2 – Інтенсивність впровадження положень концепції сталого розвитку в Україні [37]

Три аспекти сталого розвитку: екологія, економіка та соціальна сфера зосереджуються на різних аспектах сталого розвитку, але не є незалежними один від одного.

Економіка залежить від навколишнього середовища та наявності обмежених природних ресурсів. Таким чином, їх надмірне використання особливо загрожує довгостроковому розвитку компаній. У багатьох випадках зменшення доступності природних ресурсів безпосередньо впливає на економічне становище підприємств.

Бажано, щоб підприємства використовували ресурси якомога економніше та ефективніше. Впровадження екологічно чистих технологій та

виробництво екологічно чистої продукції також дає змогу посилити конкурентоспроможність.

Економічний успіх підприємства вимірюється, з одного боку, фінансовими термінами, а з іншого – здатністю пропонувати надійні робочі місця в довгостроковій перспективі.

Впровадження екологічних технологій має прямий вплив на процес виробництва та розвиток продажів підприємства. Використання ефективних і чистих технологій зменшує витрати, пов'язані зі споживанням ресурсів, і споживачі все більше звертають увагу на стійкі виробничі процеси та продукти. Екологічно свідомі виробничі процеси можуть призвести до підвищення попиту, що є важливим ресурсом для економічної стійкості.

Соціальна стійкість полягає у такому. Це всі нематеріальні ресурси, які можуть бути надані підприємством суспільством і від підприємства до економіки держави.

Підвищення соціальної стійкості також означає покращення репутації компанії. Це безпосередньо впливає на попит, а також на задоволеність працівників і продуктивність праці. Сильніша ідентифікація працівників із підприємством зменшує плинність кадрів і може протидіяти міграції кваліфікованих працівників.

Мета полягає в тому, щоб співробітники та клієнти сприймали компанію як більше, ніж просто місце роботи, і поєднували з ним дозвілля та благополуччя. Крім необхідного фінансового капіталу, впровадження стійких технологій і процесів уповільнюється через брак кваліфікованих працівників у середньому бізнесі. Заходи кваліфікованого навчання на малих і середніх підприємствах тісніше прив'язують працівників до компанії та створюють терміново потрібний людський капітал.

Практичні ініціативи впровадження положень концепції сталого розвитку в Україні представлені на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Практичні ініціативи впровадження положень концепції сталого розвитку в Україні [38]

Проблема забезпечення сталості на макрорівні в Україні обумовлена військовими діями та загальним падінням макроекономічних показників. Зокрема це стосується ВВП, який у 2022 р. знизився порівняно із попередніми періодами (рис. 2.4).

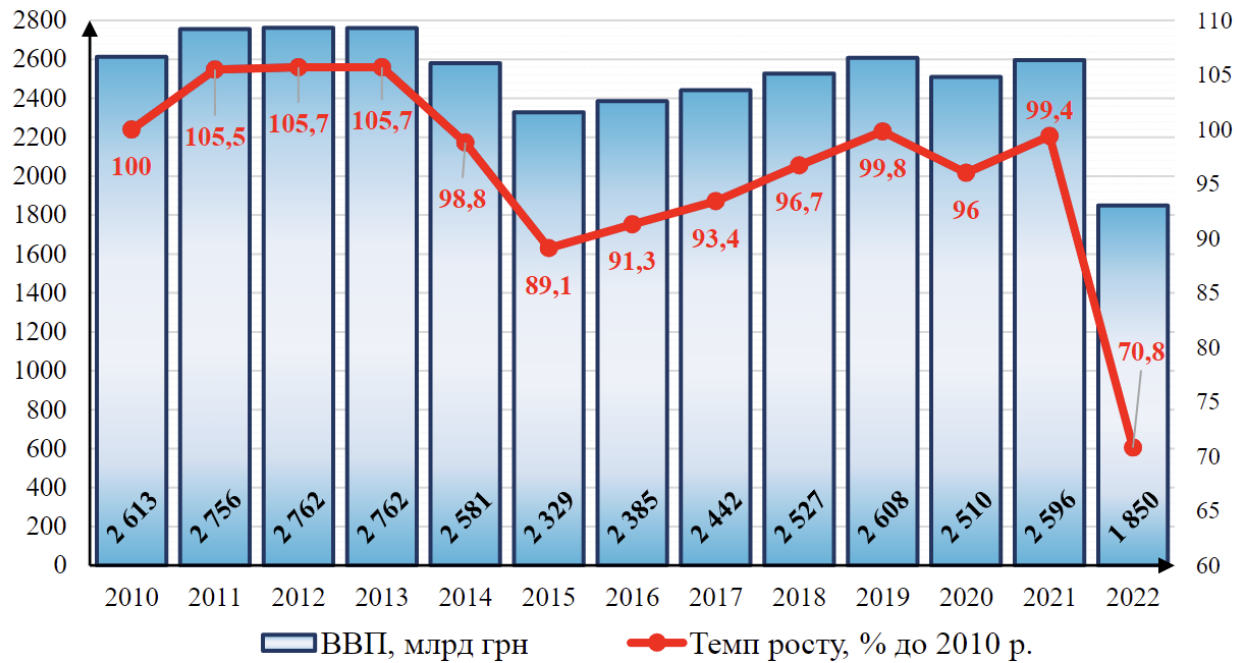


Рисунок 2.4 – Тенденції ВВП в Україні [39]

2.2 Аналіз проблематики забезпечення сталого розвитку в Україні

Загалом, сталість – це принцип дії, за допомогою якого природні ресурси використовуються якомога ефективніше та дбайливіше для підтримки природного балансу землі. Тому ресурси слід використовувати лише в тій мірі, в якій вони можуть самостійно відновлюватися. Сталий розвиток має багато облич, залежно від типу компанії має сенс зосередитися на різних аспектах.

Переваги сталого розвитку в бізнесі такі.

Екологія: перш за все, стійкі дії підтримують наше довкілля. Крім збереження ресурсів, це включає стратегії захисту людей, тварин і середовищ існування в довгостроковій перспективі.

Економія: витрати можна заощадити в довгостроковій перспективі за рахунок ефективного використання ресурсів і робочої сили, а також шляхом переробки та повторного використання.

Економія: використання екологічно чистої сировини, яку можна отримати якомога з місцевих джерел, допомагає заощадити витрати на виробництво. Виробництво у нашій країні забезпечує короткі транспортні маршрути, що економить цінне паливо, захищає навколишнє середовище та в той же час допомагає мінімально знизити транспортні витрати. Дізнайтеся більше про виробництво в Україні та позначення походження «made in Ukraine».

Вдячність: якщо компанія надає важливого значення сталому розвитку та бізнесу та екологічно чистій поведінці, наприклад, шляхом виробництва екологічно чистих продуктів, це зазвичай сприймається та оцінюється позитивно споживачами та поточними чи потенційними працівниками. Завдяки свідомому споживанню споживачі можуть співпрацювати з компаніями для спільного захисту навколишнього середовища.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є основою корпоративної соціальної відповідальності або корпоративної соціальної відповідальності. Це включає економічні заходи, спрямовані на сприяння сталому розвитку. CSR описує внески, які є добровільними і тому виходять за рамки юридичних вимог компаній.

Некомерційний фонд Global Reporting Initiative (GRI) був заснований у 1997 році та розробив рекомендації щодо звітів про сталий розвиток, які є міжнародно визнаними стандартами звітності та є найбільш широко використовуваними в усьому світі порівняно з іншими структурами. Стандарти GRI спрямовані на створення звітності про рівень стійкості в компанії. Крім того, має бути побудована стійка глобальна економіка, в якій організації відповідально ставляться до екологічних, соціальних та економічних наслідків своїх послуг і відкрито звітують про них.

Звітність компаній оцінюється на основі того, чи є вона зрозумілою, збалансованою, точною, надійною, порівнянною та актуальною. Завдяки низці вимог до універсальних стандартів GRI, галузевих стандартів GRI та тематичних стандартів GRI ця ініціатива підтримує компанії у визначенні

тем, які мають для них значення для сталого розвитку. З липня 2018 року звітність з КСВ також базується на стандартах GRI.

У таблиці 2.2 наведені дані щодо рейтингування ТОП-10 країн, що мають максимальну оцінку за Індексом зеленого майбутнього за окремими складовими.

Таблиця 2.2 - Рейтингування ТОП-10 країн, що мають максимальну оцінку за Індексом зеленого майбутнього за окремими складовими, у 2023 р.

Місце держави у рейтингу	Рейтинг держав за показником «Індекс зеленого майбутнього»	Рейтинг держав за показником «викиди вуглекислого газу»	Рейтинг держав за показником «перехід до чистої енергії»	Рейтинг держав за показником «зелене суспільство»
1	Ісландія	Ісландія	Ісландія	Ірландія
2	Фінляндія	Ангола	Об'єднані Арабські Емірати	Південна Корея
3	Норвегія	Фінляндія	Норвегія	Німеччина
4	Данія	Гонконг	Швеція	Сінгапур
5	Швеція	Греція	Кувейт	Данія
6	Нідерланди	Аргентина	Фінляндія	Сполучені Штати Америки
7	Велика Британія	Люксембург	Уругвай	Тайвань
8	Південна Корея	Швеція	Саудівська Аравія	Чехія
9	Франція	Бельгія	Бразилія	Швеція
10	Іспанія	Камерун	Південна Корея	Ісландія

Джерело: [32]

Стратегії сталого розвитку для підприємств засновані на загальних принципах сталого розвитку. Для подальшого вдосконалення управління стійкістю та контролю сталості компанії можуть базуватися на різних принципах. Вони допомагають знайти сфери, в яких можна виявити потенціал для стійких дій, і таким чином підтримують визначення показників сталості та реалізацію конкретних цілей.

Що стосується потенціалу сталого розвитку, то доцільно визначити чотири напрямки екологічних перетворень для підприємств, соціальна відповідальність, економіка замкнутого циклу та управління забруднювачами матеріалів, нешкідливих для навколишнього середовища та здоров'я. Зазначені показники ставлять основу для рейтингування країни за рядом індикаторів сталого розвитку.

У 2023 р. для України зазначені показники набули наступних значень (рис. 2.5).

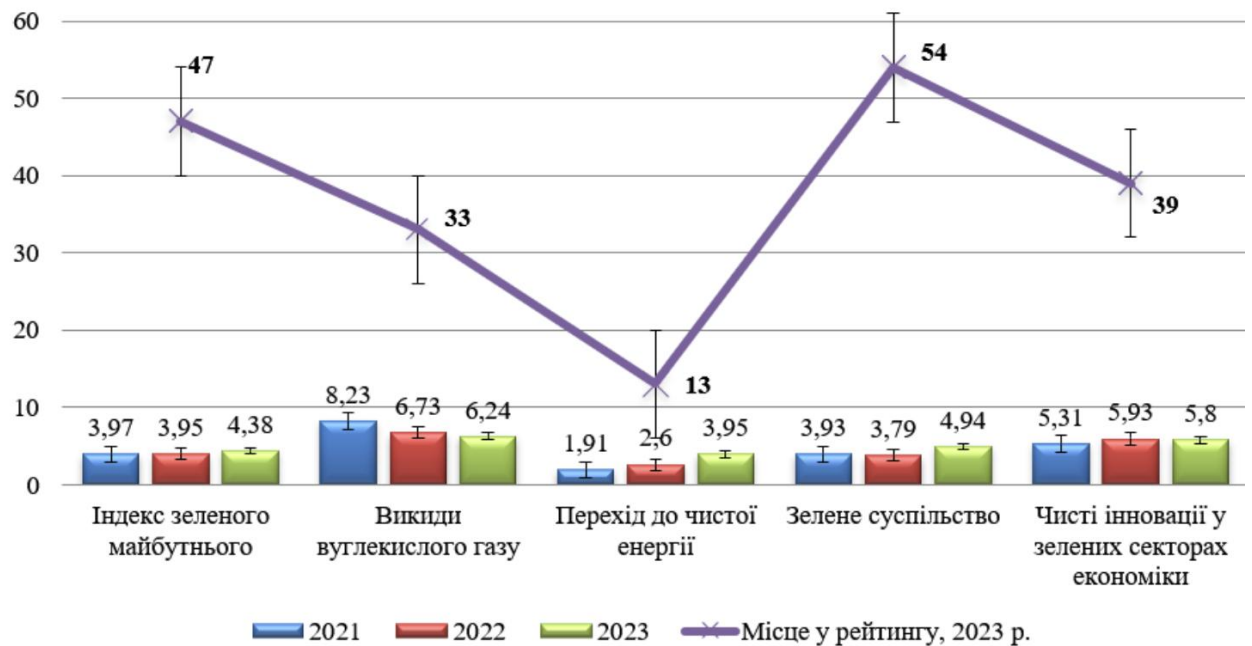


Рисунок 2.5 - Рейтингування України за рядом індикаторів сталого розвитку у 2023 р. [33-34]

Різні аспекти сталого розвитку часто розглядаються за допомогою так званої «моделі трьох стовпів» або трикутника. Стовпи сталого розвитку полягають у екології, економіці та соціальних питаннях; ці аспекти також відомі як аспекти сталого розвитку. Згідно з моделлю, сталий розвиток може мати місце успішно лише тоді, коли ці три аспекти взаємодіють і працюють над ними одночасно й однаково.

Екологічна стійкість: Ця частина моделі, що складається з трьох компонентів, стосується відповідального використання навколишнього середовища та природних ресурсів, таких як вода, енергія та сировина.

Економічна стійкість: Економічна основа вимагає сталого бізнесу. Це означає, що компанія, яка працює максимально стійко, повинна продовжувати отримувати прибуток. Тільки так можна забезпечити

справедливу оплату праці, використання високоякісної сировини та інші стійкі розробки.

Соціальна стійкість: соціальний аспект сталості стосується того, як ми ставимося до людей та умов їхньої праці. Їм має бути гарантована соціальна справедливість, безпека, справедлива оплата праці, постійний розвиток і вільний розвиток власної особистості. Соціальні інтереси також підпадають під цей аспект.

Доповненням до цих трьох стовпів є сфера управління: ці критерії, по-перше, стосуються навколишнього середовища, тобто раціонального використання ресурсів, клімату, біорізноманіття та водних ресурсів, а по-друге, соціальної) щодо безпеки та здоров'я працівників, демографічні зміни та продовольчу безпеку населення і, по-третє, управління. Ця третя сфера включає наглядові структури, комплаєнс і корупцію, а також управління ризиками та репутацією. Управління, таким чином, відноситься до сталого корпоративного управління, яке має на меті забезпечити на мета-рівні виконання прийнятих заходів сталого розвитку підприємства.

2.3 Факторний аналіз ефективності забезпечення сталості розвитку підприємства

Етапи проведення факторного аналізу ефективності забезпечення сталості розвитку підприємства представлені на рис. 2.6.

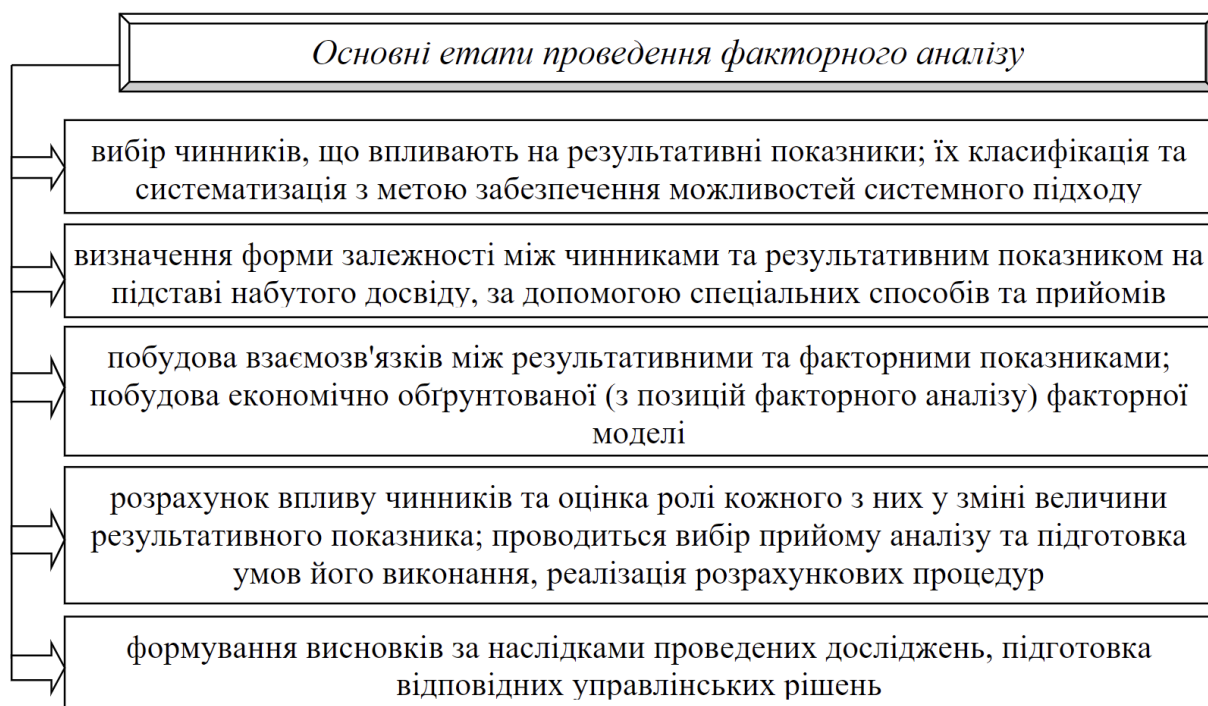


Рисунок 2.6 - Етапи проведення факторного аналізу ефективності забезпечення сталості розвитку підприємства [40]

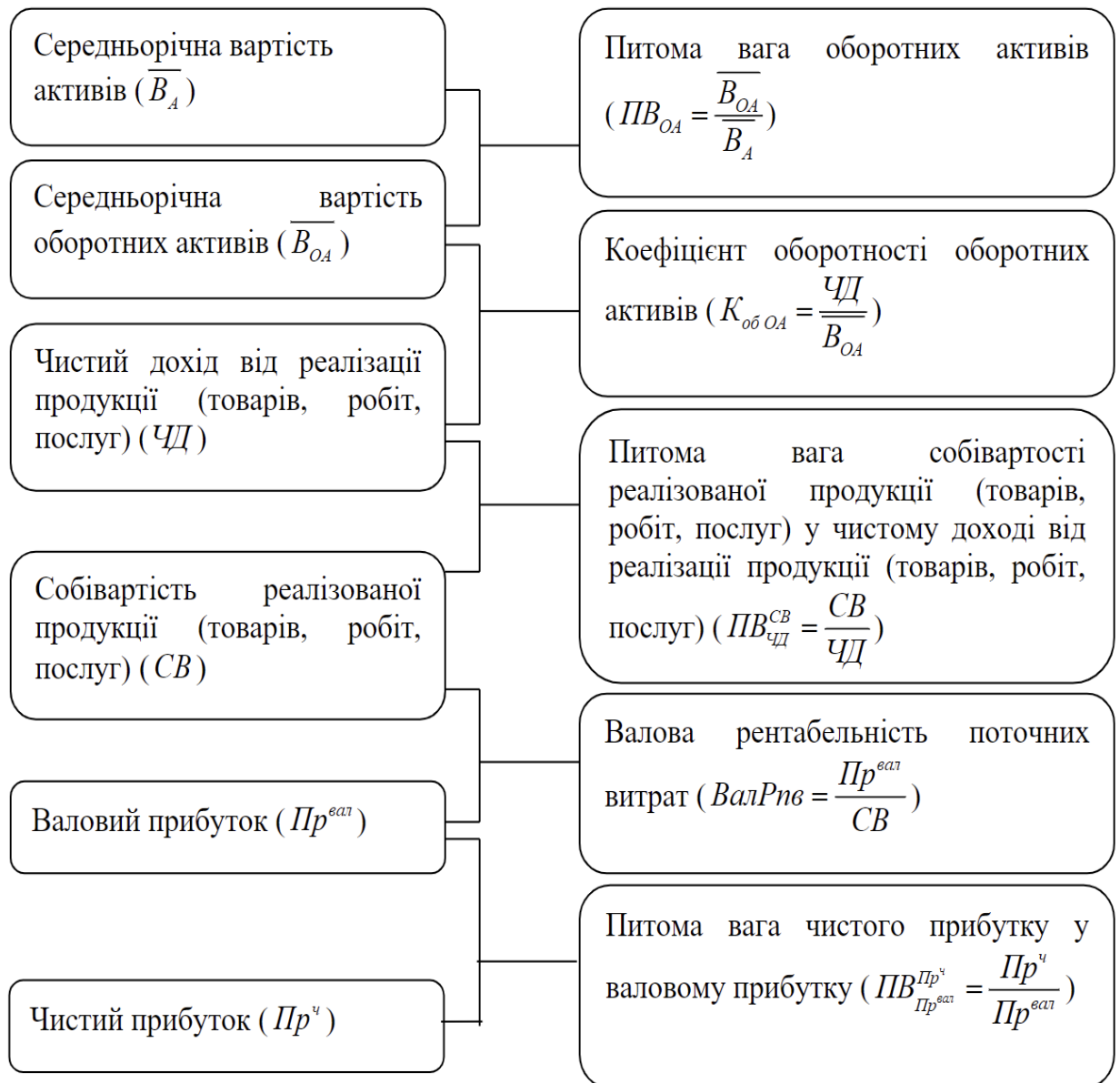


Рисунок 2.7 – Зв'язок факторів сталості розвитку підприємства [40]

Вихідні дані для аналітично-факторної оцінки факторів сталості розвитку підприємства представлені у табл.2.

Таблиця 2.3 - Вихідні дані для аналітично-факторної оцінки сталості розвитку підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.
Середньорічна вартість активів, тис. грн	494835	506658
Питома вага оборотних активів	0,711623	0,694626
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	352136	351938
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,666072	1,818141
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1290956	639873
Питома вага собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,935204	0,992352
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1207307	634979
Валова рентабельність поточних витрат	0,069286	0,007707
Валовий прибуток, тис. грн	83649	4894
Питома вага чистого прибутку у валовому прибутку	0,361833	0,105435
Чистий прибуток, тис. грн	30267	516

Для виконання аналітично-факторної оцінки показників впливу на зміну чистого прибутку доцільно представити математичний вигляд зазначеної факторної моделі:

$$Pr^ч = \overline{B_A} \times ПВ_{OA} \times K_{об\ OA} \times ПВ_{ЧД}^{CB} \times ВалРнв \times ПВ_{Pr^{вал}}^{Pr^ч} \quad (2.1)$$

Далі визначимо ізольований вплив кожного з чинників фінансової стійкості окремо на відхилення показника чистого прибутку підприємства, у тому числі за рахунок зміни:

-середньорічної вартості активів:

$$\pm \Delta Pr^ч_{\overline{B_A}}^{ізол} = Pr^ч_{2021р.} \times (iB_A - 1)$$

$$\pm \Delta Pr^ч_{\overline{B_A}}^{ізол} = 30267 \times (1,023893 - 1) = 723,17 \text{ тис. грн}$$

-питомої ваги оборотних активів:

$$\pm \Delta Pr^q_{PB_{OA}}^{isol} = Pr^q_{2021p.} \times (iPB_{OA} - 1)$$

$$\pm \Delta Pr^q_{PB_{OA}}^{isol} = 30267 \times (0,976115 - 1) = -722,93 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 2.4 – Аналітично-факторна оцінка показників впливу на зміну чистого прибутку методом ланцюгових підстановок «індексна схема розрахунку»

Показники	2021 р.	2022 р.	Δi	i_i	$i_i - 1$
$\overline{B_A}$, тис. грн	494835	506658	11823	1,023893	0,023893
PB_{OA}	0,711623	0,694626	-0,016997	0,976115	-0,023885
$K_{об\ OA}$	3,666072	1,818141	-1,847931	0,495937	-0,504063
$PB_{зд}^{CB}$	0,935204	0,992352	0,057148	1,061107	0,061107
$ВалПрв$, тис. грн	0,069286	0,007707	-0,061579	0,111234	-0,888766
$PB_{Pr}^{Pr^q}$	0,361833	0,105435	-0,256398	0,291391	-0,708609
Pr^q , тис. грн	30267	516	-29751	0,017048	-0,982952

Завершуючи діагностику отриманих результатів аналітично-факторної оцінки необхідно зазначити, що абсолютний та відносний показники впливу, які в математичному вигляді факторної моделі є другим, третім, п'ятим і шостим співмножником відображалися на початку знаком мінус, що характеризувалося тим, що вони зменшувалися та відповідно ПрАТ «ДБК Νο4» на дану величину в абсолютному вираженні недоотримало чистого прибутку, тобто він скорочувався. Таким чином відмітимо, що виконуючи постійно даний вид оцінки вірогідно, перш за

все, буде відбуватися покращення рівня проведення аналітичної роботи підприємницької діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Удосконалення системи забезпечення сталості розвитку на підприємстві засноване на усвідомленні працівників підприємства у необхідності змін. Для досліджуваного підприємства проведено експертне оцінювання важливості напрямів забезпечення сталості розвитку. Результати опитування наведено у табл.. 3.1.

Таблиця 3.1 - Експертне оцінювання важливості напрямів забезпечення сталості розвитку

№ з/п	Фактор впливу	Оцінка				
		Низький вплив		Помірний вплив		Дуже сильно впливає
		Майже не впливає	Не сильно впливає	Частково впливає	Впливає	
1	Забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами	-	-	-	14	61
2	Забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами	-	-	-	7	68
3	Забезпеченість підприємства нематеріальними активами	-	21	18	29	7
4	Наявність висококваліфікованого персоналу	-	3	26	26	20
5	Інноваційна спрямованість підприємства	-	-	-	13	62
6	Наявність стратегії розвитку підприємства	16	42	17	-	-
7	Екологічна відповідальність бізнесу	27	41	7	-	-
8	Показник галузевих замовлень	6	43	22	-	-
9	Інвестиційний потенціал регіону	-	23	47	5	-
10	Регіональний інвестиційний ризик	-	28	44	3	-
11	Рівень конкуренції на ринку	4	40	29	2	-
12	Економічна політика регіону	9	36	30	-	-
13	Інформаційна відкритість	17	48	10	-	-
14	Економічний розвиток країни	-	12	23	29	11
15	Система оподаткування	-	11	32	30	-
16	Темп інфляції	-	-	18	33	24
17	Виконання програм державної підтримки розвитку підприємства	28	39	6	2	-
18	Взаємодія законодавчої, виконавчої і судової гілок влади	12	21	39	3	-
19	Науково-технічне співробітництво	-	8	42	25	-
20	Державна політика у сфері природокористування	9	17	49	-	-

За результатами експертного оцінювання важливості напрямів забезпечення сталості розвитку досліджуваного підприємства рекомендовано

використовувати наступні складові системи забезпечення сталості розвитку підприємства (рис. 3.1).

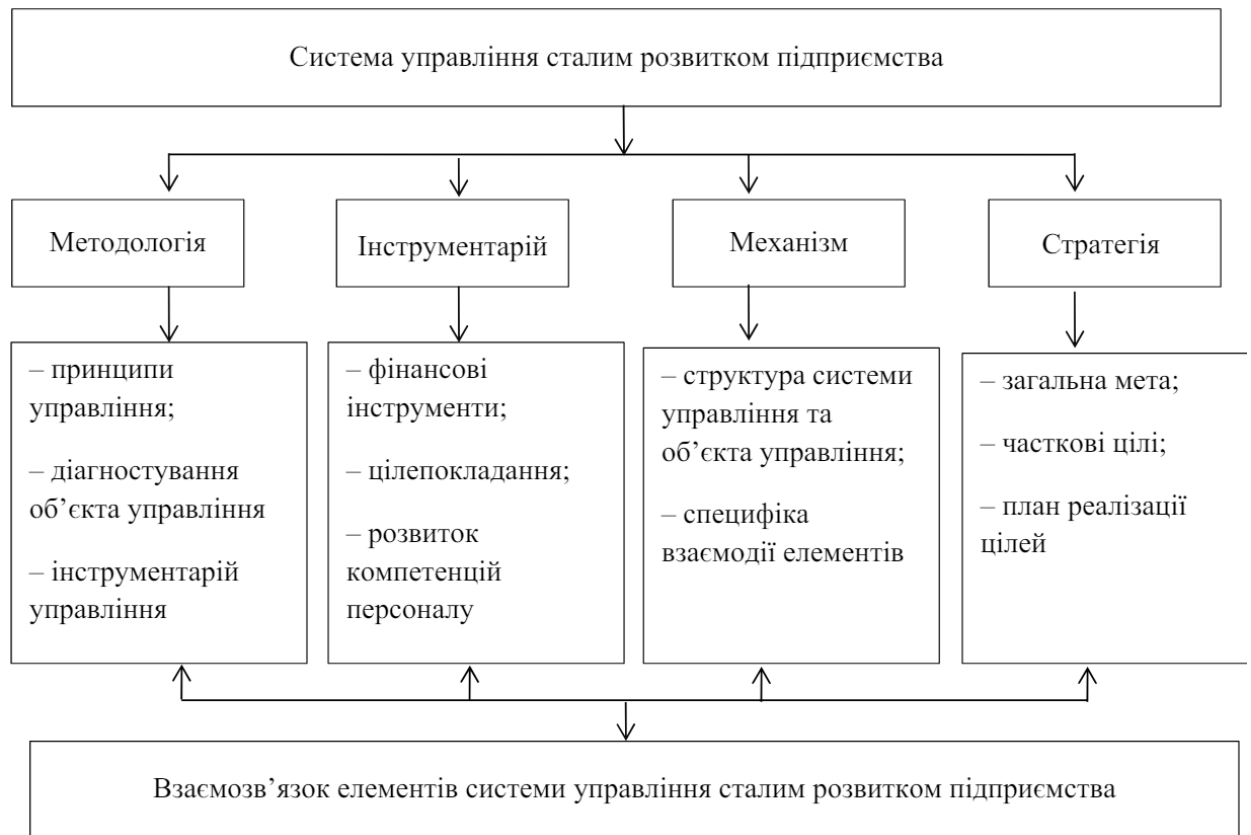


Рисунок 3.1 – Система забезпечення сталості розвитку підприємства [41]

Особливістю представленої на рис. 3.1 системи забезпечення сталості розвитку підприємства є поєднання методології, інструментарію, механізмів та стратегій, що дозволяють досягти три векторного виміру цілей - економічного, соціального та екологічного.

Алгоритм запровадження інструментарію управління сталим розвитком в систему менеджменту господарською діяльністю представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Алгоритм запровадження інструментарію управління сталим розвитком в систему менеджменту господарською діяльністю [42-43]

Етап	Ціль	Дії	Ефективність реалізації
I	Визначення об'єктів управління і цілей зміни їхнього стану.	Оцінка поточного стану та рівня стійкості господарської та фінансової діяльності підприємств.	Формування основ оцінки стійкості розвитку підприємства. Необхідно сформулювати функції, принципи та методи оцінки стійкості розвитку, конкретизувати суб'єкт і об'єкт оцінки в рамках концепції стійкого розвитку підприємства.
II	Визначення елементів управління та їхніх зв'язків.	Визначення та оцінка чинників впливу (зовнішньої і внутрішньої стійкості).	Якісний і кількісний аналіз факторів зовнішньої та внутрішньої стійкості на основі системи показників поточного стану та розвитку підприємства.
III	Встановлення методів впливу на чинники управління.	Розробка стратегії забезпечення стійкого розвитку підприємства.	Оцінка та аналіз рівня стійкості розвитку підприємства, визначення класу стійкості.
IV	Перевірка розробленої стратегії щодо відповідності вибраним цілям підприємства.	Моделювання взаємозв'язку об'єктів управління Розробка варіантів управлінських рішень щодо оптимізації фінансових і господарських можливостей підприємства.	Виявлення необхідності і розробка основ для управлінських рішень, коригування цілей, функцій, принципів і методів управління стійкістю розвитку, на підставі чого вище керівництво формулює мету розвитку та завдання, спрямовані на підвищення стійкості підприємства.
V	Реалізація стратегії стійкого розвитку підприємства.	Проведення стратегічних змін коригування стратегій.	Оформлення аналітичної звітності. Інформація про управління стійкістю розвитку підприємства повинна бути представлена у вигляді відкритої звітності, поширюватися серед всіх учасників процесу, бути доступною для зовнішніх і внутрішніх користувачів.

У табл.. 3.3 представлено алгоритм визначення ефективності реалізації інструментів забезпечення сталості підприємства.

Таблиця 3.3 - Алгоритм визначення ефективності реалізації інструментів забезпечення сталості підприємства

Етап	Ціль	Дії	Ефективність реалізації
I	Визначення об'єктів управління і цілей зміни їхнього стану.	Оцінка поточного стану та рівня стійкості господарської та фінансової діяльності підприємств.	Формування основ оцінки стійкості розвитку підприємства. Необхідно сформулювати функції, принципи та методи оцінки стійкості розвитку, конкретизувати суб'єкт і об'єкт оцінки в рамках концепції стійкого розвитку підприємства.
II	Визначення елементів управління та їхніх зв'язків.	Визначення та оцінка чинників впливу (зовнішньої і внутрішньої стійкості).	Якісний і кількісний аналіз факторів зовнішньої та внутрішньої стійкості на основі системи показників поточного стану та розвитку підприємства.
III	Встановлення методів впливу на чинники управління.	Розробка стратегії забезпечення стійкого розвитку підприємства.	Оцінка та аналіз рівня стійкості розвитку підприємства, визначення класу стійкості.
IV	Перевірка розробленої стратегії щодо відповідності вибраним цілям підприємства.	Моделювання взаємозв'язку об'єктів управління Розробка варіантів управлінських рішень щодо оптимізації фінансових і господарських можливостей підприємства.	Виявлення необхідності і розробка основ для управлінських рішень, коригування цілей, функцій, принципів і методів управління стійкістю розвитку, на підставі чого вище керівництво формулює мету розвитку та завдання, спрямовані на підвищення стійкості підприємства.
V	Реалізація стратегії стійкого розвитку підприємства.	Проведення стратегічних змін коригування стратегій.	Оформлення аналітичної звітності. Інформація про управління стійкістю розвитку підприємства повинна бути представлена у вигляді відкритої звітності, поширюватися серед всіх учасників процесу, бути доступною для зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Джерело [44]

Зв'язок параметрів ефективності системи менеджменту сталого розвитку на підприємстві представлений на рис. 3.2.

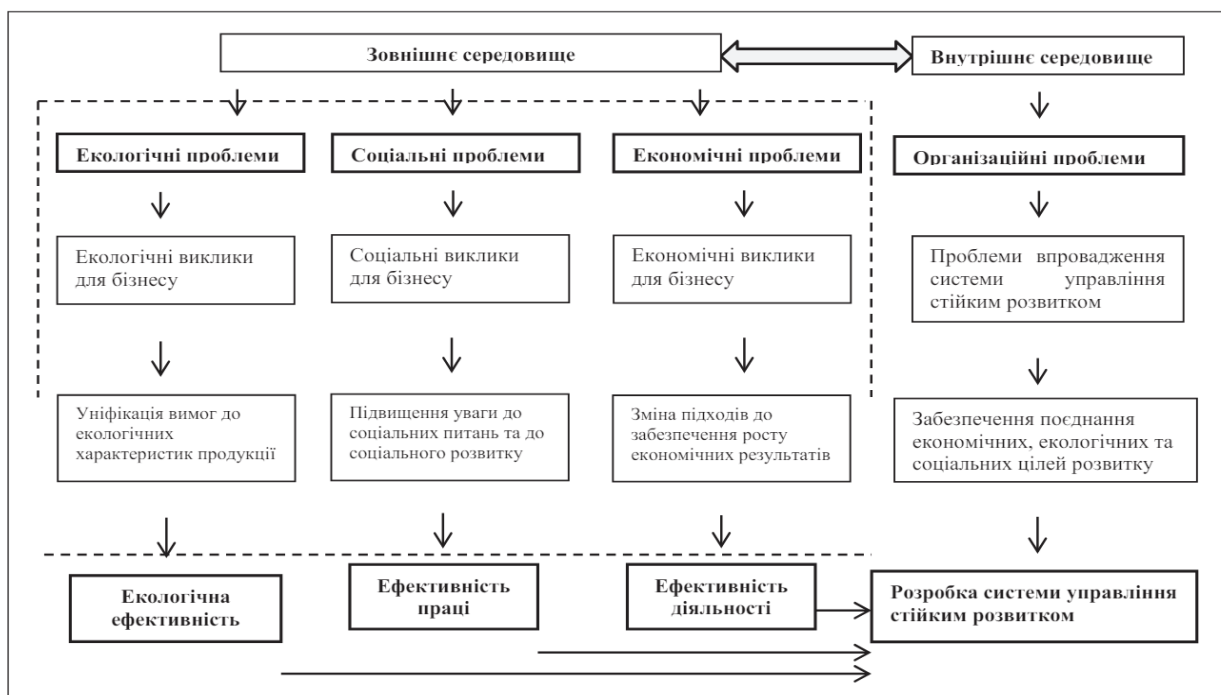


Рисунок 3.2 – Зв'язок параметрів ефективності системи менеджменту сталого розвитку на підприємстві [44-45]

За результатами застосування зазначеної системи забезпечення сталості розвитку підприємства було проранжовано фактори впливу за ступенем значущості та дієвості в системі менеджменту. Узагальнений вигляд розподілу факторів представлений на рис. 3.2.

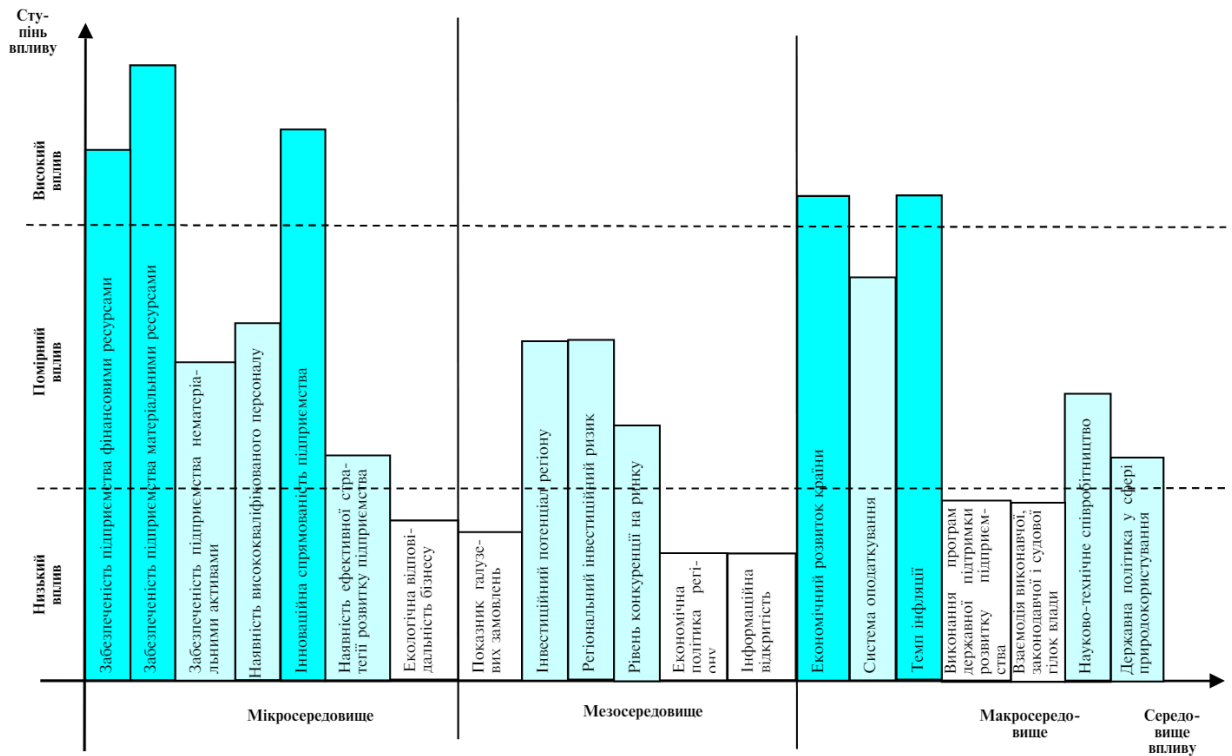


Рисунок 3.3 – Ранжування факторів впливу на сталість розвитку за ступенем значущості та дієвості в системі менеджменту

ВИСНОВКИ

Мета випускової кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в удосконаленні теоретичних засад, методологічного базису, науково-методичних положень та аналітичного інструментарію, формулювання практичних рекомендації із забезпечення сталості розвитку підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та підходів в рамках Концепції сталого розвитку.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра реалізовано ряд завдань, що є актуальним рішенням для підвищення мотивації персоналу та забезпечення формування ефективної системи менеджменту персоналу на підприємстві:

- уточнено місце та роль сталості в системі менеджменту підприємства;
- упорядковано ефекти діджиталізації як фактора впливу на ефективність сталого розвитку підприємства;
- поглиблено системне уявлення про показники ефективності менеджменту сталого розвитку на підприємстві;
- упорядковано інструментарій діагностики ефективності інструментарію забезпечення сталості розвитку підприємства;
- реалізовано макроекономічну характеристику сталого розвитку господарських процесів в Україні порівняно з країнами Балтії та Заходу;
- проаналізовано макроекономічну проблематику сталого розвитку господарських відносин України;
- проаналізовано актуальні напрями забезпечення сталого розвитку в Україні;
- виконано факторний аналіз ефективності забезпечення сталості розвитку підприємства;
- надано рекомендації з удосконалення практичних інструментів та стратегій забезпечення сталості розвитку підприємства.

Основний науковий результат виконання бакалаврської роботи та вирішення поставлених задач полягає у поглибленні теоретичних та методологічних

засад, науково-методичних основ, діагностичного інструментарію, розробки практичних напрямів з удосконалення інструментарію забезпечення сталості розвитку підприємства як глобальної компоненти функції менеджменту в господарській діяльності підприємств.

