

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –
Янош Олег Андрійович

підпис

Науковий керівник –
кандидат економічних наук, доцент
Скотний Павло Валерійович

підпис

Дрогобич – 2025

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Забезпечення сталого розвитку підприємства на основі удосконалення стратегії розвитку
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою:

Коротка мотивація оцінки захисту:

[illegible]

_____	Голова ЕК	_____	_____
дата		підпис	прізвище, ім'я
	Секретар ЕК	_____	_____
		підпис	прізвище, ім'я

АННОТАЦІЯ

Янош О.А. Забезпечення сталого розвитку підприємства на основі удосконалення стратегії розвитку. – Рукопис.

У роботі досліджено теоретичні та методологічні засади забезпечення сталого розвитку підприємства, проведено комплексну оцінку стратегічного розвитку та рівня стійкості ТзОВ «Тандем», а також розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення його стратегії в умовах сучасних економічних викликів. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і формування практичних рішень для забезпечення сталого функціонування підприємства на основі інтеграції економічних, соціальних та екологічних компонентів розвитку.

Здійснено детальний аналіз організаційно-економічного стану ТзОВ «Тандем», оцінено поточну стратегію розвитку, визначено сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Проведено оцінювання рівня стійкості підприємства за економічними, соціальними та екологічними показниками, що дозволило виявити ключові проблеми та напрями, які потребують удосконалення.

Запропоновано оновлену модель стратегічного розвитку підприємства на засадах сталості, яка включає цифровізацію управління, модернізацію операційних процесів, посилення соціальної відповідальності та екологізацію діяльності. Розроблено комплекс практичних заходів із впровадження інноваційних інструментів та технологій, що здатні забезпечити підвищення ефективності, конкурентоспроможності та довготривалої стійкості ТзОВ «Тандем».

Ключові слова: сталий розвиток, стратегічне управління, ESG, Balanced Scorecard, інноваційні технології, організаційно-економічний аналіз, екологічна ефективність, соціальна відповідальність.

SUMMARY

Yanosh O.A. Ensuring Sustainable Development of the Enterprise Based on the Improvement of Its Development Strategy. – Manuscript.

The paper explores the theoretical and methodological foundations of ensuring sustainable development of an enterprise, conducts a comprehensive assessment of the strategic development and resilience level of LLC “Tandem,” and provides practical recommendations for improving its development strategy under modern economic challenges. The aim of the study is to substantiate theoretical provisions and develop practical solutions to ensure sustainable functioning of the enterprise through the integration of economic, social, and environmental components of development.

A detailed analysis of the organizational and economic state of LLC “Tandem” has been carried out, its current development strategy has been evaluated, and key strengths, weaknesses, opportunities, and threats have been identified. The sustainability level of the enterprise has been assessed using economic, social, and environmental indicators, which made it possible to determine the key problems and areas that require improvement.

An updated model of strategic development based on sustainability principles has been proposed. It includes management digitalization, modernization of operational processes, strengthening social responsibility, and enhancing environmental performance. A set of practical measures has been developed to implement innovative tools and technologies aimed at increasing efficiency, competitiveness, and long-term resilience of LLC “Tandem.”

Keywords: sustainable development, strategic management, ESG, Balanced Scorecard, innovative technologies, organizational and economic analysis, environmental efficiency, social responsibility.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність і принципи сталого розвитку підприємства	10
1.2. Стратегія розвитку підприємства як ключовий інструмент забезпечення сталого функціонування	19
1.3. Методи та моделі оцінювання рівня сталого розвитку підприємства	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА РІВНЯ СТІЙКОСТІ ТзОВ «ТАНДЕМ»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Тандем»	33
2.2. Аналіз стратегії розвитку та оцінювання рівня сталого функціонування підприємства	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТзОВ «ТАНДЕМ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	50
3.1. Формування оновленої моделі стратегічного розвитку ТзОВ «Тандем»	50
3.2. Розроблення комплексу заходів підвищення сталості ТзОВ «Тандем» із використанням інноваційних рішень	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах зростаючої конкурентності та нестабільності економічного середовища підприємства потребують нових підходів до стратегічного управління, здатних забезпечити їхню довгострокову стійкість. Традиційні моделі розвитку вже не відповідають викликам, пов'язаним із глобалізацією, технологічними змінами, екологічними вимогами та зростанням ролі соціальної відповідальності бізнесу. Тому необхідність формування стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, набуває особливої актуальності.

Для українських підприємств ця проблема є ще більш гострою, оскільки вони функціонують в умовах воєнних ризиків, порушених логістичних ланцюгів, ресурсних обмежень та швидкого оновлення ринкових вимог. Забезпечення сталості дозволяє не лише мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності, а й зміцнити соціальну та екологічну відповідальність бізнесу, що є ключовою умовою його конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках.

Крім того, поширення світових практик ESG-менеджменту, цифровізації та екологізації бізнес-процесів створює для підприємств нові можливості розвитку та доступу до інвестицій. Удосконалення стратегії підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку є необхідною передумовою його успішного функціонування в сучасних умовах, що підкреслює важливість і актуальність даного дослідження.

Для підприємств реального сектору, зокрема таких як ТзОВ «Тандем», актуальність удосконалення стратегії сталого розвитку визначається необхідністю підвищення операційної ефективності, зміцнення ринкових позицій, підвищення енергоефективності та впровадження інновацій. Таким чином, дослідження механізмів забезпечення сталого розвитку підприємства є надзвичайно важливим і своєчасним як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення сталого розвитку підприємства та вдосконалення стратегічного управління широко висвітлено в працях вітчизняних науковців, серед яких вагомий внесок зробили В. Геєць, З. Варналій, О. Амоша, Л. Мельник, О. Кузьмін, Н. Краснокутська, І. Бузько, Є. Крикавський, Л. Федулова, С. Ілляшенко, Н. Чухрай, П. Перерва та інші. У їхніх дослідженнях акцентовано увагу на концептуальних засадах сталого розвитку підприємств, інституційних механізмах підвищення їх економічної стійкості, формуванні стратегічних пріоритетів у контексті глобальних викликів.

Суттєвий внесок у формування теоретико-методичних підходів до сталого стратегічного розвитку зробили й зарубіжні дослідники, серед яких варто виділити Дж. Елкінгтона, М. Портера, Ф. Котлера, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортон, Е. Фрімана, Й. Шумпетера, Б. Санто та ін. У їхніх працях сформовано концепції триєдиної моделі сталості (triple bottom line), розкрито роль інновацій та конкурентних стратегій у довгостроковому розвитку, обґрунтовано значення корпоративної соціальної відповідальності, stakeholder-орієнтованого управління, моделей ціннісноорієнтованої стратегії та принципів ресурсно-орієнтованого підходу. Попри вагомі наукові напрацювання, низка аспектів удосконалення стратегії розвитку підприємства в контексті сталості потребує подальшого дослідження. Зокрема, питання адаптації стратегій сталого розвитку до умов воєнної економіки, зростання ризиків, обмеженості ресурсів та потреби у цифровій трансформації виробництва.

Мета магістерської роботи – дослідити теоретико-методичні та практичні положення щодо забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом удосконалення його стратегії розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

✓ Розкрити економічну сутність, основні принципи та концептуальні засади сталого розвитку підприємства, визначивши його роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності;

- ✓ Дослідити зміст, значення та структурні елементи стратегії розвитку підприємства як ключового інструменту формування сталого функціонування;
- ✓ Систематизувати та охарактеризувати методи, моделі й підходи до оцінювання рівня сталого розвитку підприємства;
- ✓ Надати організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Тандем», проаналізувати особливості його діяльності, ресурсного потенціалу та ринкового середовища.
- ✓ Оцінити чинну стратегію розвитку ТзОВ «Тандем» та здійснити діагностику рівня його сталого функціонування;
- ✓ Сформувати оновлену модель стратегічного розвитку ТзОВ «Тандем», орієнтовану на забезпечення економічної, соціальної та екологічної стійкості підприємства;
- ✓ Розробити комплекс практичних заходів підвищення рівня сталого розвитку ТзОВ «Тандем».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах забезпечення його сталого функціонування.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення стратегії розвитку підприємства для забезпечення його сталого функціонування на прикладі ТзОВ «Тандем».

Робота виконана за матеріалами ТзОВ «Тандем», яке здійснює господарську діяльність у сфері вирощування та реалізації квіткової продукції.

Методологічною основою магістерської роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед яких: аналіз і синтез - для вивчення теоретичних підходів до забезпечення сталого розвитку підприємства; системний та структурно-функціональний підходи - для розкриття взаємозв'язку елементів стратегічного розвитку; методи порівняння, узагальнення та економічного моделювання - для формування висновків щодо сучасних тенденцій сталого функціонування підприємств.

Елементи наукової новизни одержаних результатів: уточнено методичні підходи до оцінювання рівня сталого розвитку шляхом інтеграції індикаторного, інтегрального та стратегічно-діагностичного підходів; удосконалено методику аналізу стратегії розвитку підприємства завдяки формуванню багатокомпонентної системи стратегічної стійкості; запропоновано оновлену модель стратегічного розвитку ТзОВ «Тандем» з інтеграцією ESG-орієнтованих цілей та інноваційних пріоритетів; а також розроблено комплекс практичних заходів підвищення сталості підприємства на основі впровадження інноваційних технологічних, екологічних та управлінських рішень.

Результати магістерського дослідження апробовані у науковому журналі **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ**(фахове видання) - Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством та забезпечення його сталого розвитку. Розроблена оновлена модель стратегічного розвитку ТзОВ «Тандем» та запропонований комплекс заходів з підвищення рівня сталості можуть бути використані керівництвом підприємства при плануванні економічної, соціальної та екологічної діяльності. Запропоновані методичні підходи до оцінювання рівня сталого розвитку та аналізу стратегічної стійкості можуть застосовуватися також для діагностики інших малих і середніх підприємств, що прагнуть удосконалити свої стратегії розвитку та адаптуватися до умов мінливої ринкової економіки.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (всього 52 найменування). Обсяг дипломної роботи становить 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність і принципи сталого розвитку підприємства

Сталий розвиток підприємства посідає ключове місце в сучасній економічній науці та практиці управління, оскільки відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати довгострокове, збалансоване та безпечне функціонування в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. Його сутність полягає у створенні такої моделі управління ресурсами, процесами та результативністю, яка дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, зберігаючи економічну, соціальну та екологічну рівновагу. У сучасних умовах, коли на національну економіку України впливають воєнні ризики, структурні дисбаланси, нестача інвестицій і посилення конкурентного тиску глобальних ринків, проблематика сталості набуває особливої актуальності. Підприємства змушені адаптуватися до нової парадигми розвитку, що передбачає підвищення їхньої гнучкості, інноваційності та стійкості до кризових явищ[1].

Сутність сталого розвитку охоплює інтеграцію економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки в єдину систему управління. Економічна складова орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності, стабільного фінансового результату, раціонального використання ресурсів і здатності підприємства протистояти зовнішнім загрозам. Соціальна складова передбачає створення сприятливих умов праці, розвиток персоналу, підтримку корпоративної культури та виконання зобов'язань перед зацікавленими сторонами. Екологічна складова концентрується на раціональному використанні природних ресурсів, мінімізації негативного впливу виробництва на довкілля та впровадженні екологічно орієнтованих технологій. Така триєдність є основою довготривалої стабільності підприємства, його стійкої позиції на ринку та можливостей масштабування діяльності навіть у несприятливих умовах[5].

Поняття сталого розвитку має тривалу еволюцію, коріння якої сягають другої половини XX століття, коли світова спільнота зіткнулася з масштабними екологічними, соціальними та економічними дисбалансами. Починаючи з 1960-х років, стрімке промислове зростання супроводжувалося виснаженням природних ресурсів, забрудненням довкілля та посиленням соціальної нерівності. Це актуалізувало потребу у формуванні нової парадигми розвитку, здатної поєднувати економічне зростання зі збереженням природної основи та соціальною стабільністю. Перші міжнародні дискусії щодо меж економічного зростання та ризиків глобальних екологічних криз були започатковані у звітах Римського клубу, які вказували на небезпеку використання традиційних моделей розвитку[37].

Ключовою віхою формування концепції сталого розвитку стала Конференція ООН у Стокгольмі 1972 року, на якій уперше на міжнародному рівні було визнано необхідність узгодження економічної діяльності з екологічними вимогами. Подальший розвиток ідеї отримав у діяльності Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку, яка у 1987 році представила звіт «Наше спільне майбутнє». У цьому документі вперше було сформульовано класичне визначення сталого розвитку як такого, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь. Ця концепція швидко стала ключовим орієнтиром для політики держав, бізнесу та міжнародних інституцій[46].

У 1992 році на Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро концепція була інституціоналізована через ухвалення «Порядку денного на XXI століття» - комплексного плану дій із трансформації моделей виробництва, споживання та управління природними ресурсами. Цей документ визначив інтеграційний характер сталого розвитку, що включає економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну рівновагу. У наступні два десятиліття країни світу адаптували національні стратегії розвитку відповідно до цих принципів, інтегруючи їх у державну політику та корпоративне управління[28].

Новий етап розвитку концепції розпочався у 2015 році, коли Генеральна Асамблея ООН ухвалила «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» та 17 глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР). Їх формулювання стало відповіддю на комплексні виклики сучасності: бідність, кліматичні зміни, нерівність, деградацію екосистем, технологічні та гуманітарні ризики. Цілі було розроблено з урахуванням необхідності досягнення балансу між розвитком економіки, підвищенням добробуту суспільства та збереженням довкілля. Вони охоплюють питання продовольчої безпеки, якості освіти, гендерної рівності, індустріальної модернізації, відповідального виробництва, чистої енергії, сталих міст, боротьби зі зміною клімату, розвитку партнерства та інші стратегічно важливі напрями[38].



Рис 1.1. Глобальні цілі сталого розвитку[43].

Для України інтеграція глобальних цілей стала важливим елементом модернізації державної політики та трансформації моделей корпоративного управління. Після 2015 року країна адаптувала перелік ЦСР до власних умов, визначивши пріоритети, що відповідають національним викликам - від підвищення енергоефективності та зміцнення інституційної спроможності до відновлення інфраструктури та формування соціальної стійкості в умовах воєнних загроз. З огляду на це цілі сталого розвитку стали не лише міжнародним

орієнтиром, а й основою для реформування економіки та розроблення корпоративних стратегій[37].

Цілі сталого розвитку також відіграють важливу роль у трансформації бізнесу, зокрема у впровадженні інноваційних рішень, екологічно орієнтованих технологій та соціально відповідальних практик. Підприємства все активніше включають завдання з енергоефективності, скорочення викидів, розвитку людського капіталу та цифровізації у свої стратегічні плани. Це сприяє зміцненню їхньої конкурентоспроможності, підвищенню інвестиційної привабливості та адаптивності до глобальних змін.

Таким чином, сучасне розуміння сталого розвитку - результат тривалої еволюції міжнародних підходів, суспільних дискусій та політичних рішень, які поступово сформували комплексний стратегічний каркас у вигляді 17 глобальних цілей. Вони стали універсальною основою для розроблення економічної та корпоративної політики, спрямованої на забезпечення довгострокової стійкості соціально-економічних систем і підвищення якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

Історичний розвиток концепції сталості демонструє еволюцію від суто екологічного підходу до комплексної моделі, що інтегрує економічну ефективність, соціальну відповідальність, технологічні інновації та екологічну безпеку. Сьогодні сталий розвиток виступає не лише глобальною стратегією, але й практичним інструментом управління, що забезпечує здатність підприємств функціонувати, адаптуватися та розвиватися навіть в умовах глибокої нестабільності[43].

У сучасних умовах воєнної та економічної невизначеності поняття сталості набуває розширеного змісту, включаючи здатність до адаптації, кризостійкість і відновлюваність. Підприємства в Україні стикаються з такими викликами, як руйнування логістичних ланцюгів, неритмічність поставок, кадровий дефіцит, зростання вартості енергоресурсів, зміна структури попиту та необхідність швидкого впровадження цифрових рішень. У цих умовах традиційні моделі розвитку втрачають ефективність, а на перший план виходить здатність

підприємства забезпечити безперервність діяльності, зберегти ключові компетенції, оптимізувати витрати й сформувати нові джерела конкурентних переваг. Сталий розвиток передбачає не лише підтримання поточного функціонування, а й формування стратегічного потенціалу, здатного забезпечити зростання після завершення кризових періодів[46].

Ключовими ознаками сталого розвитку є системність, довгостроковість, збалансованість та інноваційність. Системність означає управління підприємством як цілісним організмом, у якому економічні, соціальні та екологічні процеси взаємопов'язані. Довгостроковість вимагає стратегічної орієнтації та формування бачення розвитку на перспективу, що особливо актуально в умовах відновлення країни після війни. Збалансованість відображає необхідність раціонального розподілу ресурсів між короткостроковими та довгостроковими цілями, між інтересами власників, працівників, держави та суспільства. Інноваційність передбачає безперервний пошук нових рішень, технологій, форм організації праці та бізнес-моделей, що забезпечують перевагу над конкурентами та можливість швидко реагувати на зміни ринку[30].

Сталий розвиток підприємства ґрунтується на низці принципів, які забезпечують узгодженість стратегічних рішень, ефективне використання ресурсів та здатність організації функціонувати в довгостроковій перспективі, незважаючи на зовнішні загрози й внутрішні обмеження. Сукупність таких принципів формує методологічну основу для побудови системи управління, орієнтованої на економічну стабільність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

Таблиця 1.1

Принципами сталого розвитку підприємства

№	Принцип сталого розвитку	Категорія	Короткий опис
1	Системність	Управлінський	Підприємство розглядається як цілісна система, де всі підсистеми взаємопов'язані, а рішення враховують комплексний ефект.

2	Довгостроковість	Стратегічний	Орієнтація на перспективу, забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.
3	Збалансованість	Стратегічний	Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей для підтримки стабільного розвитку.
4	Адаптивність	Управлінський	Здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегії.
5	Інноваційність	Технологічний	Впровадження нових технологій, організаційних та управлінських рішень для підвищення ефективності та стійкості.
6	Ресурсна ефективність	Економічний	Рациональне використання матеріальних, фінансових, трудових і природних ресурсів.
7	Соціальна відповідальність	Соціальний	Забезпечення безпечних умов праці, розвитку персоналу та дотримання корпоративних соціальних зобов'язань.
8	Екологічність	Екологічний	Мінімізація негативного впливу на довкілля, впровадження енергоефективних і екологічно безпечних технологій.
9	Ризикорієнтоване управління	Управлінський	Системне виявлення, оцінка та мінімізація ризиків для забезпечення безперервності діяльності.
10	Прозорість і відкритість	Управлінський	Прийняття рішень на основі доступної і достовірної інформації, зміцнення довіри стейкхолдерів.

Розроблено автором [5, 7, 21].

Принципи сталого розвитку підприємства відіграють методологічну роль, визначаючи базові правила та орієнтири для побудови ефективної системи управління. Одним із ключових принципів є принцип комплексності, який передбачає врахування всього спектра факторів, що впливають на діяльність підприємства. Це включає аналіз ринкових умов, оцінку внутрішнього потенціалу, управління соціальними та екологічними аспектами. У реаліях

України особливо важливим є також принцип ризикорієнтованості, що визначає необхідність прогнозування та мінімізації впливу загроз, зокрема пов'язаних із воєнним станом, економічною нестабільністю, енергетичними ризиками та коливаннями валютного курсу. Розвиток підприємств у такі періоди потребує формування гнучких механізмів реагування, створення резервів та диверсифікації діяльності[7].

Принцип адаптивності полягає у здатності підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища шляхом коригування стратегічних пріоритетів, модернізації ресурсної бази та вдосконалення організаційної структури. Важливим є також принцип інноваційності, який підкреслює роль технологічних та управлінських інновацій у забезпеченні сталості. Підприємства, що активно впроваджують цифрові інструменти, автоматизують виробничі процеси, застосовують моделі прогнозової аналітики та інтелектуальні системи управління, демонструють більшу стійкість до дестабілізаційних явищ. У контексті України інноваційний розвиток є не лише фактором зростання конкурентоспроможності, а й умовою інтеграції до європейського економічного простору, де вимоги щодо екологічності, енергоефективності та соціальної відповідальності є вищими[5].

Принцип ресурсної ефективності передбачає раціональне використання матеріальних, фінансових, трудових і природних ресурсів. Для українських підприємств, що працюють в умовах обмежених ресурсних можливостей, це питання є критичним. Управління витратами, енергоефективність, утилізація відходів, повторне використання матеріалів та оптимізація виробничих технологій дозволяють зменшити залежність від зовнішніх постачальників і підвищити загальну ефективність діяльності. У поєднанні з екологічними принципами управління ресурсна ефективність формує основу переходу до циркулярної економіки, яка стає одним із ключових напрямів розвитку у європейській та світовій практиці[21].

Соціальний вимір сталого розвитку ґрунтується на принципах соціальної відповідальності, справедливості, безпеки праці та розвитку людського капіталу.

Підприємства, що інвестують у професійне навчання працівників, створюють умови для їхнього розвитку та забезпечують соціальний захист, демонструють вищий рівень стабільності та продуктивності. В умовах міграції кадрів, мобілізаційних процесів та дефіциту робочої сили в Україні ці аспекти набувають особливого значення. Розвиток персоналу виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності, а формування позитивного соціального іміджу сприяє зміцненню взаємодії з партнерами та спільнотою.

Екологічні принципи сталого розвитку передбачають зменшення негативного впливу підприємства на довкілля, модернізацію технологій, використання відновлюваних джерел енергії, перехід на енергозберігаюче обладнання та оптимізацію виробничих процесів. У світлі глобальних кліматичних змін та екологічних викликів ці аспекти стають важливою складовою корпоративної стратегії. Для України важливість екологічних аспектів посилюється через значне техногенне навантаження на окремі регіони, необхідність відновлення інфраструктури після руйнувань та інтеграцію стандартів ESG у національну систему управління[27].

Стандарти ESG (Environmental, Social, Governance) визначають ключові критерії оцінки діяльності підприємств з позицій сталого розвитку. Вони інтегрують три основні напрями: екологічний (Environmental), соціальний (Social) та управлінський (Governance), створюючи комплексну систему вимірювання ефективності та відповідальності організацій. ESG-стандарти стають дедалі важливішими як для інвесторів і регуляторів, так і для самих підприємств, оскільки забезпечують прозорість, підвищують довіру до бізнесу та стимулюють інновації[36].

Екологічний компонент (Environmental) оцінює вплив підприємства на довкілля, включаючи використання природних ресурсів, рівень викидів парникових газів, управління відходами та енергоефективність. Дотримання цих стандартів сприяє мінімізації негативного екологічного сліду, зменшенню

ризиків, пов'язаних із зміною клімату, і підвищенню конкурентоспроможності на ринках, де споживачі та партнери цінують екологічну відповідальність.

Соціальний компонент (Social) оцінює взаємодію підприємства з працівниками, місцевими громадами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Він охоплює умови праці, забезпечення безпеки, розвиток людського капіталу, підтримку соціально значущих ініціатив, дотримання прав людини та боротьбу з дискримінацією. Соціальна відповідальність сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню корпоративної культури та позитивному іміджу підприємства.

Управлінський компонент (Governance) передбачає прозоре, ефективне та етичне управління підприємством. Він включає формування ради директорів, політику протидії корупції, механізми контролю, прозорість фінансової звітності, дотримання прав акціонерів і стейкхолдерів. Якісне корпоративне управління зменшує ризики неправомірних рішень, підвищує довіру інвесторів і забезпечує стабільність стратегічного розвитку.

Впровадження ESG-стандартів тісно пов'язане з концепцією сталого розвитку, оскільки дозволяє підприємствам інтегрувати економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку у власну стратегію. У сучасних умовах стандарти ESG стають ключовим орієнтиром для міжнародних інвесторів і фінансових установ. Фонди, страхові компанії та банки все частіше враховують ESG-критерії при ухваленні рішень щодо інвестування та фінансування. В Україні впровадження ESG також набуває вагомого значення, особливо у контексті євроінтеграції та необхідності відповідності міжнародним стандартам корпоративного управління. ESG-стандарти виступають не лише як інструмент контролю і оцінки, але і як стратегічний механізм розвитку підприємства. Вони сприяють формуванню стійкої бізнес-моделі, що дозволяє забезпечити економічну стабільність, соціальну справедливість та екологічну відповідальність у довгостроковій перспективі[36].

Таким чином, економічна сутність сталого розвитку підприємства полягає у формуванні здатності забезпечувати безперервне та збалансоване

функціонування, адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати соціальну й екологічну відповідальність. У сучасних українських реаліях сталий розвиток виступає не лише стратегічною необхідністю, а й умовою виживання підприємств у періоди підвищеного ризику. Реалізація принципів сталого розвитку забезпечує створення потужної основи для довгострокового зростання, формування стійких конкурентних переваг та зміцнення позицій на ринку в умовах структурної трансформації економіки та необхідності післявоєнного відновлення.

1.2. Стратегія розвитку підприємства як ключовий інструмент забезпечення сталого функціонування

Стратегія розвитку підприємства є основним інструментом забезпечення його сталого функціонування та довгострокового успіху в умовах мінливої економічної та соціально-політичної ситуації. Вона визначає напрями розвитку, встановлює пріоритети у використанні ресурсів і формує систему управлінських рішень, яка дозволяє підприємству досягати економічної стабільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Стратегічне планування забезпечує узгодженість усіх внутрішніх процесів з цілями розвитку, адаптує діяльність до зовнішніх змін і створює передумови для підвищення конкурентоспроможності[42].

Стратегія розвитку включає визначення місії та візії підприємства, формування довгострокових та короткострокових цілей, а також розроблення планів їх досягнення. Місія підприємства окреслює його роль у ринковому середовищі та суспільстві, відображає цінності та принципи діяльності, а візія окреслює бажаний стан розвитку на перспективу. Чітко сформульовані стратегічні орієнтири дозволяють ефективно координувати ресурси та процеси підприємства, забезпечують узгодженість дій всіх підрозділів і сприяють реалізації принципів сталого розвитку.

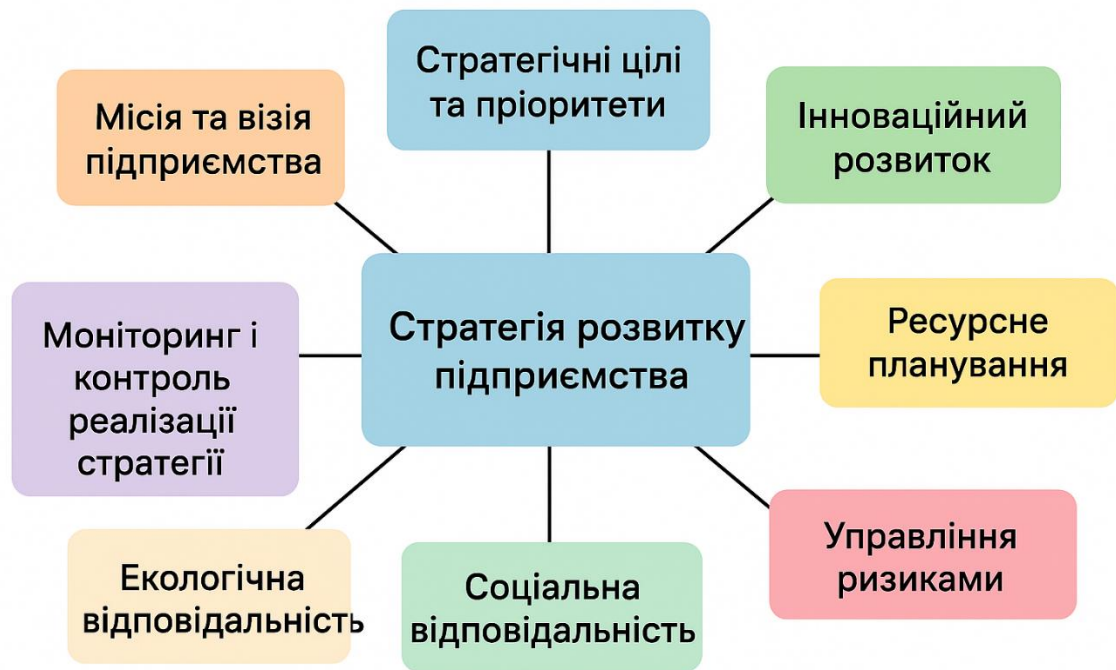


Рис 1.2. Стратегія розвитку підприємства.

Розроблено автором [6, 16].

Стратегія розвитку підприємства виступає системним інструментом управління, який забезпечує ефективне та стійке функціонування організації в умовах сучасного економічного середовища. Вона формує основу для досягнення довгострокових цілей, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін зовнішніх факторів та підвищувати власну конкурентоспроможність[6].

Ключовим елементом стратегії є *місія* підприємства, що визначає його призначення, роль у ринковому середовищі та соціальному контексті. Місія встановлює фундаментальні цінності та принципи діяльності, які слугують орієнтирами для прийняття управлінських рішень та організаційних дій. *Візія* підприємства, у свою чергу, відображає бажаний стан його розвитку у перспективі. Вона окреслює довгострокові цілі та стратегічні пріоритети, забезпечуючи спрямованість організації на досягнення високих результатів у майбутньому та визначаючи критерії успішності реалізації стратегії.

Стратегічні цілі та пріоритети охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Вони визначають комплексне

спрямування організації на забезпечення стійкості, підвищення конкурентоспроможності та гнучкості у відповідь на трансформації зовнішнього середовища[16].

Особливу роль у стратегії розвитку відіграє *інноваційний аспект*. Впровадження нових технологій, організаційних і управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, освоєнню нових ринків та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

Не менш важливим є *ресурсне планування*, яке передбачає оптимізацію використання фінансових, матеріальних, трудових та природних ресурсів. Рациональне управління ресурсами забезпечує економічну стабільність підприємства та створює передумови для його фінансової незалежності й інвестиційної привабливості[20].

Управління ризиками виступає невід'ємною складовою стратегії розвитку, оскільки включає системне виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних загроз. Це дозволяє підвищити стійкість підприємства до кризових ситуацій, нестабільності ринку та змін законодавчого середовища[6].

Соціальна відповідальність підприємства орієнтована на розвиток людського капіталу, створення безпечних умов праці та підтримку соціально значущих проектів. Вона сприяє формуванню довіри серед працівників, партнерів і місцевих громад, а також підвищує репутаційний потенціал організації[6].

Екологічна відповідальність передбачає застосування енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, зменшення негативного впливу на довкілля та відповідність міжнародним стандартам і вимогам ESG. Такий підхід забезпечує сталий розвиток підприємства та його відповідність сучасним екологічним і соціальним нормам[20].

Моніторинг і контроль реалізації стратегії здійснюються через систематичну оцінку результатів діяльності за ключовими показниками ефективності (KPI). Це дозволяє своєчасно коригувати стратегічні напрямки, враховуючи зміни зовнішнього середовища та внутрішніх показників,

забезпечуючи безперервний розвиток і довгострокову стабільність підприємства[16].

Стратегія розвитку підприємства реалізується через застосування різноманітних стратегічних моделей і підходів, що дозволяють систематизувати процес планування, оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів та прийняття управлінських рішень. Використання таких інструментів підвищує ефективність стратегічного управління, сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечує довгострокову стійкість підприємства.



Рис 1.3. Основні стратегічні моделі та підходи в управлінні розвитком підприємства.

Розроблено автором [7, 22, 49].

Однією з ключових моделей є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу використовуються для формування стратегічних цілей, пріоритетів розвитку та розробки заходів, що підвищують конкурентоспроможність та стійкість організації.

PESTEL-аналіз дозволяє комплексно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на

діяльність підприємства. Застосування цього підходу забезпечує врахування зовнішніх впливів при розробці стратегії, дозволяє мінімізувати ризики та використовувати нові можливості для розвитку.

Для визначення ринкових стратегій використовуються концепції «Червоного» та «Блакитного океану». Стратегія «Червоного океану» орієнтована на оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності в умовах високої конкуренції, тоді як стратегія «Блакитного океану» передбачає освоєння нових ринкових ніш та створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів, що сприяє формуванню інноваційних конкурентних переваг[22].

Для прогнозування розвитку підприємства у мінливих умовах застосовується сценарне планування, що дозволяє формувати альтернативні варіанти розвитку та оцінювати їх вплив на економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Такий підхід підвищує гнучкість підприємства та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим інструментом стратегічного управління є матричне планування та портфельні моделі, зокрема матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) і матриця GE/McKinsey. Вони дозволяють оцінити пріоритетність продуктів і напрямів діяльності, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити ефективність реалізації стратегії[49].

Застосування зазначених моделей забезпечує комплексний, системний і науково обґрунтований підхід до стратегічного розвитку. Вони дозволяють підприємству оцінювати потенційні ризики, інноваційні можливості та ефективність використання ресурсів, що є ключовим для досягнення сталого функціонування та довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегічний розвиток значною мірою ґрунтується на застосуванні інноваційних рішень. Інновації дозволяють підвищити ефективність виробничих і управлінських процесів, зменшити витрати, освоїти нові ринки та підвищити гнучкість організації. Інноваційний розвиток стає невід'ємною складовою стратегії, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього

середовища, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову стійкість.

Сталий розвиток підприємства вимагає також комплексного підходу до управління ризиками. Стратегія повинна передбачати ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми чинниками. Це дозволяє підприємству зменшити ймовірність негативних наслідків від економічних криз, коливань ринкових цін, соціальних та екологічних загроз. Впровадження системи ризик-менеджменту у стратегічне планування забезпечує безперервність діяльності та стійкість бізнес-моделі[42].

Економічний аспект стратегії розвитку включає формування ефективної ресурсної політики, оптимізацію витрат і підвищення продуктивності. Рациональне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів дозволяє забезпечити економічну стабільність і фінансову незалежність підприємства. Крім того, економічна ефективність у поєднанні з інноваційними технологіями забезпечує зростання прибутковості та підтримку конкурентних переваг.

Соціальний аспект стратегії полягає у розвитку людського капіталу, формуванні корпоративної культури та забезпеченні соціальної відповідальності. Важливим елементом є підвищення кваліфікації персоналу, створення безпечних і комфортних умов праці, а також взаємодія з місцевими громадами. Соціальна орієнтація стратегії сприяє зміцненню внутрішньої стійкості підприємства та підвищенню довіри серед стейкхолдерів[25].

Екологічний напрям стратегічного розвитку включає дотримання принципів екологічності та впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій. Підприємство, що враховує екологічні аспекти в стратегії, зменшує свій негативний вплив на довкілля, підвищує відповідність міжнародним стандартам і створює передумови для інтеграції у глобальні ланцюги постачання[11].

Процес стратегічного планування передбачає регулярний моніторинг, оцінювання та коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього

середовища. Це дозволяє забезпечувати гнучкість і адаптивність підприємства, своєчасно реагувати на ризики та використовувати нові можливості для розвитку. Важливим елементом є також оцінка ефективності реалізації стратегії за допомогою ключових показників продуктивності та сталого розвитку.

Отже, стратегія розвитку підприємства виступає основним інструментом забезпечення його сталого функціонування. Вона інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, враховує інноваційний потенціал і ризики, забезпечує довгострокову стабільність та конкурентоспроможність. Стратегічне управління, побудоване на принципах сталого розвитку, дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, адаптуватися до змін і підтримувати розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3. Методи та моделі оцінювання рівня сталого розвитку підприємства

Оцінювання рівня сталого розвитку підприємства посідає важливе місце у сучасній системі стратегічного управління, оскільки дає змогу визначити ступінь збалансованості економічних, соціальних та екологічних результатів його діяльності. В умовах посилення глобальних викликів, підвищення конкуренції, зростання вимог споживачів та міжнародних стандартів відповідального бізнесу здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток стає не лише фактором його ефективності, а й ключовою умовою довгострокового функціонування. Тому підприємствам необхідно впроваджувати систематичні підходи до моніторингу показників сталості, що підвищує прозорість управлінських рішень і створює основу для стратегічного планування.

Оскільки, сталий розвиток підприємства розглядається як інтегрована характеристика, що поєднує економічну результативність, соціальну відповідальність і екологічну безпеку. Комплексність цього поняття зумовлює складність оцінювання, адже кожен із трьох напрямів містить широкий набір

кількісних та якісних показників, які необхідно узгодити між собою. З цієї причини у практиці управління все більшого поширення набувають різні моделі та методи, які дають змогу врахувати багатовимірність сталого розвитку та забезпечити об'єктивність оцінки.

Розроблення методів оцінювання сталого розвитку спрямоване на формування інструментарію, що дозволяє не лише фіксувати поточний стан підприємства, а й визначати тенденції, прогнозувати зміни та формувати напрями вдосконалення. У цьому контексті вагоме значення відіграють індикаторні системи, які дають змогу вимірювати рівень сталості на основі набору нормованих показників. Такі системи широко застосовуються міжнародними інституціями, зокрема у рамках концепцій ESG, корпоративної соціальної відповідальності та екологічного менеджменту.

Методи оцінювання рівня сталого розвитку також включають експертні, порівняльні та аналітичні підходи, що дають змогу узгодити об'єктивні статистичні дані з якісними характеристиками діяльності підприємства. Вони є особливо важливими у ситуаціях, коли кількісна інформація є обмеженою або потребує інтерпретації через специфіку виробництва, галузеві ризики чи відсутність стандартизованих вимірів. Комплексне поєднання таких підходів сприяє формуванню більш повної картини сталості діяльності підприємства[12].

Водночас у практиці управління значна увага приділяється інтегральним моделям оцінювання, які дозволяють узагальнювати результати аналізу та формувати єдиний індекс сталого розвитку. Використання інтегрального підходу є ефективним інструментом для порівняння підприємств між собою, оцінки конкурентних позицій, визначення динаміки змін та формування стратегічних пріоритетів. Такі моделі застосовуються у корпоративному секторі, державних програмах та міжнародних рейтингах сталості.

Оцінювання рівня сталого розвитку підприємства є важливою передумовою формування ефективної стратегії управління та визначення пріоритетних напрямів економічного, соціального та екологічного розвитку. Сучасні підходи до оцінки сталості підприємства спрямовані на комплексне

врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, динаміки показників та ступеня збалансованості трьох ключових складових - економічної, соціальної та екологічної. Залежно від мети та деталізації аналізу використовуються різноманітні методи та аналітичні моделі, що поєднують кількісні та якісні параметри.

Кількісні методи ґрунтуються на використанні об'єктивних економічних, соціальних і екологічних показників, що характеризують діяльність підприємства[49].

Найпоширенішими серед них є:

1. Індикаторний метод - передбачає оцінку системи показників сталого розвитку, їх нормування та подальше формування інтегрального індексу сталості. Узагальнений показник визначається за формулою:

$$SRI = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i,$$

Де:

SRI - інтегральний індекс сталого розвитку;

K_i - нормалізований показник i -го індикатора;

w_i -ваговий коефіцієнт індикатора, визначений експертним або статистичним методом.

2. Метод бенчмаркінгу - передбачає порівняння показників підприємства з галузевими стандартами, найкращими практиками або середніми значеннями. Це дозволяє виявити відхилення та окреслити напрями поліпшення.

3. Економетричні методи - використовуються для побудови моделей залежностей між різними складовими сталого розвитку, аналізу динаміки показників та прогнозування їх змін. Часто застосовуються моделі регресії, індексного аналізу та кореляційні методи.

Якісні та експертні методи оцінювання використовуються, коли кількісні дані є недостатніми або потребують інтерпретації, застосовуються якісні методи:

1. Експертні оцінки - передбачають залучення фахівців для оцінювання ступеня відповідності діяльності підприємства принципам сталого розвитку за шкалами бальних та рангових оцінок. Інтегральний бал визначається як середнє значення оцінок[49]:

$$E = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m e_j,$$

Де:

E - узагальнена експертна оцінка,

e_j - оцінка експерта,

m - кількість експертів.

2. SWOT-аналіз сталого розвитку - дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози у контексті сталості. SWOT-аналіз особливо важливий для стратегічного планування.

3. Соціологічні методи - анкетування персоналу, клієнтів, партнерів дозволяє оцінити рівень соціальної відповідальності, корпоративної культури, задоволеності умовами праці та іншими нематеріальними аспектами розвитку.

Сучасні моделі оцінювання сталого розвитку підприємства ґрунтуються на необхідності комплексного аналізу економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, що взаємопов'язані між собою та впливають на загальний рівень сталості. Важливою характеристикою цих моделей є можливість інтеграції різномірних показників у єдине аналітичне поле, що забезпечує формування більш повної та об'єктивної оцінки. Завдяки цьому управлінці отримують інструментарій не лише для фіксації поточного стану підприємства, але й для визначення ключових тенденцій та оцінки впливу стратегічних рішень на довгостроковий розвиток.

Однією з найпоширеніших концептуальних моделей є модель «трьох вимірів» (Triple Bottom Line - TBL), яка передбачає оцінку сталого розвитку через три взаємопов'язані складові: економічну, соціальну та екологічну. Ця модель дозволяє підприємству одночасно аналізувати фінансові результати, вплив на персонал і суспільство, а також рівень екологічної безпеки та

використання природних ресурсів. Оцінювання за TBL відбувається шляхом порівняння показників кожного напрямку та визначення ступеня їх збалансованості, що формує основу для прийняття стратегічних рішень[44].

Іншим інструментом є індекс сталого розвитку підприємства (Sustainable Development Index), який формується як інтегральне значення нормованих показників за всіма складовими сталості. Ця модель є однією з найбільш зручних для кількісного оцінювання, оскільки дозволяє об'єднати різні показники в один узагальнений індекс, що полегшує порівняння підприємств між собою та аналіз динаміки змін у часі. Індекс сталого розвитку активно використовується у корпоративних звітах, міжнародних рейтингах та системах управлінського контролю[45].

Для більш глибокого аналізу складних систем сталого розвитку застосовується модель АНР (Analytic Hierarchy Process). Цей метод дає змогу структурувати проблему у вигляді ієрархії, де на верхньому рівні знаходиться ціль аналізу, на середньому - критерії, а на нижньому - показники та альтернативи. Особливістю АНР є використання попарних порівнянь критеріїв, що дозволяє визначити їх відносну важливість та обґрунтовано встановити вагові коефіцієнти. Такий підхід є надзвичайно корисним у випадках, коли необхідно врахувати численні фактори, що впливають на сталий розвиток[49].

У ситуаціях, коли інформація є неповною, нечіткою або важко піддається кількісному вимірюванню, застосовуються моделі нечіткої логіки (Fuzzy Logic). Вони дозволяють працювати з показниками, які не мають точних значень або характеризуються широкими діапазонами можливих інтерпретацій. Нечіткі множини допомагають визначити рівень відповідності діяльності підприємства певним ступеням сталості, враховуючи невизначеність та суб'єктивні оцінки. Це особливо важливо в умовах нестабільності, високої турбулентності середовища та обмеженості достовірних даних[31].

Сучасні моделі оцінювання сталого розвитку забезпечують багаторівневий та гнучкий підхід до визначення стану підприємства та його перспектив. Вони поєднують кількісні й якісні характеристики, дозволяють адаптувати процедуру

оцінювання до галузевої специфіки та рівня доступності інформації, а також створюють надійну основу для ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Водночас, з огляду на потребу у формуванні узагальнених та порівняльних результатів, особливої актуальності набувають комплексні індексні моделі оцінювання, які дозволяють інтегрувати різноманітні показники у єдиний інтегральний показник сталого розвитку підприємства.

До інтегральних моделей оцінки сталого розвитку входять інструменти, що поєднують різні групи показників у єдиний числовий індекс[49]:

- ✓ індекс екологічної ефективності (EEI);
- ✓ індекс соціальної відповідальності (SRI);
- ✓ індекс ESG-сталості, сформований відповідно до сучасних стандартів Environmental, Social, Governance.

У випадку ESG-оцінювання комплексна формула може мати вигляд:

$$ESG = \alpha E + \beta S + \gamma G,$$

Де

E - екологічна складова,

S - соціальна складова,

G - корпоративне управління,

α, β, γ - вагові коефіцієнти.

Вибір конкретних методів оцінювання рівня сталого розвитку залежить від масштабу та галузевої специфіки підприємства, доступності інформації, стратегічних цілей та очікуваних результатів аналізу. Великі підприємства частіше застосовують комплексні індексні моделі, бенчмаркінг і ESG-оцінки, тоді як малі та середні підприємства використовують експертні методи, SWOT-аналіз та інтегральні показники на основі спрощених індикаторів. Комплексне застосування кількісних та якісних методів дозволяє сформувати всебічну оцінку рівня сталого розвитку та забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень у напрямі підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності підприємства.

Висновки до першого розділу. У розділі розглянуто теоретико-методологічні засади формування та забезпечення сталого розвитку підприємства, що дало змогу узагальнити основні концепції, підходи та принципи сталості в сучасних умовах господарювання. Проведений аналіз дозволив встановити, що сталий розвиток є багатовимірною категорією, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства і забезпечує його здатність функціонувати та зростати у довгостроковій перспективі, зберігаючи баланс між потребами бізнесу, суспільства та природного середовища.

Розкриття сутності сталого розвитку показало, що він формується як результат еволюції міжнародних та національних підходів до управління, які ґрунтуються на принципах ресурсоефективності, інноваційності, екологічної безпеки, соціальної відповідальності та стратегічної орієнтації на майбутнє. Особливу увагу в дослідженні було приділено аналізу загальних принципів сталості, які визначають засади діяльності підприємства в умовах глобальних трансформацій, підвищеної конкуренції та нестабільності економічного середовища.

Аналіз сучасних концепцій сталого розвитку засвідчує, що вони охоплюють широкий спектр моделей. Впровадження ESG-стандартів тісно пов'язане з концепцією сталого розвитку, оскільки вони забезпечують інструментальну основу для кількісного та якісного вимірювання стійкості підприємства. На відміну від загальних принципів корпоративної соціальної відповідальності, ESG формує чітку систему критеріїв, індикаторів та метрик, що дозволяють проводити зіставний аналіз діяльності компаній, оцінювати ризики, порівнювати рівень прозорості та результативності. У сучасній практиці провідні міжнародні інституції - такі як Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) та Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) - формують методологічну базу для складання нефінансової звітності, яка стає обов'язковим елементом конкурентної бізнес-моделі. Підприємства, що інтегрують ESG у свою систему управління,

отримують доступ до нових ринків, інвестиційних інструментів та партнерств, оскільки демонструють низький рівень нефінансових ризиків і високу відповідальність перед суспільством.

Для України значення ESG-стандартів зростає з огляду на євроінтеграційний курс, необхідність відновлення інфраструктури, підвищення енергоефективності та залучення іноземних інвестицій. Підприємства, що впроваджують екологічно орієнтовані технології, забезпечують розвиток персоналу, підвищують прозорість управління та зменшують корупційні ризики, отримують конкурентні переваги на внутрішньому й міжнародному ринках. У контексті воєнних викликів ESG також сприяє формуванню стійкості, оскільки забезпечує ефективне управління ризиками, підвищує довіру до компанії та створює передумови для швидкої післявоєнної відбудови бізнесу.

Таким чином, сучасне трактування сталого розвитку охоплює широкий спектр управлінських, економічних, соціальних та екологічних процесів, що у своїй сукупності формують здатність підприємства забезпечувати довгострокову стабільність і конкурентоспроможність. Принципи сталості, доповнені вимогами ESG, стають методологічною основою для побудови ефективної системи стратегічного управління, орієнтованої на баланс інтересів стейкхолдерів, ресурсну ефективність, інноваційність та прозорість.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА РІВНЯ СТІЙКОСТІ ТЗОВ «ТАНДЕМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «Тандем»

Історія компанії сягає 1986 року, коли було започатковано перші спроби вирощування квітів, зокрема тюльпанів та гвоздик, а згодом і троянд, які сьогодні є символом високої якості та престижу компанії. Динамічний розвиток виробництва дозволив у 2000 році заснувати нову компанію, що розпочала діяльність на земельній ділянці площею 0,5 га, а згодом площа вирощування була збільшена до 7,5 га, зосередивши основну увагу на вирощуванні троянд - «королеви квітів». Наразі в асортименті підприємства представлено 41 сорт високоякісних троянд[35].

Виробнича діяльність компанії ґрунтується на сучасних високотехнологічних підходах, що відповідають європейським нормам та стандартам. Зокрема, використовується мінерально-ватний субстрат для вирощування рослин, крапельне зрошення та живлення, системи фотосинтетичного освітлення, а також дозування вуглекислого газу, що забезпечує оптимальні умови росту та розвитку рослин. Такі технології дозволяють підтримувати стабільно високий рівень продукції та забезпечувати її відповідність світовим стандартам якості.

Економічний потенціал підприємства зумовлюється не лише технологічним оснащенням, а й різноманітним асортиментом продукції. ТЗОВ «Тандем» пропонує троянди, тюльпани, інші квіти та кімнатні рослини, горшкову продукцію, голландські вазони та власну вуличну розсаду. Також компанія забезпечує реалізацію флористичних послуг та пропонує широкий спектр фурнітури для оформлення букетів і святкових композицій, що значно підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Важливою складовою організаційно-економічної структури підприємства є колектив фахівців. На сьогодні в компанії працює 136 співробітників, які

поєднують професіоналізм, творчість і відповідальність у виконанні своїх завдань. Така кадрова політика забезпечує злагоджену роботу підприємства та високий рівень обслуговування клієнтів, а також підтримує стабільну мотивацію персоналу шляхом надання гідної заробітної плати. Компанія демонструє високу соціальну відповідальність і активно підтримує сучасні суспільні процеси. Вона бере участь у різних благодійних та соціальних акціях, спрямованих на поліпшення життя громади та популяризацію культури краси та естетики. Такі ініціативи підкреслюють імідж підприємства як надійного та відповідального бізнес-партнера[35].

ТЗОВ «Тандем» має значний досвід на ринку квіткової продукції та налагоджені канали збуту по всій території України. Наявність 20 представництв дозволяє ефективно реалізовувати продукцію та забезпечувати її доступність для широкого кола споживачів. Підприємство поєднує високі стандарти виробництва, багаторічний досвід та інноваційні підходи до бізнесу, що сприяє його стабільному розвитку та зростанню попиту на продукцію.

Економічна діяльність підприємства демонструє стабільну фінансову динаміку. У таблиці 2.1 наведено основні фінансові та організаційні показники діяльності ТЗОВ «Тандем» за 2021-2024 роки[35].

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТЗОВ «Тандем» (2021–2024 рр.)

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язанн я	Середня зарплата	Кількість працівників
2021	179 813 000	13 184 000	154 708 000	47 680 000	8 407	178
2022	150 094 000	10 889 000	140 518 000	40 529 000	7 808	170
2023	164 353 000	21 841 000	151 497 000	39 150 000	9 217	146
2024	217 108 000	29 774 000	174 670 000	42 822 000	10 159	135

Квартальна звітність за 2025 рік демонструє подальше зростання фінансових результатів підприємства: дохід становив 139 841 000 ₴, чистий

прибуток - 19 305 000 ₴, активи - 178 007 000 ₴, зобов'язання - 31 018 000 ₴, а кількість працівників залишилася на рівні 136 осіб[35].



Рис 2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку ТзОВ «Тандем» за 2021-2025 роки.

Аналіз таблиці 2.1 дозволяє зробити висновки щодо основних тенденцій економічного розвитку ТзОВ «Тандем» у період 2021-2024 років. Дохід підприємства демонструє коливання, зокрема зниження у 2022 році на 16,5% порівняно з 2021 роком, що, ймовірно, пов'язано з сезонними коливаннями попиту та загальною економічною ситуацією в країні. Проте вже у 2023 році спостерігається відновлення доходу до 164 353 000₴, а у 2024 році досягнуто значного зростання - 217 108 000₴, що перевищує показник 2021 року на 20,7%.

Чистий прибуток компанії у 2022 році знизився на 17,4 % порівняно з попереднім роком, однак у наступні два роки спостерігається позитивна динаміка зростання прибутковості, особливо у 2024 році, коли показник досяг 29 774 000₴. Це свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів, що дозволило підвищити рентабельність діяльності підприємства.

Активи компанії протягом аналізованого періоду демонструють загальну тенденцію зростання: у 2024 році їх обсяг становив 174 670 000₴, що на 12,9%

більше, ніж у 2022 році. Зобов'язання підприємства зберігаються на стабільному рівні, а їхня частка у загальних активах демонструє помірну фінансову стійкість.

Середня заробітна плата працівників підприємства також має позитивну динаміку: з 8 407 ₴ у 2021 році до 10 159 ₴ у 2024 році, що свідчить про соціальну орієнтованість компанії та ефективну кадрову політику. Водночас чисельність персоналу зменшилася з 178 до 135 осіб, що можна пояснити підвищенням рівня автоматизації виробничих процесів та оптимізацією організаційної структури.

Рисунок 2.1 ілюструє динаміку доходу та чистого прибутку ТзОВ «Тандем» за 2021-2025 роки. На графіку чітко видно коливання фінансових показників, проте загальна тенденція є позитивною: доходи та чистий прибуток компанії демонструють стійке зростання, особливо у 2024-2025 роках. Це відображає ефективну стратегію розвитку підприємства, яка поєднує сучасні технології виробництва, розширення асортименту продукції та оптимізацію управлінських процесів.

Організаційна структура ТзОВ «Тандем» побудована за функціональною моделлю, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, ефективну координацію виробничих та адміністративних процесів, а також швидке прийняття управлінських рішень. Підприємство має керівний склад, який включає генерального директора, заступників директора з виробництва, комерційних питань та фінансових питань. Кожен підрозділ має власну структуру, що дозволяє оперативно виконувати завдання та контролювати результати діяльності.

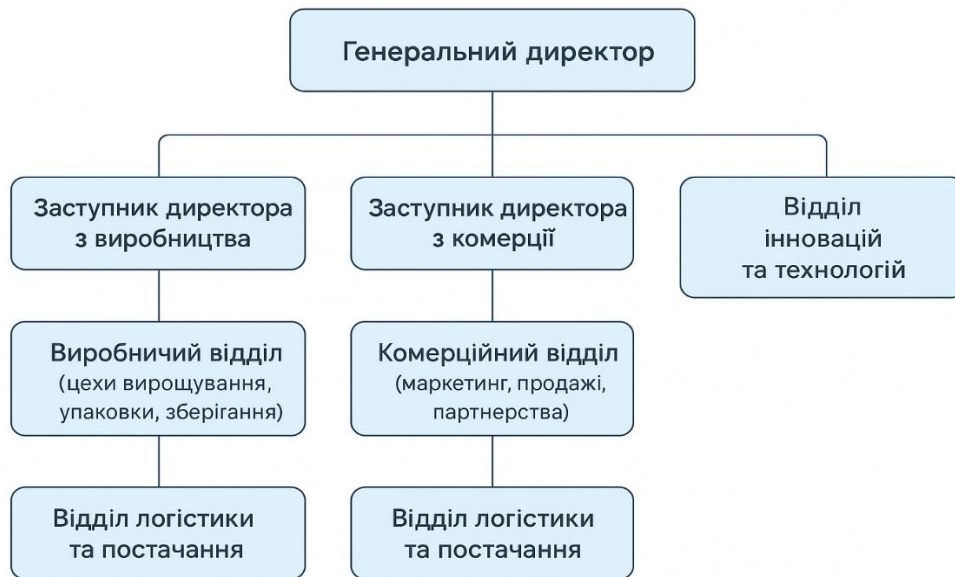


Рис 2.2. Організаційна структура ТзОВ «Тандем».

Розроблено автором [35].

До складу компанії входять наступні основні підрозділи:

Генеральний директор здійснює загальне керівництво підприємством та стратегічне планування.

Заступники директора координують роботу ключових напрямів діяльності: виробництва, комерції та фінансів.

Виробничий відділ - забезпечує вирощування рослин, контроль за технологічними процесами, дотримання стандартів якості та управління ресурсами. Підрозділ включає цехи вирощування, упаковки та зберігання продукції.

Комерційний відділ - відповідає за реалізацію продукції, маркетинг, продажі, розвиток партнерських каналів та роботу з клієнтами.

Фінансово-економічний відділ - контролює бюджетування, облік доходів та витрат, формування фінансової звітності та аналіз ефективності діяльності підприємства.

Відділ логістики та постачання - організовує транспортне забезпечення, координацію поставок сировини та готової продукції, а також управління запасами.

Відділ кадрів та соціальної політики - займається підбором персоналу, навчанням, оцінкою ефективності працівників, розробкою систем мотивації та соціального забезпечення.

Відділ інновацій та технологій - впроваджує нові методи вирощування, сучасні технологічні рішення та інновації у виробничі процеси.

Такий функціональний поділ дозволяє забезпечити високий рівень спеціалізації та відповідальності кожного підрозділу, водночас сприяючи інтеграції всіх процесів у єдину систему управління підприємством.

Основні переваги такої організаційної структури полягають у наступному:

- ✓ чітке розмежування обов'язків і відповідальності;
- ✓ ефективна комунікація між підрозділами;
- ✓ можливість швидко реагувати на зміни ринку та попит на продукцію;
- ✓ підвищення ефективності виробничих процесів за рахунок спеціалізації працівників;
- ✓ створення умов для впровадження інновацій та модернізації технологій.

Таким чином, організаційна структура ТзОВ «Тандем» є адаптивною, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку квіткової продукції, підтримувати високий рівень якості обслуговування клієнтів та забезпечувати стабільне фінансове зростання.

ТзОВ «Тандем» демонструє високу організаційно-економічну ефективність, що забезпечується поєднанням сучасних технологій вирощування квітів, раціональної структури управління та професійного кадрового складу. Підприємство зуміло інтегрувати інноваційні методи виробництва, адаптовані до світових стандартів якості, що дозволяє стабільно задовольняти попит на високоякісну продукцію та зберігати конкурентні позиції на українському ринку.

Фінансові показники компанії за останні роки свідчать про стійке зростання доходів та прибутку, ефективне управління витратами та оптимізацію ресурсів. При цьому позитивна динаміка середньої заробітної плати та стабільна кількість працівників підкреслюють соціальну орієнтованість підприємства та

ефективну кадрову політику. Зменшення чисельності персоналу при зростанні обсягів виробництва також демонструє результативність автоматизації та удосконалення організаційних процесів.

Особлива увага надається розвитку інноваційного потенціалу та модернізації виробничих процесів. Впровадження передових технологій, таких як крапельне зрошення, фотосинтетичне освітлення та контроль вуглекислого газу, забезпечує оптимальні умови росту рослин та підвищує якість продукції. Це сприяє зміцненню репутації підприємства як надійного та прогресивного виробника, здатного швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Важливим аспектом ефективного функціонування ТзОВ «Тандем» є чітка функціональна організаційна структура, яка забезпечує раціональний розподіл повноважень, високу спеціалізацію підрозділів та координацію всіх процесів. Це дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін попиту, ефективно управляти ресурсами та реалізовувати стратегії розвитку, що спрямовані на довгострокове зростання та стабільність.

Водночас діяльність підприємства характеризується високою соціальною відповідальністю, що проявляється у підтримці колективу, благодійних ініціативах та популяризації культури краси та естетики. Такий комплексний підхід до управління дозволяє не лише забезпечувати фінансову стійкість, а й формувати позитивний імідж на ринку, підвищувати лояльність клієнтів та мотивованість персоналу. Організаційно-економічний потенціал ТзОВ «Тандем» створює міцну базу для подальшого стратегічного розвитку. Накопичений досвід, ефективна структура управління та впровадження інноваційних рішень дозволяють підприємству не лише зберігати стабільні позиції на ринку, а й активно підвищувати рівень сталого функціонування.

2.2. Аналіз стратегії розвитку та оцінювання рівня сталого функціонування підприємства

Стрімкий розвиток ринку та зростання конкурентного тиску зумовлюють підвищення значущості ефективного стратегічного управління. Для ТЗОВ «Тандем», яке займає провідні позиції на ринку квіткової продукції, ключовим завданням є не лише збереження високих стандартів виробництва та якості продукції, але й забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку підприємства визначає напрями його діяльності, оптимізацію ресурсів та управлінських процесів, формує систему прийняття рішень і дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасній бізнес-практиці все більше значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку, яка передбачає збалансовану взаємодію економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Комплексна оцінка сталого розвитку підприємства передбачає використання фінансових показників, аналіз кадрової та соціальної політики, а також оцінку екологічних заходів і технологічних інновацій. Це дозволяє не лише визначити поточний стан підприємства, а й оцінити його потенціал для подальшого розвитку та інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне планування.

Стратегія розвитку ТЗОВ «Тандем» спрямована на забезпечення стабільного зростання виробництва та доходів, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку квіткової продукції. В основу стратегії закладено три ключові напрями:

Економічний розвиток - оптимізація виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту продукції та розвиток каналів збуту.

Соціальна відповідальність - підтримка та мотивація персоналу, участь у благодійних та культурних проектах, підвищення рівня заробітної плати та умов праці.

Екологічна стійкість - застосування енергозберігаючих та ресурсоефективних технологій, мінімізація впливу на навколишнє середовище та дотримання міжнародних стандартів вирощування рослин.

Для комплексної оцінки сталого функціонування підприємства використовуються економічні, соціальні та екологічні показники.

Економічна ефективність оцінюється за допомогою основних фінансових показників: доходу, чистого прибутку та рентабельності. Розрахунок рентабельності виробництва проводиться за формулою[49]:

$$R_p = \frac{P_{\text{чист}}}{D} \cdot 100\%,$$

де:
 R_p – рентабельність виробництва, %;
 $P_{\text{чист}}$ – чистий прибуток, ₴;
 D – дохід підприємства, ₴.

Таблиця 2.3.

Рентабельність ТзОВ «Тандем» (2021-2024 рр.)

Рік	Дохід, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Рентабельність, %
2021	179 813	13 184	7,33
2022	150 094	10 889	7,25
2023	164 353	21 841	13,29
2024	217 108	29 774	13,71

Розроблено автором.

Аналіз таблиці показує, що рентабельність зросла більш ніж у два рази протягом 2021-2024 років, що свідчить про ефективне управління витратами та підвищення прибутковості підприємства.

Соціальна складова оцінюється за чисельністю персоналу, середньою заробітною платою та участю у соціальних програмах. Для порівняння рівня соціальної стабільності використовують індекс соціальної відповідальності:

$$ISR = \frac{Z_{\text{ср}} \cdot N_{\text{прогр}}}{N_{\text{прац}}} \cdot 100,$$

де:

$Z_{\text{ср}}$ – середня зарплата, ₴;

$N_{\text{прогр}}$ – кількість соціальних програм;

$N_{\text{прац}}$ – чисельність працівників.

Таблиця 2.4.

Індекс соціальної відповідальності ТзОВ «Тандем» (2021-2024 рр.)

Рік	Середня зарплата, грн.	Кількість соціальних програм	Працівники	ISR
2021	8 407	5	178	236
2022	7 808	6	170	276
2023	9 217	7	146	441
2024	10 159	8	135	602

Розроблено автором.

Зростання ISR свідчить про підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства та мотивації персоналу.

Екологічна складова оцінюється за рівнем інвестицій у енергоефективні технології, повторне використання ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Для узагальнення використовується індекс екологічної ефективності[49]:

$$IEE = \frac{I_{\text{ек}}}{D} \cdot 100\%,$$

де:

$I_{\text{ек}}$ – інвестиції у екологічні програми, ₴;

D – дохід підприємства, ₴.

Таблиця 2.5.

Індекс екологічної ефективності ТзОВ «Тандем» (2021-2024 рр.)

Рік	Інвестиції, тис. грн.	Дохід, тис. грн.	IEE, %
2021	1 200	179 813	0,67

2022	1 500	150 094	1,00
2023	2 100	164 353	1,28
2024	2 500	217 108	1,15

Розроблено автором.

Значення ІЕЕ демонструє стабільні інвестиції підприємства у підтримку екологічної стійкості та ефективне використання ресурсів.

Комплексний індекс сталого функціонування (КІСФ) підприємства - це інтегральний показник, який одночасно оцінює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності компанії. Він дозволяє узагальнити різноманітні дані у єдину метрику для швидкого порівняння років або підприємств та визначення рівня сталого розвитку.

Загальна формула КІСФ може бути представлена як зважена сума окремих індексів[49]:

$$\text{КІСФ} = w_1 \cdot I_{\text{екон}} + w_2 \cdot I_{\text{соц}} + w_3 \cdot I_{\text{екол}}$$

де:

- $I_{\text{екон}}$ — індекс економічної ефективності (наприклад, рентабельність або прибуток/дохід),
- $I_{\text{соц}}$ — індекс соціальної відповідальності (на основі середньої зарплати, кількості соціальних програм, чисельності персоналу),
- $I_{\text{екол}}$ — індекс екологічної ефективності (частка інвестицій в енергоефективні та екологічні заходи),
- w_1, w_2, w_3 — вагові коефіцієнти для кожної складової (сума $w_1 + w_2 + w_3 = 1$).

Для ТзОВ «Тандем» можна взяти значення з попередніх таблиць:

Рік	Доходи (тис. грн)	Рентабельність (%)	ISR	ІЕЕ (%)
2021	179813	7,33	236	0,67
2022	150094	7,25	276	1,00
2023	164353	13,29	441	1,28
2024	217108	13,71	602	1,15

Розроблено автором.

Якщо нормалізувати значення кожного індикатора (наприклад, поділити на максимальне значення серед років) та присвоїти ваги $w_1=0,4$; $w_2=0,35$; $w_3=0,25$, можна обчислити КІСФ для кожного року.

$$\text{КІСФ} = w_1 \cdot \frac{\text{Рентабельність}}{\text{Рентабельність}_{\text{max}}} + w_2 \cdot \frac{\text{ISR}}{\text{ISR}_{\text{max}}} + w_3 \cdot \frac{\text{ІЕЕ}}{\text{ІЕЕ}_{\text{max}}}$$

Рентабельність (макс = 13,71):

$$2021 \rightarrow 7,33 / 13,71 \approx 0,535$$

$$2022 \rightarrow 7,25 / 13,71 \approx 0,529$$

$$2023 \rightarrow 13,29 / 13,71 \approx 0,969$$

$$2024 \rightarrow 13,71 / 13,71 = 1,000$$

ISR (макс = 602):

$$2021 \rightarrow 236 / 602 \approx 0,392$$

$$2022 \rightarrow 276 / 602 \approx 0,458$$

$$2023 \rightarrow 441 / 602 \approx 0,732$$

$$2024 \rightarrow 602 / 602 = 1,000$$

ІЕЕ (макс = 1,28):

$$2021 \rightarrow 0,67 / 1,28 \approx 0,523$$

$$2022 \rightarrow 1,00 / 1,28 \approx 0,781$$

$$2023 \rightarrow 1,28 / 1,28 = 1,000$$

$$2024 \rightarrow 1,15 / 1,28 \approx 0,898$$

Обчислення КІСФ:

$$\text{КІСФ} = 0,4 \cdot \text{Іекон} + 0,35 \cdot \text{Ісоц} + 0,25 \cdot \text{Іекол}$$

$$2021: 0,4 \cdot 0,535 + 0,35 \cdot 0,392 + 0,25 \cdot 0,523 \approx 0,494$$

$$2022: 0,4 \cdot 0,529 + 0,35 \cdot 0,458 + 0,25 \cdot 0,781 \approx 0,569$$

$$2023: 0,4 \cdot 0,969 + 0,35 \cdot 0,732 + 0,25 \cdot 1,000 \approx 0,870$$

$$2024: 0,4 \cdot 1,000 + 0,35 \cdot 1,000 + 0,25 \cdot 0,898 \approx 0,975$$

Таблиця 2.6.

Комплексний індекс сталого функціонування

ТзОВ «Тандем» (2021-2024 рр.)

Рік	КІСФ
2021	0,494
2022	0,569

2023	0,870
2024	0,975

Комплексний індекс сталого функціонування (КІСФ) ТзОВ «Тандем» є інтегральним показником, який узагальнює результати діяльності підприємства у трьох взаємопов’язаних сферах сталого розвитку - економічній, соціальній та екологічній. Застосування КІСФ дозволяє оцінити не лише фінансовий стан компанії, але й якість управління персоналом, відповідальність бізнесу перед суспільством, а також екологічну ефективність виробничих процесів.



Рис 2.3. Динаміка комплексний індекс сталого функціонування (КІСФ) ТзОВ «Тандем»

Розроблено автором.

Наочне представлення динаміки сталого функціонування підприємства може бути забезпечене шляхом побудови комплексного графіка, який одночасно відображає ключові індикатори розвитку: доходи, рентабельність, інтегральний соціальний рейтинг (ISR) та інтегральний екологічний індекс (IEE). Об’єднання цих показників на одній візуалізації дає змогу простежити взаємозв’язок між фінансовими результатами, соціальною відповідальністю та екологічною ефективністю підприємства. Такий формат графічного подання робить

можливими швидко виявлення тенденцій, оцінювання стабільності розвитку та порівняння окремих років за всіма складовими сталого функціонування. Динаміка комплексний індекс сталого функціонування також дозволяє оцінити баланс між економічними, соціальними та екологічними результатами діяльності ТзОВ «Тандем».

Комплексний аналіз стратегії розвитку ТзОВ «Тандем» засвідчує, що підприємство послідовно рухається у напрямі формування збалансованої моделі функціонування, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі. Завдяки системному підходу до стратегічного планування підприємству вдалося створити ефективну управлінську платформу, що дозволяє забезпечувати стабільне зростання та гнучко реагувати на виклики ринкового середовища. Важливим досягненням є поєднання класичних бізнес-інструментів із елементами концепції сталого розвитку, що розширює горизонти стратегічного мислення керівництва.

Економічний блок стратегії демонструє позитивну динаміку: ТзОВ «Тандем» не лише зберігає свої позиції на ринку, а й активно нарощує рентабельність та прибутковість діяльності. Це стало можливим завдяки ефективній політиці управління ресурсами, впровадженню елементів технологічної модернізації та оптимізації внутрішніх виробничих процесів. Показники фінансової стійкості свідчать про здатність підприємства забезпечувати необхідний рівень капіталізації та інвестиційної привабливості.

Соціальний вектор розвитку проявляється у зростанні рівня мотивації персоналу, удосконаленні системи винагород та активній участі підприємства у соціальних програмах. Компанія реалізує заходи, спрямовані на підвищення професійного потенціалу працівників, створення комфортних умов праці та формування корпоративної культури, орієнтованої на партнерство та довіру. Такі зусилля сприяють зміцненню кадрового потенціалу та підвищують конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді.

Екологічний компонент стратегії розвитку відзначається інвестиціями у зниження негативного впливу на довкілля, оптимізацію використання ресурсів

та впровадження сучасних екологічних практик. Дотримання екологічних стандартів та впровадження екологічно безпечних технологій підтверджує відповідальне ставлення підприємства до природного середовища та зміцнює його позицію як соціально відповідального бізнесу. Такі заходи формують основу для екологічної стійкості та позитивного корпоративного іміджу.

Здійснений аналіз комплексної динаміки сталого розвитку показує, що ТзОВ «Тандем» успішно досягає балансу між економічними результатами, соціальними зобов'язаннями та екологічною відповідальністю. Інтеграція принципів сталості у внутрішні процеси управління дозволяє підприємству формувати ефективну та гнучку модель функціонування, що забезпечує стійкість та конкурентні переваги.

Важливо підкреслити, що стратегія розвитку підприємства не є статичною - вона еволюціонує відповідно до змін ринкових умов, очікувань споживачів та глобальних тенденцій у сфері сталого бізнесу. Високий рівень адаптивності ТзОВ «Тандем» дає можливість своєчасно реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати інновації та розширювати ринкові можливості.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ТзОВ «Тандем» демонструє високий рівень стратегічної зрілості та здатності до сталого функціонування. Підприємство має міцну основу для подальшого розвитку, укріплення ринкових позицій та розширення масштабів діяльності. Стратегія, орієнтована на довгострокову сталість, створює передумови для формування стабільних конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку у майбутньому.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТзОВ «Тандем» засвідчує, що підприємство має міцну виробничу та фінансову базу, сучасне технологічне оснащення та висококваліфікований персонал. Використання інноваційних методів вирощування, автоматизація процесів та ефективна організаційна структура дозволяють підприємству стабільно забезпечувати високу якість продукції та відповідати міжнародним стандартам.

Значний досвід на ринку та налагоджені канали збуту сприяють зміцненню конкурентних позицій компанії.

Висновки до другого розділу. Аналіз фінансових показників демонструє позитивну динаміку доходів, чистого прибутку та рентабельності протягом 2021-2024 років, що свідчить про ефективне управління ресурсами та оптимізацію виробничих процесів. Підвищення середньої заробітної плати при зменшенні чисельності персоналу підтверджує успішну кадрову політику, спрямовану на мотивацію та підтримку професійного рівня співробітників. Це дозволяє підприємству поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю.

Оцінка стратегії розвитку свідчить про гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів функціонування. Впровадження інноваційних технологій, участь у соціальних програмах та інвестиції в екологічно безпечні процеси забезпечують збалансований розвиток підприємства. Особливе значення у загальній оцінці результативності діяльності відіграє комплексний індекс сталого функціонування (КІСФ), який інтегрує економічні, соціальні та екологічні показники у єдину оцінювальну метрику. Результати розрахунків свідчать про стале зростання КІСФ у 2021–2024 рр.: від 0,494 у 2021 році до 0,975 у 2024 році. Така позитивна динаміка підтверджує системність зусиль підприємства у напрямі посилення соціальної складової, підвищення екологічної ефективності та зміцнення фінансової стабільності. Зростання індексу відображає високий рівень стратегічної зрілості компанії та її здатність інтегрувати принципи сталого розвитку у внутрішні управлінські процеси.

Таким чином, стратегія розвитку компанії є адаптивною та довгостроково орієнтованою на стабільність. Підприємство демонструє високу стратегічну зрілість, здатність інтегрувати принципи сталого розвитку у внутрішні процеси управління та забезпечувати ефективність виробничих і фінансових рішень.

Загалом, ТзОВ «Тандем» має міцну основу для подальшого зростання, зміцнення ринкових позицій та розширення масштабів діяльності. Стратегія, яка

поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну стійкість, створює передумови для формування стабільних конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємства у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТзОВ «ТАНДЕМ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Формування оновленої моделі стратегічного розвитку ТзОВ «Тандем»

У сучасних умовах підвищеної конкуренції стратегічне управління підприємством стає ключовим фактором його стійкого функціонування. ТзОВ «Тандем», як провідний учасник ринку квіткової продукції, потребує постійного удосконалення своєї стратегії розвитку з метою забезпечення стабільності та довгострокового зростання. Формування оновленої моделі стратегічного розвитку передбачає інтеграцію трьох основних складових: економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити баланс між фінансовими результатами, соціальними ініціативами та захистом навколишнього середовища.

Економічна складова моделі спрямована на підвищення рентабельності та доходів підприємства через оптимізацію виробничих процесів, розширення асортименту продукції та розвиток каналів збуту. Для цього передбачено впровадження сучасних технологій вирощування рослин, цифрових рішень для управління виробництвом та автоматизації ключових процесів.

Соціальна відповідальність підприємства включає створення комфортних умов праці, підвищення заробітної плати, розвиток корпоративної культури та підтримку професійного росту персоналу. Важливим елементом є участь підприємства у соціальних та благодійних ініціативах, що сприяє зміцненню іміджу компанії як відповідального бізнес-партнера.

Екологічна складова стосується впровадження енергоефективних технологій, раціонального використання ресурсів та зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище. Це включає застосування крапельного зрошення, фотосинтетичного освітлення, контроль вуглекислого газу та утилізацію відходів виробництва.

Оновлена модель стратегічного розвитку ТЗОВ «Тандем» базується на принципах інтеграції, адаптивності, інноваційності та системності. Інтеграційний принцип забезпечує одночасне врахування економічних, соціальних та екологічних цілей, що сприяє гармонійному розвитку підприємства. Принцип адаптивності дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, сезонні коливання попиту та економічні ризики. Це досягається шляхом регулярного моніторингу ринкових умов та використання сценарного планування. Принцип інноваційності передбачає постійне впровадження сучасних технологічних рішень, автоматизацію виробничих процесів та цифровізацію управління. Такі заходи дозволяють підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції. Принцип системності забезпечує взаємозв'язок стратегічних цілей з операційними процесами та контролем результатів. Це дозволяє інтегрувати всі напрямки діяльності підприємства в єдину управлінську систему.

Модель передбачає три рівні управління: стратегічний, тактичний та операційний.

Стратегічний рівень - визначає довгострокові цілі розвитку підприємства, включаючи збільшення ринкової частки, підвищення рентабельності та зміцнення бренду.

Тактичний рівень - орієнтований на розробку конкретних заходів для досягнення стратегічних цілей. Сюди належить впровадження інноваційних технологій, оптимізація каналів збуту, розширення асортименту продукції та вдосконалення системи мотивації персоналу.

Операційний рівень - забезпечує безпосереднє виконання стратегічних та тактичних рішень через контроль якості продукції, управління ресурсами та оцінку ефективності роботи персоналу.

Для реалізації оновленої моделі стратегічного розвитку ТЗОВ «Тандем» доцільно застосовувати сучасні інструменти стратегічного планування, зокрема Balanced Scorecard (BSC). Цей інструмент дозволяє комплексно оцінювати ефективність діяльності підприємства за чотирма взаємопов'язаними

перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Використання BSC сприяє не лише моніторингу фінансових результатів, а й інтеграції соціальних та екологічних показників у систему управління, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку.

Balanced Scorecard дозволяє встановлювати конкретні цілі та ключові показники ефективності (KPI) для кожного напрямку діяльності підприємства, що забезпечує прозорість процесу планування та можливість оперативного реагування на зміни ринку. В економічному аспекті BSC допомагає відстежувати прибутковість, рентабельність та ефективність використання ресурсів. У соціальному вимірі - контролювати мотивацію та розвиток персоналу, рівень задоволеності клієнтів, участь у соціальних програмах. Екологічні показники можуть включати ефективність використання енергії, рівень інвестицій у ресурсоефективні технології та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Таким чином, Balanced Scorecard забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних складових у єдину систему управління, дозволяє побудувати взаємозв'язок між стратегією та оперативними процесами, а також оцінити ступінь досягнення цілей сталого розвитку. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищує адаптивність ТзОВ «Тандем» до змін зовнішнього середовища.

Впровадження Balanced Scorecard у практику управління ТзОВ «Тандем» передбачає визначення стратегічних цілей для кожної з чотирьох перспектив. З фінансової точки зору підприємство ставить за мету підвищення рентабельності, оптимізацію витрат та забезпечення стабільного зростання доходів. Для клієнтської перспективи важливо оцінювати рівень задоволеності споживачів, якість обслуговування та ефективність каналів збуту. Це дозволяє забезпечити стійке зростання попиту на продукцію та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів передбачає аналіз ефективності виробничих та адміністративних процесів, оптимізацію логістики та постачання,

впровадження інноваційних технологій вирощування рослин та автоматизацію процесів. Вона забезпечує підвищення продуктивності, скорочення витрат часу та ресурсів, а також підтримку високої якості продукції. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість операційної діяльності з довгостроковими стратегічними цілями підприємства.

Перспектива навчання і розвитку персоналу інтегрує управління кадровим потенціалом, підвищення кваліфікації співробітників та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та відповідальність. Цей блок включає розробку систем мотивації, оцінку ефективності роботи персоналу та навчальні програми, що сприяють розвитку компетенцій працівників і формуванню лояльності до компанії. Ефективне управління персоналом у довгостроковій перспективі забезпечує стійкість підприємства та підтримку соціальної відповідальності.

Інтеграція екологічних показників у Balanced Scorecard дозволяє ТзОВ «Тандем» відстежувати вплив виробничих процесів на довкілля, ефективність використання енергоресурсів, інвестиції у ресурсоефективні технології та зменшення викидів шкідливих речовин. Це сприяє формуванню екологічно відповідальної моделі бізнесу, зміцненню позитивного іміджу підприємства та дотриманню міжнародних стандартів сталого розвитку. Завдяки BSC керівництво має можливість контролювати збалансоване поєднання фінансових результатів, соціальної відповідальності та екологічної ефективності.

Для фінансової перспективи ключовими заходами є підвищення рентабельності та прибутковості через оптимізацію витрат на вирощування рослин, модернізацію обладнання та впровадження енергозберігаючих технологій. Крім того, планується розширення каналів збуту, включно з розвитком онлайн-продажів та співпрацею з новими торговими мережами, що дозволить збільшити дохід та диверсифікувати джерела прибутку. Для оцінки ефективності цих заходів встановлюються KPI: рентабельність продажів, валовий прибуток на одиницю продукції та частка доходу від нових каналів збуту.

В перспективі клієнтської орієнтації підприємство ставить за мету підвищення задоволеності споживачів через покращення сервісу та персоналізовані пропозиції. Планується проведення регулярних опитувань клієнтів, аналіз їхніх відгуків та впровадження програм лояльності для постійних покупців. КРІ для цього блоку включають показники задоволеності клієнтів (CSAT), кількість повторних покупок та індекс лояльності клієнтів (NPS). Такі заходи сприятимуть формуванню стабільного попиту та підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку.

У перспективі внутрішніх бізнес-процесів акцент робиться на впровадженні інноваційних технологій вирощування, автоматизації пакувальних процесів та оптимізації логістики. Заплановано впровадження систем моніторингу стану рослин, управління зрошенням і освітленням через цифрові платформи, що дозволяє підвищити продуктивність та знизити втрати продукції. КРІ включають середній час виробничого циклу, відсоток браку та ефективність використання ресурсів, що забезпечує високий рівень операційної ефективності.

Перспектива навчання і розвитку персоналу передбачає систематичне підвищення кваліфікації працівників через тренінги, майстер-класи та навчальні програми. Планується розробка програми наставництва для нових співробітників, регулярна оцінка компетенцій та мотиваційних факторів. КРІ цього блоку: кількість проведених навчальних сесій, середній рівень оцінки персоналу за результатами тренінгів та індекс залученості співробітників (Employee Engagement Score).

Для екологічної перспективи розробляються заходи щодо зменшення споживання енергоресурсів та води, повторного використання субстрату та мінімізації шкідливих викидів. Планується впровадження систем моніторингу енергоспоживання та відходів виробництва. КРІ включають відсоток скорочення споживання енергії, обсяг перероблених матеріалів та рівень відповідності екологічним стандартам. Ці заходи сприятимуть підвищенню екологічної стійкості та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Інтеграція показників усіх чотирьох перспектив у Balanced Scorecard дозволяє ТзОВ «Тандем» здійснювати комплексний контроль за реалізацією стратегії розвитку. Це забезпечує своєчасне виявлення відхилень, прийняття коригувальних рішень та балансування економічних, соціальних і екологічних цілей. Таким чином, стратегія стає не лише планом дій, а й ефективним інструментом управління сталим розвитком.

Реалізація моделі стратегічного розвитку передбачає встановлення регулярних звітів та KPI на квартальній основі. Це дозволяє оцінювати динаміку розвитку, порівнювати результати за періодами та оперативно коригувати стратегію. Підприємство може використовувати дашборди для візуалізації ключових показників, що полегшує прийняття рішень керівництвом та підвищує прозорість управлінських процесів.

Завдяки комплексному підходу та використанню Balanced Scorecard ТзОВ «Тандем» отримує можливість сформувати гнучку та адаптивну модель стратегічного розвитку. Вона забезпечує не лише підвищення фінансової ефективності та конкурентоспроможності, а й зміцнення соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Це створює основу для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища та зростаючих вимог до соціальної та екологічної відповідальності бізнесу.

Особливу увагу в реалізації оновленої моделі стратегічного розвитку приділено цифровізації управлінських процесів. Планується впровадження інтегрованої ERP-системи для контролю виробництва, логістики, фінансів та продажів у єдиному середовищі. Це дозволить забезпечити своєчасний доступ до даних, підвищити точність планування та знизити ризики помилок у процесах прийняття рішень.

Цифрові технології також використовуються для моніторингу стану рослин та управління технологічними процесами. Впровадження сенсорних систем контролю вологості, освітлення та концентрації CO₂ забезпечує оптимальні умови росту рослин, що підвищує якість продукції та зменшує

втрати. Використання аналітики великих даних дозволяє прогнозувати врожайність та планувати виробничі цикли більш ефективно.

Для підвищення соціальної складової стратегії планується впровадження системи цифрового навчання та оцінки ефективності працівників. Це включає онлайн-тренінги, відеоуроки, електронні тести та платформи для обміну досвідом. Такий підхід дозволяє персоналу постійно підвищувати професійні компетенції та адаптуватися до нових технологій, а керівництву - контролювати рівень розвитку та залученості працівників.

Важливим елементом модернізації стратегії є впровадження інноваційних методів маркетингу та комунікації. Планується активне використання цифрових каналів, соціальних мереж, онлайн-консультацій та CRM-систем для взаємодії з клієнтами. Це дозволить швидко реагувати на зміну попиту, підвищити рівень обслуговування та лояльність споживачів, а також оптимізувати витрати на рекламні кампанії.

У сфері екологічної стійкості передбачено використання відновлюваних джерел енергії, наприклад, сонячних панелей для освітлення теплиць та підігріву води. Крім того, планується застосування систем збору та повторного використання води, а також впровадження технологій біологічного контролю шкідників. Такі інноваційні рішення знижують негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечують відповідність міжнародним стандартам.

Система контролю ефективності оновленої моделі передбачає регулярний моніторинг KPI та порівняння фактичних результатів із плановими показниками. Для цього розробляються спеціальні дашборди, які інтегрують фінансові, соціальні та екологічні дані, що дозволяє керівництву швидко виявляти відхилення та приймати оперативні рішення щодо коригування стратегії.

Особливої уваги потребує процес адаптації стратегії до змін ринкового середовища та глобальних тенденцій у сфері сталого розвитку. Для цього передбачено регулярний аналіз конкурентного середовища, оцінку ризиків, прогнозування потреб споживачів та інтеграцію новітніх технологій. Такий

системний підхід дозволяє підприємству підтримувати високий рівень стратегічної гнучкості та стійкості.

Завдяки впровадженню оновленої моделі стратегічного розвитку ТЗОВ «Тандем» отримує можливість не лише підтримувати поточний рівень конкурентоспроможності, а й формувати передумови для інноваційного та сталого зростання у довгостроковій перспективі. Інтеграція фінансових, соціальних та екологічних показників у єдину систему управління створює основу для ефективного прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей.

3.2. Розроблення комплексу заходів підвищення сталості ТЗОВ «Тандем» із використанням інноваційних рішень

Підвищення сталості діяльності ТЗОВ «Тандем» передбачає комплексний підхід, який охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Кожен із напрямів включає конкретні заходи, що сприяють зміцненню конкурентних позицій, оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності управління.

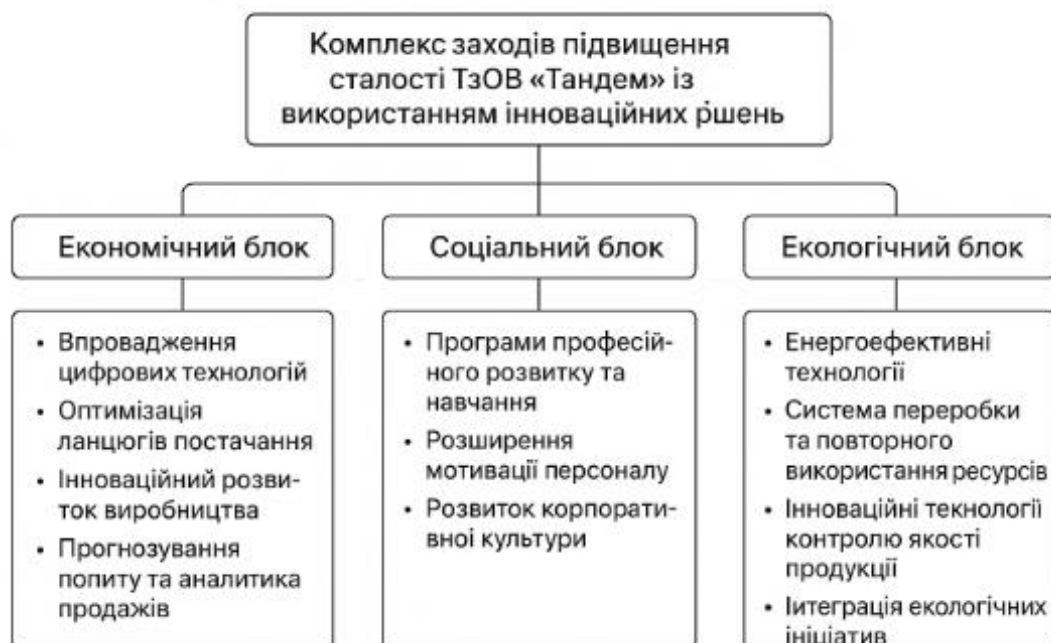


Рис 3.1. Комплекс заходів підвищення сталості ТЗОВ «Тандем» із використанням інноваційних рішень.

Розроблено автором.

Економічний блок заходів спрямований на забезпечення стабільного фінансового зростання та підвищення рентабельності підприємства. Одним із ключових напрямів є впровадження цифрових технологій для контролю виробничих процесів та моніторингу ресурсів. Використання систем автоматизованого обліку дозволяє мінімізувати втрати сировини, знизити витрати та підвищити продуктивність праці.

Оптимізація ланцюгів постачання є ще одним важливим економічним заходом. Впровадження сучасних систем логістики та планування поставок дозволяє скоротити терміни доставки, знизити транспортні витрати та забезпечити своєчасне надходження сировини та матеріалів. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку.

Інноваційний розвиток виробництва передбачає модернізацію тепличних комплексів із використанням автоматизованих систем контролю мікроклімату, дозування живильних речовин, фотосинтетичного освітлення та регулювання концентрації CO₂. Такі заходи сприяють підвищенню врожайності та якості квіткові продукції, водночас зменшуючи енергоспоживання.

Важливим заходом є впровадження систем прогнозування попиту та аналітики продажів. Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє передбачати зміни ринкового попиту, оптимізувати виробничий процес та планувати обсяги виробництва, що підвищує економічну стійкість підприємства.

Для забезпечення фінансової стабільності доцільно розробити стратегію диверсифікації продуктового портфеля. Введення нових сортів рослин, флористичних аксесуарів та послуг дозволяє залучати різні сегменти ринку та зменшувати залежність від сезонних коливань попиту.

Соціальний блок заходів спрямований на підвищення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури та зміцнення кадрового потенціалу. Одним із ключових напрямів є впровадження програм професійного

розвитку та навчання для співробітників. Це забезпечує підвищення кваліфікації, формування нових компетенцій та підготовку кадрів для впровадження інновацій.

Розширення системи мотивації персоналу передбачає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, включаючи бонуси за досягнення цілей, премії за підвищення ефективності виробництва та програми соціального забезпечення. Це сприяє підвищенню лояльності та залученості співробітників.

Важливим соціальним заходом є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на партнерство, відкритість та взаємодопомогу. Проведення командних заходів, тренінгів та корпоративних подій формує позитивний імідж роботодавця та зміцнює моральний дух колективу.

Залучення персоналу до соціально відповідальних проєктів є ще одним інструментом підвищення соціальної стійкості. Участь у благодійних та екологічних акціях, підтримка культурних та освітніх ініціатив зміцнює корпоративну соціальну відповідальність та формує позитивний імідж підприємства в суспільстві.

Екологічний блок заходів передбачає оптимізацію ресурсоспоживання та зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Впровадження енергоефективних технологій, таких як LED-освітлення, рекуперація тепла та автоматизоване управління поливом, дозволяє зменшити енергетичні витрати та скоротити викиди CO₂.

Система переробки та повторного використання ресурсів дозволяє мінімізувати відходи та забезпечує ефективне управління матеріальними потоками. Використання біорозкладних упаковок та сортування відходів сприяє підвищенню екологічної стійкості та формує імідж соціально відповідального виробника.

Інноваційні технології контролю якості продукції забезпечують відповідність міжнародним стандартам. Використання сенсорних систем, автоматичного моніторингу вологості та температури дозволяє забезпечити

стабільну якість рослин, зменшуючи ризики втрат та підвищуючи задоволеність клієнтів.

Важливим заходом є інтеграція екологічних ініціатив у виробничий та комерційний процес. Підприємство може впроваджувати екологічні сертифікати, маркування продукції як «еко» та комунікаційні кампанії щодо сталого розвитку, що підвищує довіру споживачів та залучає нові ринкові сегменти.

Цифровізація управління сталим розвитком передбачає створення інтегрованої системи моніторингу економічних, соціальних та екологічних показників. Це дозволяє оперативно приймати рішення, відстежувати прогрес та коригувати заходи для досягнення стратегічних цілей.

Комплексний підхід до підвищення сталості підприємства дозволяє поєднати фінансову ефективність, розвиток персоналу та екологічну відповідальність у єдину систему управління. Така інтеграція забезпечує збалансований розвиток та формує конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, розроблений комплекс заходів створює передумови для довгострокового сталого розвитку ТзОВ «Тандем». Він забезпечує підвищення економічної ефективності, зміцнення кадрового потенціалу та реалізацію екологічних ініціатив, що формує цілісну та гнучку модель функціонування підприємства. Впровадження зазначених заходів дозволить ТзОВ «Тандем» не лише зміцнити свої позиції на ринку квіткової продукції, а й забезпечити довгострокову стійкість, інноваційність та соціальну відповідальність, що відповідає принципам сталого розвитку та сучасним тенденціям глобального бізнесу.

Висновки до третього розділу. У даному розділі обґрунтовано необхідність модернізації стратегії розвитку ТзОВ «Тандем» з урахуванням сучасних викликів, тенденцій ринку та принципів сталого розвитку. Проведене дослідження дало змогу сформулювати науково-практичні підходи до підвищення рівня економічної, соціальної та екологічної стійкості підприємства.

Запропонована удосконалена модель стратегічного розвитку, що базується на системному підході та інтеграції трьох ключових компонентів - економічного, соціального та екологічного. Її реалізація передбачає поєднання цифрових інструментів управління, сучасних методів планування (зокрема Balanced Scorecard), інноваційного оновлення виробничих процесів та розвитку кадрового потенціалу. Застосування таких інструментів створює можливість підвищити гнучкість і адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, а також забезпечити збалансованість між короткостроковими цілями та довгостроковою стратегічною орієнтацією.

Розроблений комплекс заходів підвищення сталості ТзОВ «Тандем» продемонстрував, що підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій через системну цифровізацію, енергоефективність, автоматизацію виробничих процесів, розширення асортименту та вдосконалення взаємодії з клієнтами. Інноваційні рішення, такі як впровадження IoT-моніторингу, CRM-систем, аналітики даних, застосування енергоощадних технологій, а також впровадження соціально орієнтованих програм, сприяють формуванню комплексної стійкості підприємства. Удосконалення стратегія розвитку сприятиме формуванню конкурентних переваг ТзОВ «Тандем» за рахунок оптимізації бізнес-процесів, підвищення рівня якості продукції, розвитку персоналу та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Особливу увагу варто приділити впровадженню інструментів ESG-менеджменту, що дозволяє гармонізувати економічні результати з соціальною відповідальністю та екологічною ефективністю.

Таким чином, розроблені стратегічні підходи та комплекс заходів формують цілісну систему забезпечення сталого розвитку ТзОВ «Тандем». Вони дозволяють підприємству не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й створюють основу для довгострокового, інноваційного та екологічно відповідального зростання. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження забезпечення сталого розвитку підприємства на основі удосконалення стратегії розвитку (на прикладі ТзОВ «Тандем») дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Концепція сталого розвитку є фундаментом сучасної парадигми стратегічного менеджменту, яка визначає довгострокове функціонування організації на основі збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів. Сталий розвиток перестав бути ідеологічною категорією - він став практичним інструментом збереження конкурентоспроможності, мінімізації ризиків та підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх шоків.

2. Теоретико-методологічний аналіз показав, що ключовими принципами сталого розвитку є економічна результативність, соціальна відповідальність та екологічна безпека. Вони формують рамкові умови функціонування бізнесу в умовах глобальних змін, таких як нестабільність ринків, ресурсні обмеження, зростання вимог до екологічності виробництва й очікування стейкхолдерів. Саме інтеграція цих компонентів забезпечує довгострокову стійкість підприємства та здатність ефективно реагувати на виклики.

3. Важливим результатом дослідження стало обґрунтування стратегічного розвитку як центрального інструмента забезпечення сталого функціонування підприємства. Стратегія дає змогу формувати пріоритетні напрями розвитку, визначати ресурси й інструменти їх реалізації, а також забезпечувати баланс між короткостроковими результатами та довгостроковими цілями. Особлива роль належить сучасним стратегічним моделям, серед яких виділяються Balanced Scorecard, ESG-підхід, концепції корпоративної соціальної відповідальності та моделі оцінки сталості.

4. Аналіз існуючих методів і моделей оцінювання рівня сталого розвитку дав змогу визначити, що найефективнішим підходом є комплексне оцінювання, яке враховує економічні, соціальні та екологічні критерії. Такі системи, як індекси ESG, інтегровані KPI, та методики системного аналізу дозволяють

підприємству не лише здійснювати внутрішній аудит сталості, а й формувати вектор подальших трансформацій.

5. На прикладі ТзОВ «Тандем» було проаналізовано поточний рівень стратегічного розвитку та стійкості підприємства. Отримані результати показали, що компанія має сильні позиції в економічному вимірі, зокрема стабільні фінансові результати, впізнаваність бренду та сформовану структуру управління. Водночас відзначено наявність низки проблем, таких як недостатній рівень цифровізації, відсутність формалізованої моделі сталого розвитку та нерівномірне охоплення соціальних і екологічних аспектів управління.

6. Оцінювання соціальної стійкості «Тандем» продемонструвало потребу в посиленні внутрішніх програм розвитку персоналу, впровадженні систем навчання, формуванні корпоративної культури сталості та підвищенні рівня соціального партнерства. Це особливо актуально в контексті зростаючих очікувань працівників і клієнтів щодо відповідального бізнесу.

7. Аналіз екологічної компоненти виявив, що підприємство потребує модернізації підходів до поводження з відходами, зниження споживання ресурсів та впровадження принципів «зеленої» логістики. У сучасних умовах екологічні стандарти стають важливою конкурентною перевагою, яка безпосередньо впливає на ринкову позицію підприємства, репутаційний капітал та доступ до інвестицій.

8. На основі проведеного аналізу було запропоновано оновлену модель стратегічного розвитку ТзОВ «Тандем», яка поєднує стратегічні пріоритети сталості з інструментами сучасного менеджменту. Модель передбачає впровадження цифрових технологій управління, розширення інноваційної діяльності, розвиток людського капіталу, екологізацію процесів та зміцнення партнерських відносин зі стейкхолдерами. Окремою перевагою запропонованої моделі є її інтегрованість із системою Balanced Scorecard, що дозволяє перетворити стратегічні цілі на вимірювані показники. Це збільшує прозорість управління, полегшує контроль за реалізацією стратегічних пріоритетів і

забезпечує можливість оперативного коригування стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі.

9. Розроблено комплекс заходів підвищення сталості підприємства, які включають впровадження цифрових сервісів для управління ланцюгом поставок, автоматизацію логістичних процесів, формування системи екологічного моніторингу, створення корпоративного навчального центру та розвиток ESG-звітності. Впровадження цих заходів здатне значно підвищити стійкість підприємства до ризиків і забезпечити його конкурентні переваги. Запропонований комплекс заходів має довгостроковий ефект, оскільки спрямований не лише на вирішення актуальних проблем, а й на формування стратегічних компетенцій підприємства. Серед очікуваних результатів - посилення репутації, підвищення продуктивності, зниження витрат, збільшення клієнтської лояльності, розширення ринкової присутності та підвищення інвестиційної привабливості ТзОВ «Тандем».

10. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ТзОВ «Тандем» має значний потенціал для забезпечення сталого розвитку за умови комплексної модернізації стратегії, підвищення рівня цифровізації, посилення соціальних і екологічних ініціатив. Запропоновані в роботі методичні підходи, аналітичні результати та практичні рекомендації можуть стати основою для формування довгострокової стратегії сталого розвитку, що відповідає сучасним глобальним тенденціям і забезпечує підприємству стійкість та конкурентоспроможність у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко, Л., Леськів, Г., Кириченко, О., Скотний, П., & Гарбузюк, В. (2023). СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 358–367. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4125>
2. Васильчук І. П. Оцінка діяльності корпорацій в контексті сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 2. С. 39–44.
3. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
4. Глушенкова А.А., Яргін М.В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2022_3-4_9
5. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*, 2020 № 15, с. 37-41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>
6. Григорян О.О. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю. *Агроекологічний журнал*. 2022. № 4. С. 53-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2022_4_8
7. Данилишин Б.М., Маслюківська О.П. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №3 (2). Том 1. С. 214-218.
8. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*, № 6 (61) 2019 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>.
9. Запатріна І. В. Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні. URL:

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Manual_v05_.pdf

10. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.

11. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>

12. Кононова О.Є. Сучасні підходи до використання інноваційних стратегій розвитку підприємств: зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 91-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_18

13. Крамар М. О. Економіко-математична модель розвитку підприємства. Львів, 2020. С. 27–31.

14. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Волинець І.Г. Вплив Хартії різноманітності на формування організаційної культури. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Збірник наукових праць. 2022 випуск 1 (153). С.39-45. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-6>. 10

15. Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава. Модифікація моделі управління людським капіталом підприємства в епоху цифровізації. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. № 65 DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6501>.

16. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.

17. Мануїлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 60 - 64.

18. Марова С.Ф., Ложачевська О.М., Лемещенко Н.М., Чайка М.О. Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_7
19. Медоуз Д., Медоуз Д., Рендерс Й., Вільям В. Беренс Ш. Межі зростання. Rabulum. 2018.С.464.
20. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
21. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 3. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>
22. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
23. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
24. Плуталов С. І. Роль культурних, креативних індустрій у досягненні цілей сталого розвитку: аналітичний контекст моделювання динамічних зв'язків. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2472/2391>
25. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
26. Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020": Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5 / 2015.: Режим доступу — <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/conv>

27. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

28. Руда М. В., Мазурик М. М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3. С. 204–211.

29. Селюченко Н. Є., Данилович Т. Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. Інфраструктура ринку. 2019. № 29. С. 299–306.

30. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588>

31. Скотний П.В. Економічна синергетика: теоретико- методологічний аналіз: монографія / П.В. Скотний. – Дрогобич : РВД ДДПУ ім. Івана Франка, 2013. – 312 с.

32. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 6. С. 135–141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-238>

33. Струтинська Л.Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Т. 32, № 3. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2022_32_3_10

34. Тацій І.В., Сафронська І.М., Водяник Р.В. Дослідження факторів, що забезпечують стійкість підприємства під час реалізації інноваційних стратегій. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_17

35. ТзОВ «Тандем».Офіційний інтернет-ресурс. URL: <https://tandem-ua.org/>

36. Ткаченко А., Левченко Н., Колесник Е. Метрика оцінювання ESG конкурентоспроможності підприємств. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 3. С. 365-374. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.365>
37. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>.
38. Чмут О. О. Фундаментальні аспекти механізму сталого розвитку підприємств: концептуальний і нормативний базис. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2024. № 53. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-5>.
39. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/4.pdf
40. Шевчук В. Я. Про концепцію переходу України до сталого розвитку. Проблеми сталого розвитку України. Київ : «БМТ», 2021. С. 42–55.
41. Шубравська О. В. Сталий економічний розвиток: концепції та напрями дослідження. Економіка України. 2020. № 1. С. 36–42.
42. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
43. Яновська В., Парфентьева О. Концепція сталого розвитку в економічних дослідженнях: кількісний та лексико-семантичний вимір. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. Том 2. С. 186–195.
44. Carnicky S., Skotnyy P., Krupa K.W. Business Intelligence: Theory and Practice // Rzeszow; Końce: Faculty of Economy University of Rzeszow: The Faculty of Business Economics Końce, 2011. 489 p. ISBN 978-83-7338-692-1.
45. Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty. Retrieved from https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/
46. Kļaviņš M., Leal Filho W., Zaļoksnis J. Environment and Sustainable Development. Riga: Fcademic Press of University of Latvia, 2010. 300 p.
47. Lahti T., Wincent J., Parida V. A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where are

we now and Where Should Research Move in the Future?. Sustainability. 2018. Vol. 10. Issue 8. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/8/2799>.

48. Pawel Skotnyy, Kazimierz W. KRUPA, Wojciech KRUPA. European innovation (preliminary characterization of the method used in the report innovation union scoreboard 2013 and selected results of measurements) // Vplyv využívania Business Intelligence na výkonnosť podnikov. Vedecký workshop projektu Vega č. 1/0562/14 ./ Vydavateľstvo EKONÓM Dolnozemska cesta 1 852 35 Bratislava, 2014. –s. 202 – 218

49. Skrynkovsky R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevsky I., Pavlenchyk A. Економіко-математична модель максимізації прибутку підприємства в системі цінностей сталого розвитку. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(4). С. 188–214. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

50. Stroiko T., Kharus H. (2022). Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. Free Seas Economic Journal. Vol. 3(4), pp. 44–51.

51. Tepliuk M., Fomenko B. The global dimension of business relocation in the context of antifragility: entropic processes, digital transformation and sustainable development. Scientific Notes. 2025. Vol. 38, No. 1. P. 238–248. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.19.131.137

52. Virtanen P.K., Siragusa L., Guttorm H. Introduction: Toward More Inclusive Definitions of Sustainability Current Opinion in Environmental. Sustainability. 2020. Vol. 43. P. 77–82. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343520300300>.