

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**

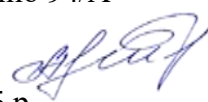
 **М.О. Горбашевська**

«31» травня 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В
СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Лісняк Олександри Романівни
Науковий керівник:
Горбашевська Марина Олексіївна, к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту та
фінансів
Рецензент:
Гапонюк О.І., кандидат економічних
наук, доцент, начальник навчально-
методичного відділу Донецького
державного університету внутрішніх
справ (м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 94/А

Секретар ЕК_ 
«09» червня 2025 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Лісняк Олександра Романівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування стратегії сталого розвитку підприємства в системі менеджменту

керівник роботи Горбашевська М.О. к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року №8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є розробка стратегії сталого розвитку підприємства та впровадження в системі менеджменту.

Об'єктом дослідження є процеси використання сталого розвитку в системі менеджменту на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є формування стратегії сталого розвитку підприємства в системі менеджменту.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття сталого розвитку в формуванні стратегії підприємства

1.2 Види та методи сталого розвитку підприємства в системі менеджменту

1.3 Особливості застосування стратегії сталого розвитку підприємства в Україні

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН »

2.1 Техніко-економічна характеристика ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

2.2 Методи застосування сталого розвитку підприємства в системі менеджменту

2.3 Оцінка формування стратегії сталого розвитку підприємства

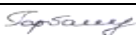
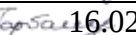
РОЗДІЛ 3 СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ЕФЕКТИВНЕ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Напрями розвитку системи менеджменту для формування сталого розвитку підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон »

3.2 Покращення моделі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон »

3.3 Ефект від впровадження технологій сталого розвитку в системі менеджменту

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025- 19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Переддипломна практика	31.03.2025- 20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025- 15.05.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025	

Студент



 (підпис)

Лісняк Олександра Романівна
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



 (підпис)

Горбашевська М.О.
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Поняття сталого розвитку в формуванні стратегії підприємства.....	5
1.2 Види та методи сталого розвитку підприємства в системі менеджменту...	9
1.3 Особливості застосування стратегії сталого розвитку підприємства в Україні.....	14
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	19
2.1 Техніко-економічна характеристика ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	19
2.2 Методи застосування сталого розвитку підприємства в системі менеджменту.....	29
2.3 Оцінка формування стратегії сталого розвитку підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3 СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ЕФЕКТИВНЕ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	36
3.1 Напрями розвитку системи менеджменту для формування сталого розвитку підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	36
3.2 Покращення моделі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	40
3.3 Ефект від впровадження технологій сталого розвитку в системі менеджменту.....	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. У теперішніх реаліях розбудова соціально-економічних систем відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. У світі, де трапляються постійні зміни, особливої ваги набувають такі характеристики об'єкта або системи як стійкість та сталість. За потреби оновлення національної економіки важливим аспектом функціонування підприємств на сучасному етапі є їхній сталий розвиток, що повинен відповідати потребам людей у теперішній час і створювати успішне майбутнє для прийдешніх поколінь, а його складові мають бути органічно інтегровані у стратегічне управління підприємством.

Метою дослідження є розробка стратегії сталого розвитку підприємства та впровадження в системі менеджменту. Завданнями дослідження виступають наступні:

- провести аналіз поняття сталого розвитку в формуванні стратегії підприємства;
- опрацювати види та методи сталого розвитку, їх використання в системі менеджменту;
- визначити особливості застосування стратегії сталого розвитку підприємства в Україні;
- використовуючи технічні, статистичні та економічні показники підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» провести аналіз діяльності організації протягом 2022-2024 роки;
- оцінити розвиток підприємства з застосуванням методів сталого розвитку підприємства в системі менеджменту;
- проаналізувати формування стратегії сталого розвитку підприємства;
- визначитися з напрямками розвитку системи менеджменту підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для формування сталого розвитку в майбутній діяльності;

- сформулювати підходи для покращення моделі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- провести розрахунок та аналіз ефекту від впровадження сталого розвитку в системі менеджменту.

Об'єктом дослідження роботи є процеси використання сталого розвитку в системі менеджменту на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Предметом дослідження є формування стратегії сталого розвитку підприємства в системі менеджменту.

Методологічна основа дослідження: в роботі використано кількісні показники (аналіз фінансової звітності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», статистичні дані), розглянуто аспекти оцінки результативності функціонування підприємства через систему оцінювання економічних та соціальних складових сталого розвитку, опрацьовано періодичні видання, особливу увагу приділили соціальній відповідальності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні підприємством ресурсів для забезпечення соціальної відповідальності, використання екологічних методів виробництва та застосування ефективних економічних показників в розробках проєктів сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття сталого розвитку в формуванні стратегії підприємства

Сутність поняття «сталого розвитку» підприємства трактується науковими дослідниками по різному. Так, Мануйлов О.В. в своїх роботах описує, що «у широкому сенсі поняття «сталість» означає постійність перебування в заданому стані» [1]. Степаненко Т.О. більш розширено описує значення: «сталий розвиток – це концепція управління підприємством, яка в умовах складності та багатфакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природно-зберігаючих технологій» [2].

Початковим етапом, з яким погоджуються усі науковці, становленням поняття «сталого розвитку» є його формулювання на Міжнародній конференції ООН у 1992 році, яке акцентувало на задоволенні потреб нинішніх поколінь без загрози для майбутніх. Сталий розвиток представляє собою не лише концепцію, а й шлях до гармонізації взаємин між людиною і природою, спонукаючи суспільства до раціонального використання ресурсів, що в свою чергу впливає на якість життя [3].

Концепція сталого розвитку нині визнана всіма державами-членами ООН як один з ключових пріоритетів людства, перехід до якого повинен відбуватися на національному та світовому рівнях. Термін «сталий розвиток» дедалі частіше використовується діловою спільнотою, зустрічається в корпоративних виданнях, фігурує в офіційних політичних та економічних документах різного рівня.

Концепція сталого розвитку проходить еволюційний шлях, що може бути поділений на три етапи: виникнення, поширення концепції та етап вдосконалення концепції (табл.1.1) [4].

Таблиця 1.1 Етапи еволюції концепції сталого розвитку

Початковий етап (1968-1972) (макрорівень) – активна екологізація науки в наслідок перенаселення, надвиробництва, екологічної катастрофи
Політичний етап (1972-1992) (макрорівень) — популяризація концепції і формування міжнародних інститутів взаємодії
Етап соціально-економічних проблем (з 1992 року по теперішній час) – концепція стійкого розвитку визнана ООН, провідними політиками, науковцями перетворилась в стандарт мислення, стала поштовхом для розвитку альтернативних концепцій

Джерело: складено автором на основі [4]

Довкола трактування терміну «сталий розвиток підприємства» тривають дискусії у науковому середовищі. Частина науковців розуміє сталий розвиток підприємства як продовження відомої концепції сталого розвитку, інші ж акцентують на постійному, стійкому фінансовому становищі підприємства.

Підходи до трактування поняття «сталого розвитку підприємства», науковими дослідниками зведемо до табл.1.2 [5].

Таблиця 1.2 Трактування поняття «сталий розвиток підприємства» [5]

Автор	Наукова думка
Кучерова Е.Н.	Рівноважна збалансована поступальна зміна всіх показників стійкості підприємства, здатного протистояти змінним тенденціям, зберігаючи при цьому цілісність і основні властивості
Михайлова А.Е.	Таке функціонування підприємства, за якого вплив чинників завідомо сприяє збереженню цілісності та автономії за досягнення стратегічних цілей
Камінський П.Д.	Збалансований, безперервний, високоефективний і регульований економічний розвиток, що забезпечує стабільне збільшення доходів організації на основі спеціально розроблених механізмів в економічній, технічній і соціальній сферах
Глинська А.Є.	Розвиток, що означає прийняття такої стратегії та діяльності, які б повністю задовольняли потреби суспільства у певних видах продукції чи послуг вже сьогодні та водночас підтримували та сприяли формуванню людського капіталу і раціональному використанню природних ресурсів, які знадобляться у майбутньому

Сталий розвиток підприємства – це довгострокова стратегія ведення бізнесу, яка враховує три ключові аспекти: економічний (забезпечення фінансової стабільності та ефективності), соціальний (відповідальність перед працівниками, споживачами, громадою), екологічний (раціональне використання природних ресурсів та мінімізація негативного впливу на довкілля).

Сталий розвиток впливає на стратегічне планування підприємства у кількох аспектах: економічний (впровадження енергоефективних технологій, зниження витрат на ресурси, розвиток «зеленого» виробництва); соціальний (покращення умов праці, підвищення рівня соціальної відповідальності, забезпечення рівноправності в колективі); екологічний (використання екологічно чистих матеріалів, мінімізація шкідливих викидів, впровадження технологій вторинної переробки).

Надзвичайно важливим стає створення методичного підходу до управління сталим розвитком підприємства. Процес управління сталим розвитком підприємства має бути комплексним і системним, що дозволить реалізовувати ефект синергії, та складається з таких етапів, як [2]:

1. Діагностика поточного стану розвитку підприємства.
2. Визначення місії розвитку підприємства. Місія повинна узгоджувати такі складники, як: зростання економічного потенціалу, забезпечення якісних засад соціального складника, збереження природного середовища.
3. Розроблення сценаріїв досягнення складників місії: цілей економічного, соціального та екологічного розвитку.
4. Моделювання розвитку підприємства, яке полягає в розрахунку прогностичних показників реалізації сценаріїв розвитку та порівнянні їх із цільовими.
5. Вибір найбільш ефективного напрямку розвитку економічної, екологічної та соціальної складових підсистем підприємства.
6. Вибір інструментів стимулювання сталого розвитку.

7. Реалізація та контроль ефективності сталого розвитку підприємства.

Фактори сталого розвитку підприємства зведемо до табл.1.3 [2].

Таблиця 1.3 Фактори сталого розвитку підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Економічні: рівень попиту; стабільність валютної системи; податкове навантаження; наявність та вартість ресурсів; трудовий потенціал населення	Управлінські: наявність ефективної стратегії розвитку; ризик-менеджмент; стратегія управління ресурсами; стратегія управління розвитком персоналу; інформаційні технології
Ринкові: ємність та динаміка ринку; рівень конкуренції	Операційні: рівень технічного та технологічного розвитку; структура витрат
Політичні: відкритість та легкість доступу до зовнішніх ринків	Фінансові: розроблена інвестиційна стратегія

Джерело: складено автором на основі [2]

Узагальнюючи, процес формування стратегії сталого розвитку включає такі етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (оцінка економічних, екологічних та соціальних викликів), визначення стратегічних цілей (розробка коротко- та довгострокових планів сталого розвитку); моніторинг та оцінка результатів (аналіз ефективності реалізації стратегії).

Формування стратегії сталого розвитку – це необхідність для сучасного підприємства, яка забезпечує фінансову стабільність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. На відміну від класичних бізнес-стратегій, що акцентують увагу переважно на прибутку та ринковій частці, стратегія сталого розвитку інтегрує економічні, соціальні та екологічні компоненти у єдину управлінську парадигму. Це не лише етична концепція, а й практичний інструмент виживання й конкурентної переваги в умовах глобальної нестабільності, екологічних викликів, посилення регуляторної політики та зміни ціннісних орієнтирів споживачів.

Економічна складова забезпечує прибутковість, ефективність та інноваційність. Сталий розвиток не заперечує прибуток, а передбачає його досягнення з урахуванням довгострокових наслідків. Екологічна складова передбачає мінімізацію негативного впливу підприємства на довкілля: зменшення викидів, утилізація відходів, використання відновлюваних джерел

енергії. Соціальна складова охоплює турботу про працівників, громаду, дотримання етичних норм і прозорість управління.

Основні переваги сталого розвитку для бізнесу: покращення репутації та лояльності клієнтів; відповідність міжнародним екологічним стандартам; оптимізація витрат завдяки енергоефективності та «зеленим» технологіям; підвищення довіри з боку інвесторів та державних органів.

Етапи формування стратегії сталого розвитку: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (екологічні ризики, соціальні очікування, ресурси підприємства); формулювання цілей сталого розвитку (кількісних і якісних); розробка плану дій, визначення ключових показників ефективності; навчання персоналу, комунікація; моніторинг, звітність і адаптація стратегії відповідно до змін у законодавстві та на ринку.

Таким чином, сталий розвиток – це не просто тенденція, а стратегічний підхід до довготривалого успіху підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

1.2 Види та методи сталого розвитку підприємства в системі менеджменту

Аналізуючи сталий розвиток на підприємстві, можемо виділити, виходячи з структури системної побудови організацій, наступні види в системі менеджменту: економічний, соціальний та екологічний.

Економічний сталий розвиток орієнтований на фінансову стабільність та ефективне використання ресурсів, передбачає інноваційний розвиток та модернізацію виробничих потужностей, спрямований на довгострокове зростання прибутковості. Економічний сталий розвиток є ключовою складовою загальної концепції сталого розвитку, яка передбачає досягнення довгострокового економічного зростання без шкоди для майбутніх поколінь, соціальної стабільності та екологічної рівноваги.

Основні характеристики економічного сталого розвитку: довгострокова стабільність (забезпечення фінансової безпеки підприємств), інноваційний

розвиток (впровадження нових технологій для підвищення продуктивності), економічна ефективність (оптимізація використання ресурсів для мінімізації витрат), соціальна відповідальність (врахування інтересів працівників, громад та суспільства).

Соціальний сталий розвиток враховує інтереси працівників, партнерів та громадськості; включає етичне ведення бізнесу, дотримання трудових стандартів, боротьбу з дискримінацією; передбачає розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Екологічний сталий розвиток зосереджується на мінімізації негативного впливу підприємства на довкілля; включає перехід на альтернативні джерела енергії, зменшення викидів вуглекислого газу в атмосферу; охоплює програми з переробки та повторного використання ресурсів.

Сталий розвиток підприємства забезпечується за рахунок поєднання та збалансування трьох складових (економічна, соціальна та екологічна) діяльності кожного суб'єкта (рис.1.1) [6]. Взаємодія зазначених складових зумовлена тим, що саме лише поліпшення економічних показників не вирішить проблем, що виникають у соціальній сфері, і тим більше, не забезпечить екологічної стабільності. Розроблена концепція сталого розвитку пропонує комбінований підхід до діяльності компаній, за якого досягається рівновага соціальних, економічних та екологічних цілей підприємства, їх інтеграція та взаємозв'язок, зокрема, відповідність темпів економічного зростання і швидкості відновлення природних ресурсів.

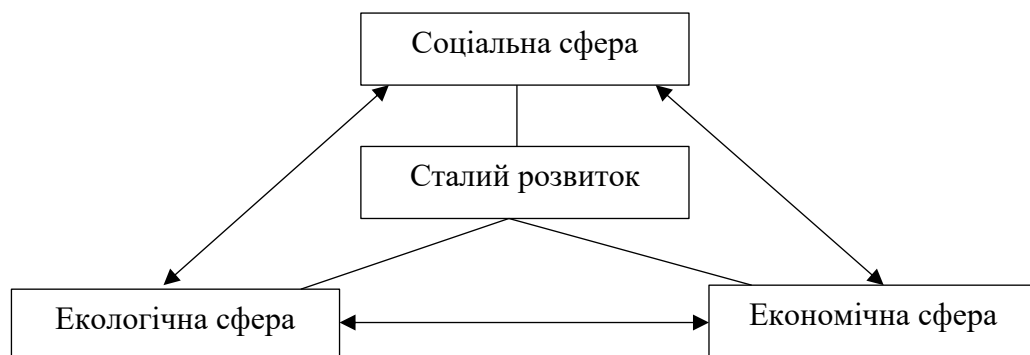


Рис.1.1 Ключові складові забезпечення сталого розвитку підприємства
Джерело: складено автором на основі [6]

Впровадження сталого розвитку підприємством можливе через здійснення планових заходів, котрі допомагають розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей. Ці заходи складають такі етапи [6]:

1. Створення основи управління сталим розвитком підприємства. Розробка організаційної структури згідно міжнародним нормам та формування зони відповідальності кожного структурного підрозділу.

2. Проведення аналізу факторів впливу середовища. Проведення загального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення недоліків та їх виправлення (SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо).

3. Оцінка вагомих факторів та порівняння їх з плановими умовами розвитку. Проведення загальних економічних розрахунків з виявленням недоліків як в управлінні ресурсами, так і в використанні трудових ресурсів.

4. Діагностика та оцінка стійкості підприємства. Визначення потенціалу підприємства з узгодженням потреб зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Формування пропозиції та прийняття рішень щодо удосконалення управління сталим розвитку підприємства. Проведення висновків по проробленій роботі та формування стратегії впровадження чи удосконалення наявної системи.

Оцінювання стійкості підприємства ґрунтується на визначенні конкретних показників, котрі відповідають за стан розвитку в економічній, соціальній та екологічній підсистемах функціонування. Обчислення показників дає змогу виявити поточний стан діяльності та передбачити проблемні моменти. Здебільшого, більшу увагу приділяють питанням розвитку фінансової підсистеми, а ніж соціальної чи екологічної. Але, розробка заходів, націлених на покращення саме цих сфер, може мати комплексний позитивний вплив на діяльність організації загалом, зокрема і фінансову складову. Діагностика та оцінка сталості розвитку визначає

траєкторію розвитку підприємства у майбутньому, беручи до уваги наявність ресурсів та стан ринку.

Впровадження політики сталого розвитку потребує відповідних змін в організаційній структурі та інформаційній системі, перекваліфікацію працівників, яка включає також їх екологічну обізнаність та розуміння важливості зазначених заходів. Підготовка внутрішніх та зовнішніх звітів дозволяє оцінити результати діяльності та зіставити їх з плановими показниками, впровадити необхідні процедури та заходи. Крім того, важливим принципом сталого розвитку є доступність та прозорість інформації, що також формує репутацію та пізнаваність бренду підприємства.

Існує кілька ключових методів управління сталим розвитком підприємства:

- Економічні методи: використовуються для забезпечення фінансової стійкості підприємства; включають довгострокове планування, диверсифікацію продукції; передбачають оптимізацію витрат, інвестування в нові технології.

- Соціальні методи: орієнтовані на розвиток людського капіталу; включають корпоративну соціальну відповідальність, створення комфортних умов праці; забезпечують підтримку місцевих громад, рівноправ'я.

- Екологічні методи: передбачають зменшення забруднення довкілля, використання відновлюваних ресурсів; включають перехід на «зелені» технології, енергоефективність; використовують екологічну сертифікацію (наприклад, ISO 14001).

- Інноваційні методи: включають автоматизацію виробництва; орієнтовані на цифрову трансформацію бізнесу; забезпечують гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Для ефективного управління сталим розвитком необхідно реалізувати наступний план, який охарактеризуємо як кроки покращення сталого розвитку на підприємстві (табл.1.4).

Таблиця 1.4 План ефективного управління сталим розвитком на підприємстві

Кроки	Заходи	Очікуваний результат
Аналіз середовища	Оцінка економічних, соціальних та екологічних показників діяльності підприємства	Визначення стратегічних викликів
Формування стратегічних цілей	Впровадження політики сталого розвитку підприємства	Узгодженість бізнес-цілей з принципами ESG (конкретні якісні та кількісні чинники, за якими оцінюють вплив бізнесу на екологію, суспільство та якість управління компаніями)
Впровадження технологій	Автоматизація процесів, використання «зелених» технологій	Оптимізація витрат, зменшення екологічного навантаження
Моніторинг і коригування	Аналіз ефективності програм сталого розвитку	Поліпшення заходів впровадження сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [6, 7]

Сталий розвиток підприємства – це не просто система ефективного управління, а необхідність для забезпечення довгострокового успіху бізнесу. Ефективне управління сталим розвитком дозволяє підприємству: збільшити прибутковість та привабливість для інвесторів; поліпшити імідж та відповідність міжнародним стандартам; зменшити ризики та забезпечити стабільне зростання.

Узагальнюючи, план управління сталим розвитком підприємства включає: оцінка поточного стану через аналіз екологічного, соціального та економічного впливу підприємства; визначення цілей сталого розвитку (формування довгострокових і короткострокових цілей, узгоджених із цілями та стратегічними завданнями компанії); розробка стратегії та плану дій (інтеграція принципів сталого розвитку у всі бізнес-процеси: виробництво, логістику, управління персоналом, фінанси); залучення зацікавлених сторін (комунікація з працівниками, клієнтами, партнерами, інвесторами та громадою щодо принципів і практик сталості); моніторинг і звітність (впровадження системи контролю, регулярне оновлення звітів про сталий розвиток); адаптація та безперервне вдосконалення (аналіз результатів, оновлення цілей і методів, врахування нових ризиків, технологій та вимог ринку).

Таким чином, сталий розвиток у системі менеджменту є стратегічним інструментом для створення довготривалих конкурентних переваг.

1.3 Особливості застосування стратегії сталого розвитку підприємства в Україні

В Україні концепція сталого розвитку активно розвивається, проте існують низка викликів і особливостей, пов'язаних з економічною нестабільністю, впливом воєнних дій, екологічними проблемами та недостатнім рівнем впровадження міжнародних стандартів. Український контекст потребує особливої уваги до локальних викликів, законодавчих ініціатив та обмежених ресурсів, що формує специфіку її реалізації на практиці.

Значення сталого розвитку для українських підприємств:

- Зниження екологічного впливу бізнесу. Дотримання основних принципів виробництва, доставки послуг та продуктів, що не шкодять навколишньому середовищу та екологічному стану. Якщо підприємство, основною спеціалізацією якого є виробництво, веде свою діяльність, то повинно використовувати максимально екологічні способи з мінімізацією шкоди для навколишнього середовища. Ще одним елементом є використання ресурсів, що відновлюються, а також, брати участь у їх відновленні [8].

- Покращення соціальних стандартів та якості праці, тобто соціальна відповідальність бізнесу, яка полягає в дотриманні вимог чинного законодавства; забезпечення гідних і безпечних умов праці працівників підприємства; інформаційна відкритість підприємства; реалізація соціальних ініціатив [9, с.727].

- Підвищення привабливості для інвесторів та партнерів. Охоплює зовнішні та внутрішні фактори підприємства: фінансовий стан, виробничі потужності, технологічний та матеріальний стан, сировино-матеріальне

забезпечення, маркетингова та логістична система, соціально-кадрове забезпечення [10].

В Україні стратегія сталого розвитку підприємств має специфічні особливості, які пов'язані з наступними факторами:

1. Вплив економічної та політичної нестабільності. Війна в Україні створює значні ризики для бізнесу, що впливає на інвестиційну привабливість та доступ до ресурсів; зміни в податковому та екологічному законодавстві ускладнюють планування довгострокових стратегій (недостатність фінансування державного бюджету призводить до змін податкових законодавчих ініціатив); високий рівень корупції та бюрократії гальмує екологічні та соціальні ініціативи (підприємства працюють в постійному напруженні щодо неясності в економічних та політичних сферах).

2. Екологічні виклики та необхідність «зеленої» трансформації. Україна входить до топ-50 країн із найбільшими викидами вуглекислого газу, що створює потребу у впровадженні екологічно чистих технологій (держава посідає 35 місце з усіх країн світу з показником викидів 189,30 млн. тон на душу населення) [11], деякі галузі (металургія, енергетика, агросектор) мають високий рівень забруднення, що вимагає впровадження стратегій сталого розвитку (промисловість: металургійні підприємства, хімічні заводи, теплоелектростанції; сільське господарство: спалювання стерні та інших рослинних залишків, використання пестицидів та добрив) [12], уряд України адаптує політику «Європейського зеленого курсу», що створює нові вимоги для бізнесу (метою стратегії стало перетворення економіки на низьковуглецеву, стійку, а тому більш придатну для майбутніх поколінь) [13].

3. Соціальна відповідальність та підтримка працівників. Український ринок праці зазнав змін через війну – зростає рівень міграції, зменшується кількість кваліфікованих кадрів; багато компаній реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності, підтримуючи внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, благодійні ініціативи; зростає важливість

етичного ведення бізнесу, забезпечення безпечних умов праці та рівних можливостей.

4. Фінансові труднощі та обмежений доступ до кредитування. Війна, інфляція та нестабільний курс гривні ускладнюють залучення інвестицій; банки надають кредити під високі відсоткові ставки, що обмежує можливості бізнесу; більшість українських компаній не мають доступу до «зелених» інвестицій. Європейський банк реконструкції та розвитку фінансує «зелені» проєкти в Україні, але багато компаній не мають доступу до таких програм через складні бюрократичні вимоги (до участі у грантовому конкурсі на отримання фінансування в 50 тис. доларів запрошуються компанії, які відповідають усім перерахованим вимогам: є представниками малого чи середнього бізнесу; підприємства з повністю приватним капіталом; працюють у сфері кліматично-дружніх технологій; зареєстровані в Україні понад рік; готові до співфінансування не менше ніж 25% від суми гранту) [14].

Незважаючи на виклики, Україна має значний потенціал для розвитку «зеленої» економіки та соціально відповідального бізнесу. Основними факторами та можливостями можуть бути наступними:

- Адаптація законодавства та вимог до Європейського Союзу. Впровадження екологічних стандартів дозволить виходити на європейські ринки.

- Розвиток відновлюваної енергетики. Перехід на сонячну та вітрову енергетику зменшить витрати бізнесу та бути незалежними від енергетичного сектору приватних установ та держави.

- Соціальна відповідальність. Компанії, що підтримують громади, отримують більшу лояльність клієнтів, тобто підприємства потрібно зосереджуватися не лише на внутрішньому соціальному середовищі, а й поширювати свій вплив у зовнішньому (проводити благодійні заходи, брати участь в підтримці заходів громад, фінансувати соціальні установи (дитячі садочки, школи тощо)).

- Цифровізація процесів виробництва та соціальної підтримки працівників. Використання штучного інтелекту та автоматизації підвищить ефективність роботи не лише в цілому підприємства, а й окремо взятих працівників.

Особливості застосування стратегії сталого розвитку на підприємствах в Україні та ЄС можна згрупувати і виділити як порівняння в табл.1.5.

Таблиця 1.5 Особливості застосування стратегії сталого розвитку на підприємствах України та ЄС

Критерії	Україна	Європейський Союз
Регуляторна база	Переважно відсутня обов'язкова нефінансова звітність (лише добровільно або через партнерів)	Обов'язкова нефінансова звітність для великих компаній
Стан впровадження	Фрагментарний, залежить від розміру бізнесу, наявності іноземних інвесторів	Системний, інтегрований у всі сектори економіки
Фокус сталого розвитку	Соціальна відповідальність, підтримка армії, відбудова, гібридна адаптація в умовах війни	Декарбонізація, цифровізація, циркулярна економіка, кліматична нейтральність
Фінансування сталих ініціатив	Гранти, донорська допомога, обмежене внутрішнє інвестування	Доступ до Зеленого фонду ЄС, приватних екологічних інвесторів
Роль малого та середнього бізнесу	Зростаюча участь, однак часто обмежена знаннями та ресурсами	Висока активність, підтримка через програми ЄС, бізнес-інкубатори, цифрові платформи
Сприйняття сталості суспільством	Поступово зростає (особливо у воєнний час), поки що домінує економічна доцільність	Високий рівень екологічної та соціальної свідомості, сталий розвиток - норма для споживача
Цифрові інструменти моніторингу	Мінімальні, лише в окремих компаніях	Широко використовуються цифрові платформи для аналітики, моніторинг, інтеграція

Джерело: складено автором

Європейський союз має системну інституційну базу та культурну підтримку сталого розвитку, тоді як в Україні - зростаюча адаптація в умовах кризи та поступовий перехід до стандартів ЄС. Війна стала каталізатором соціального виміру стратегії, тоді як екологічний і цифровий напрями ще формуються.

Узагальнюючи, сталий розвиток підприємств в Україні – це не лише вимога часу, а й стратегічна можливість для бізнесу. Головні виклики:

військова та економічна нестабільність; високі екологічні ризики; недостатній рівень інвестицій у «зелені» технології. Основні перспективи: інтеграція до європейського ринку, використання зовнішнього фінансування; підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Розвиток сталого бізнесу в Україні стане ключовим фактором відновлення економіки та інтеграції у глобальний ринок.

Висновки до першого розділу.

Сталий розвиток управління підприємством передбачає зростання ролі людського ресурсу в економічному потенціалі підприємства з одночасним забезпеченням природно-зберігаючих технологій. Цілісна система сталого розвитку підприємства впливає з найбільш значущих аспектів діяльності: економічного, соціального та екологічного. Ефективна взаємодія цих аспектів впливає на стратегічний розвиток діяльності підприємства.

Для ефективного управління сталим розвитком потрібно дотримуватися наступних кроків: аналіз середовища, формування цілей, впровадження технологій, а також постійний моніторинг та коригування на усіх етапах. До особливостей застосування стратегії сталого розвитку підприємств в Україні можемо виділити: екологічний вплив бізнесу; соціальні стандарти та якість праці; привабливість для інвесторів та партнерів.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Техніко-економічна характеристика ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон», код ЄДРПОУ 01267076, адреса розміщення: 29010, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця В. М. Чорновола, буд. 31. Організаційна форма: Товариство з додатковою відповідальністю. Статутний капітал: 4 млн. грн. Власники найбільших часток: ТОВ «Мрія забудовника» - 33,9%, Корбут Анатолій Миколайович – 28,9%, ТОВ «Торгівельно-будівельний сервіс «Пріоритет» - 10%, інші особи – 27,2% [15].

Основні види діяльності:

23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва;

16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

47.30 Роздрібна торгівля паливом;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

52.10 Складське господарство.

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» засноване у 1956 році. За час свого існування з матеріалів заводу збудовано безліч житлових будинків, фабрик, заводів, вокзалів, ринків, дитсадків, шкіл,

інститутів, кінотеатрів, об'єктів агропромислового та енергетичного призначення тощо [16].

Новим етапом розвитку підприємства стало впровадження у 2008 році, екструдерної технології з виготовлення попередньо-напружених плит перекриття, фінської компанії «Elematic». Продовженням технологічного переоснащення виробничих потужностей було впровадження у 2013 році лінію німецької фірми «Weiler» по виготовленню залізобетонних попередньо-напружених паль та перемичок.

У 2017 році було укладено контракт з австрійською компанією DELTABLOC на виготовлення дорожніх обмежувачів, які уже користуються попитом у автодорожньому будівництві країни. Протягом 2018-2021 років на підприємстві проводилася активна робота по розширенню номенклатури виробів для будівництва та ремонту доріг, а у 2021 році побудовано і введено в експлуатацію новий виробничий корпус по виробництву дорожніх елементів для задоволення потреб дорожнього будівництва.

Впровадження новітніх технологій дозволяє не тільки випускати бетонні та залізобетонні вироби будь-якої конфігурації і форми, але і постійно розширювати асортимент задовольняючи нові потреби ринку.

На сьогоднішній день ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним з лідерів будівельної галузі України, яке спеціалізується на виробництві продукції для житлового та дорожнього будівництва, інженерних та електричних мереж, виробництві бетонів, розчинів та столярних виробів.

Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це три сучасні цехи з виробництва високоякісної продукції. Цех №1 займається виготовленням наступної продукції: плити перекриття, дорожні елементи, палі, опори, блоки, товарний бетон. Цех №2: плити перекриття, інший залізобетон, блоки стін підвалів, товарний розчин, товарний бетон. Цех №3: столярні вироби, стругане покриття, погонажні вироби, пиломатеріали тощо [17].

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» одне з перших в будівельній галузі пройшло сертифікацію ISO. На підприємстві діє система менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2018, що підтверджує високі стандарти організації виробництва. Система управління якістю на підприємстві побудована на основних елементах та принципах, де ключовою фігурою є замовник, тобто, виготовлення продукції починається з визначення вимог замовників і спрямоване на їх задоволення. Дотримання принципів міжнародних стандартів, гарантує виготовлення якісної продукції згідно вимог замовників. Якість продукції підтверджено сертифікатами відповідності та паспортами якості [16].

Для визначення загального результату діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2024 роки та зведемо до табл. 2.1 [18].

Таблиця 2.1 Основні техніко-економічні показники підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

№ п/ п	Показники	Роки			Відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн	576,8	849,7	1146,5	147,3	134,9
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн	472,4	702,4	903,9	148,7	128,7
3.	Чистий прибуток (збиток), млн. грн	27,4	38,1	96,5	139,1	253,3
4.	Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн	181,2	185,9	173,2	102,6	93,2
5.	Довгострокові зобов'язання, млн. грн	0	0	0	0	0
6.	Середньорічна вартість активів підприємства, млн. грн	518,6	567,8	672,3	109,5	118,4
7.	Середньорічна вартість власного капіталу, млн. грн	429,2	456,9	514,2	106,5	112,5
8.	Чисельність працівників, осіб	438	399	443	91,1	111,0

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
9.	Рентабельність активів підприємства, % $(ПЗ/П6)*100$	5,3	6,7	14,4	126,4	214,9
10.	Рентабельність власного капіталу підприємства, % $(ПЗ/П7)*100$	6,4	8,3	18,8	129,7	226,5
11.	Коефіцієнт оборотності активів $(П1/П6)$	1,11	1,50	1,71	135,1	114,0
12.	Коефіцієнт фінансової стійкості $((П5+П7)/П6)$	0,83	0,80	0,76	96,4	95,0
13.	Продуктивність праці, тис. грн. на 1 працівника	1316,9	2129,6	2588,0	161,7	121,5

Джерело: складено автором на основі [18]

Загальні показники діяльності підприємства протягом 2022-2024 років показує тенденції до постійного зростання. Особливо можемо відмітити показники зростання середньорічної вартості основних засобів в 2023 році на 2,6% (в порівнянні до 2022 року) та зниження на 6,8% в 2024 році (в порівнянні до 2023 року). Дані зміни пов'язанні з погіршенням стану основних фондів і відповідно підприємство не створює передумови для їх поновлення. Також пройшла зміна чисельності працівників: в 2023 році зменшилась кількість працюючих на 39 осіб (або на 8,9% падіння в порівнянні з 2022 роком) та збільшилось кількість працюючих на 44 особи в 2024 році (або на 11% росту відповідно до 2023 року). Дані зміни пов'язанні з критичним 2023 роком (повномасштабна війна) та покращенням ситуації в 2024 році (підприємство відноситься до критичних і має можливість бронювати працівників).

Загальну тенденцію змін показників чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку зведемо графічно на рис.2.1, який відображає зміни показників чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та кінцевого результату – чистого прибутку (збитку) після оподаткування. Протягом досліджуваного періоду підприємство найефективніше працює, що відображається в постійному зростанню показника чистого доходу від реалізації продукції: на 47,3% в 2023 році (в порівнянні з 2022 роком) та ще на 34,9% в 2024 році (в порівнянні до 2023 року).

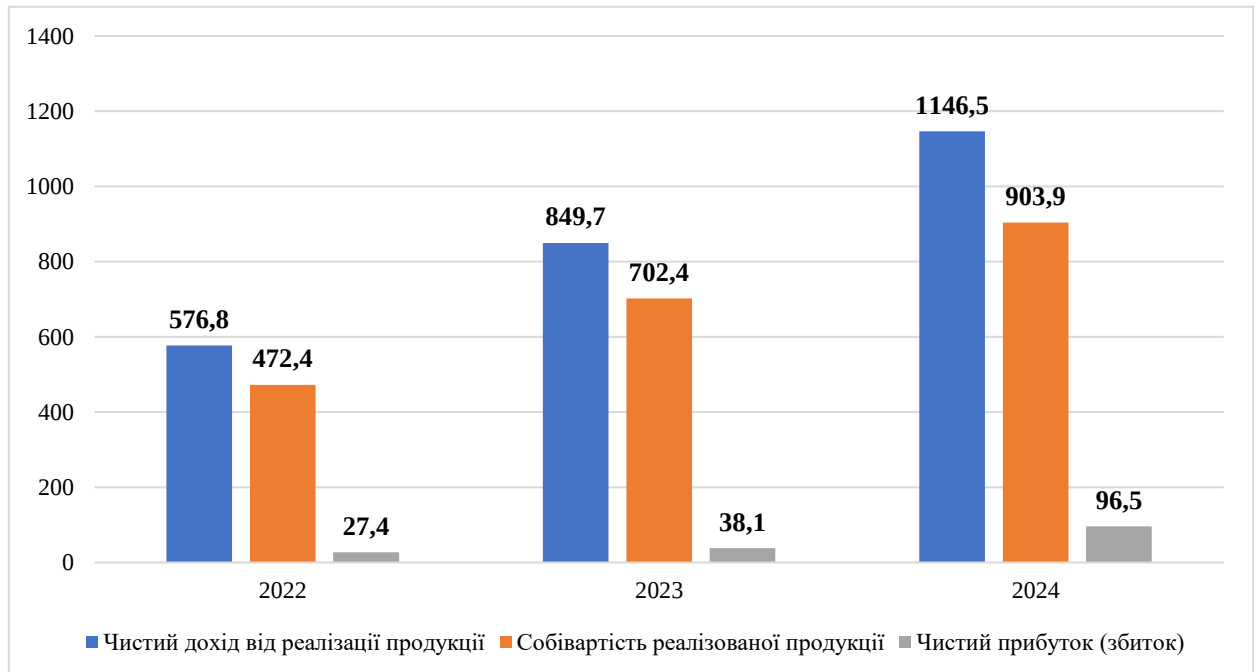


Рис. 2.1 Економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2022-2024 років, млн. грн.
Джерело: складено автором на основі [18]

В свою чергу, показник собівартості реалізованої продукції значно зріс в 2023 році (порівнюючи з чистим доходом від реалізації продукції) на 48,7% (до 2022 року), але показав не значне зростання в 2024 році – на 28,7% (до 2023 року). Дані тенденції змін дали змогу ефективно їх використати підприємством, чому свідчить кінцевий результат діяльності – чистий прибуток. Незначне зростання в 2023 році на 39,1% (порівнюючи до 2022 року) дало змогу отримати 38,1 млн. грн. чистого прибутку, але покращення показників діяльності в 2024 році збільшити чистий прибуток до 96,5 млн. грн. (або зростання в 2,5 рази порівнюючи показники 2023 року).

Проводячи аналіз активів підприємства та власного капіталу зведемо тенденції їхніх змін на рис.2.2. Окремо можемо виділити, що підприємство не використовує у своїй діяльності довгострокові зобов'язання (банківські кредити).

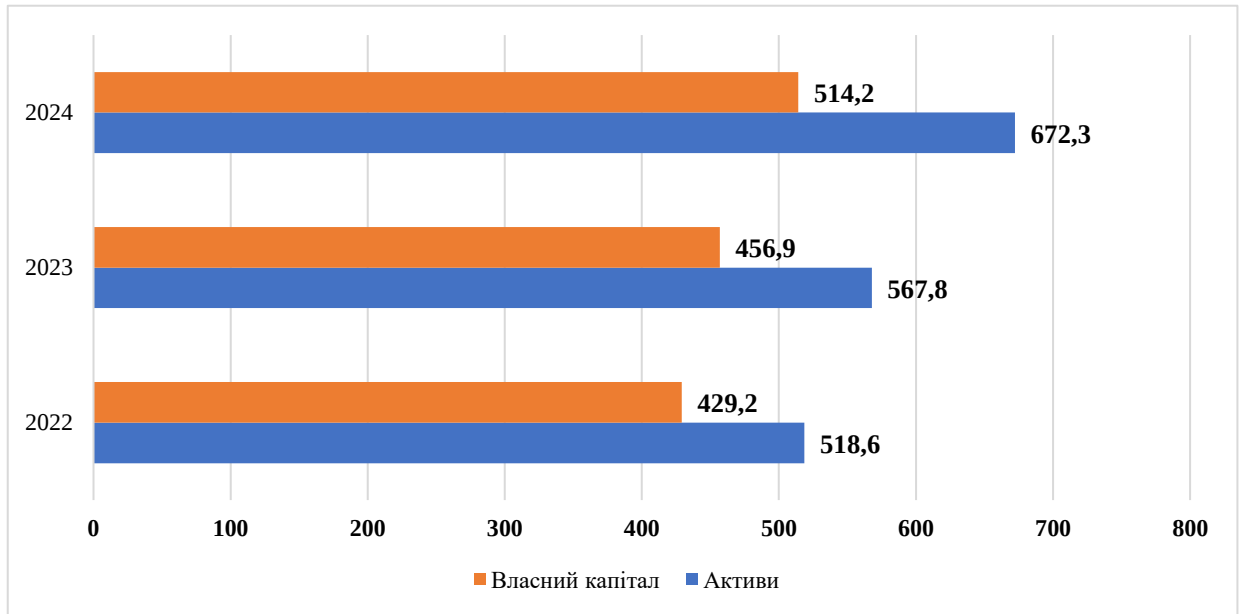


Рис. 2.2 Тенденції змін показників підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2022-2024 років, млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [18]

Загальні тенденції зростання обох показників: середньорічної вартості активів та власного капіталу, відображають ефективне використання ресурсів підприємства для забезпечення якісного результату.

В свою чергу, можемо відмітити, що темпи зростання активів підприємства на 9,5% в 2023 році (до 2022 року) та на 18,4% в 2024 році (до 2023 року), у порівнянні зі зростанням власного капіталу: на 6,5% в 2023 році (до 2022 року) та на 12,5% в 2024 році (до 2023 року), збільшуються швидшими темпами, що пояснюється зменшенням частки власного капіталу в балансі підприємства.

Для узагальнення проведеного аналізу розраховали наступні показники: рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт фінансової стійкості та продуктивність праці.

Рентабельність активів підприємства визначає скільки гривень чистого прибутку (збитку) отримано з 1 гривні активів. Протягом досліджуваного періоду підприємство значно підвищило даний показник щодо використання

активів для отримання чистого прибутку. Якщо в 2022 році даний показник був на рівні 5,3, тобто з 1 грн. активів отримано 0,05 грн. чистого прибутку. Зростання показника в 2023 році на 26,4% дало змогу збільшити результат використання активів до 0,07 грн. чистого прибутку з 1 гривні активів. Найбільше зростання показав 2024 рік – ріст показника в 2,1 рази (до 2023 року), що відобразилося ефективністю використання активів і збільшення результату чистого прибутку до 0,14, тобто з 1 грн. активів отримано 0,14 гривні чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу показує скільки з 1 гривні вкладених коштів отримано чистого прибутку. Як і попередній показник, він постійно зростає. Так, в 2022 році на кожен гривню вкладених коштів отримано 0,06 гривень чистого прибутку. В 2023 році – 0,08 гривень (зростання показника склало 29,7% до 2022 року). В 2024 році – майже 0,19 гривень (зростання в 2,3 рази більше, ніж у 2023 році). Узагальнюючи, ефективність роботи підприємства зростає, що відображається в показниках – 19% чистого прибутку з кожної гривні власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів визначає скільки з однієї гривні залучених коштів реалізовано продукції. Показник не на високому рівні, але він має тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду. Якщо в 2022 році з кожної гривні активів реалізовано продукції на 1,11 гривень, то в 2023 році показник зріс до 1,50 гривень (на 35,1% зростання в порівнянні з 2022 роком) і ще до 1,71 гривень в 2024 році (зростання на 14% в порівнянні з 2023 роком). Дані тенденції пов'язані з ефективним використанням ресурсів, розширенням ринку збуту та покращенням ситуації в країні.

Коефіцієнт фінансової стійкості, нормативне значення якого в межах 0,7-0,9, за досліджуваний період показує нормативні показники, але з постійним зниженням. З 0,83 в 2022 році до 0,76 в 2024 році. Основними причинами виступають не значне зростання власного капіталу в порівнянні з активами підприємства та проведення політики використання лише власних коштів (без залучення довгострокових кредитів банків). В цілому, показник в

межах нормативів, тобто підприємство знаходиться в стійкому положенні для забезпечення найкращих результатів діяльності.

Актуальним показником є продуктивність праці, який щорічно зростає, навіть при зростанні кількості працівників в 2024 році. В 2022 році показник продуктивності складав 1316,9 тис. грн. на одного працюючого. В 2023 році за рахунок зменшення кількості працівників і зростання чистого доходу від реалізації на 47,3%, продуктивність збільшилась до показника 2129,6 тис. грн. (або на 61,7% до 2022 року). В 2024 році показник зріс, навіть при збільшенні кількості працівників, але причиною стало збільшення чистого доходу від реалізації на 34,9% - і склав 2588,0 тис. грн. (або зростання на 21,5% в порівнянні до 2023 року).

Для подальшої роботи проведемо аналіз показників ліквідності підприємства, а саме: загальний показник ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Основні показники зведемо до табл. 2.2 [18].

Таблиця 2.2 Основні показники для визначення ліквідності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023
1. Оборотні активи, млн. грн.	308,0	408,1	495,6	132,5	121,4
2. Поточні зобов'язання, млн. грн.	77,8	144,0	169,2	185,1	117,5
3. Грошові кошти, млн. грн.	3,1	36,7	45,0	1183,9	122,6
4. Запаси, млн. грн.	151,1	158,5	202,1	104,9	127,5
5. Коефіцієнт поточної ліквідності (П1/П2)	3,96	2,83	2,93	71,5	103,5
6. Коефіцієнт термінової ліквідності (П1-П4)/П2	2,02	1,73	1,73	85,6	100
7. Абсолютна ліквідність (П3/П2)	0,04	0,25	0,27	625,0	108,0

Джерело: складено автором на основі [18]

Усі показники протягом досліджуваного періоду мають тенденцію до зростання. Єдиним негативним результатом є низький показник грошових коштів в 2022 році – 3,1 млн. грн., що пояснюється не зрозумілою ситуацією в

економіці країни. Відобразимо на рис. 2.3 зміни основних показників протягом досліджуваного періоду.

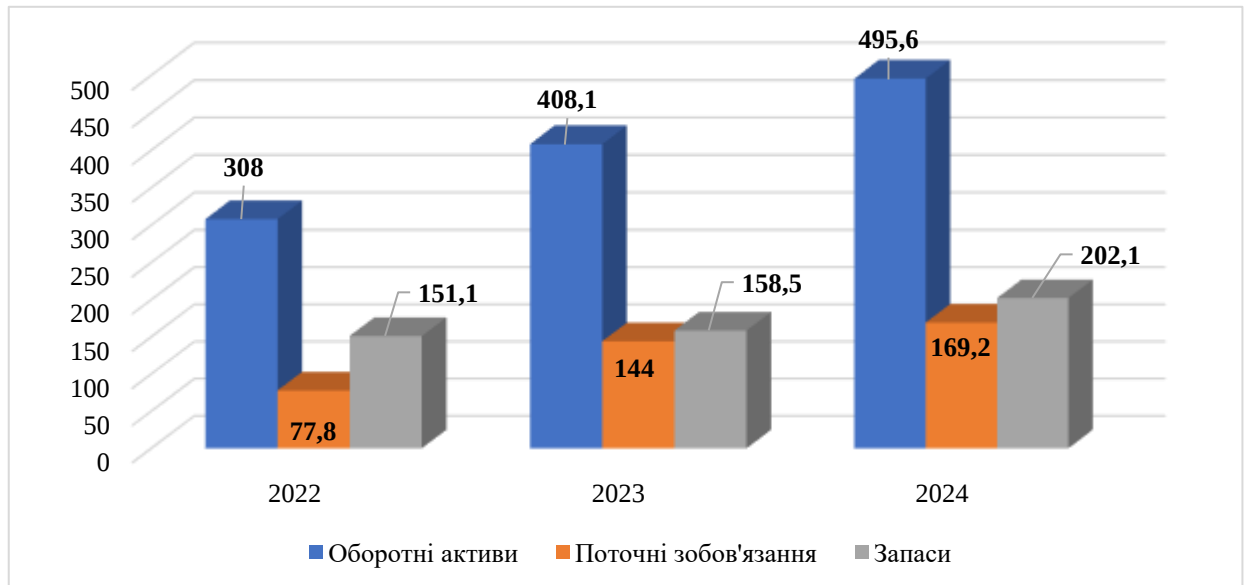


Рис. 2.3. Тенденції змін показників підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2022-2024 років, млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [18]

Загальні тенденції показників протягом досліджуваного періоду постійно зростаючі. Окремо можемо відмітити суттєве зростання оборотних активів на 32,5% в 2023 році (в порівнянні до 2022 року) та на 21,4% в 2024 році (в порівнянні до 2023 року). Поточні зобов'язання значно зросли в 2023 році – на 85,1% порівнюючи з 2022 роком, що пояснюється значним зростанням чистої реалізації продукції, але з незначним зростанням в 2024 році – на 17,5% (до 2023 року), що відповідає ефективному використанні ресурсів для покращення результатів діяльності підприємства.

Проведемо аналіз основних коефіцієнтів ліквідності, які розраховували в табл.2.2. Таким чином, коефіцієнт поточної ліквідності (нормативне значення від 1 до 3, при чому якщо значення наближене до 1, то підприємство наближається до своєї неплатоспроможності). В 2022 році показник був на дуже високому рівні – 3,96, що відображається низьким рівнем поточних зобов'язань так як підприємство використовувало усі кошти для розрахунків з

постачальниками та іншими поточними зобов'язаннями. З стабілізацією економіки країни в 2023 та 2024 роках, підприємство ефективно використовує показники оборотних активів, що дало змогу підтримувати показник поточної ліквідності на рівні 2,83-2,93, що свідчить про платоспроможність підприємства на високому рівні.

В свою чергу, коефіцієнт термінової ліквідності (нормативне значення 0,5-1) відображає дуже високі результати, але зі зменшенням показника у 2023 році до 1,73 (в 2022 році показник був на рівні 2,02). Особливо можемо відмітити, що він відображає можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норматив 0,1-0,2, при чому коефіцієнт не повинен бути меншим – недостатність грошових коштів, або більшим – надлишок грошових коштів) протягом досліджуваного періоду мав дуже низький результат в 2022 році – 0,04 (критична ситуація в країні) і завищений протягом 2023-2024 років 0,25-0,27 (що свідчить про надлишок коштів, якими підприємство старається забезпечувати в майбутніх періодах).

Узагальнюючи, за досліджуваний період, підприємство хоч і перебуває в стані боротьби з викликами зовнішнього середовища (повномасштабна війна, демографічна криза тощо), але основні показники діяльності зберігає на високому рівні з тенденціями до зростання.

Розглянувши економічні показники сталого розвитку підприємства проведемо аналіз екологічних (матеріаломісткість продукції) та соціальних (трудомісткість, соціальні відрахування тощо) показників, виділимо проблеми та визначимо шляхи покращення. Основним показник для визначення матеріаломісткості та трудомісткості є операційні витрати на виготовлення продукції, а саме: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні відрахування, амортизація та інші операційні витрати.

Загальну зміну показників в структурі витрат зведемо до табл.2.3, період для аналізу 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 Структура операційних витрат підприємства ТДВ
«Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024рр.

Статті витрат	Роки, млн. грн.			Частка в операційних витратах, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Матеріальні затрати	433,6	618,6	813,3	76,5	78,0	77,3
2. Витрати на оплату праці	90,8	120,4	169,8	16,0	15,2	16,2
3. Відрахування на соціальні заходи	18,2	23,9	34,3	3,2	3,0	3,3
4. Амортизація	19,0	22,3	24,5	3,4	2,8	2,3
5. Інші операційні витрати	4,9	7,9	9,3	0,9	1,0	0,9
Разом:	566,5	792,7	1051,2	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [18]

Аналізуючи статті витрат можемо виділити один яскравий елемент діяльності підприємства – матеріаломісткість продукції складає більше 75%, тобто витратна частина більшим чином спрямована на виробництво продукції, і значні ресурси використовуються на матеріальні затрати. Виходячи з цього, підприємству потрібно опрацьовувати екологічні та соціальні фактори сталого розвитку, тобто зменшувати матеріаломісткість продукції (запроваджувати новітні технології з виробництва залізобетонних виробів, покращувати екологічний стан на підприємстві) та збільшувати витрати на соціальні заходи (заохочення працівників, навчальні заходи тощо).

2.2 Методи застосування сталого розвитку підприємства в системі менеджменту

Методи застосування сталого розвитку в менеджменті – це конкретні інструменти, що допомагають підприємству інтегрувати екологічні, соціальні та економічні аспекти у свою діяльність. Мета застосування методів сталого розвитку: оптимізувати використання ресурсів; мінімізувати негативний вплив на довкілля; підвищити рівень соціальної відповідальності підприємства; забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

Аналізуючи діяльність підприємства система менеджменту орієнтована лише на економічні методи сталого розвитку підприємства, тобто збільшення чистого доходу від реалізації продукції, максимальне використання активів для забезпечення найкращих результатів діяльності та отримання суттєвого чистого прибутку протягом досліджуваного періоду. Але, використовуючи ресурси підприємства, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не працює над покращенням інших факторів сталого розвитку підприємства.

Для визначення факторів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використаємо метод SWOT-аналізу і зведемо усі позитивні та негативні можливості організації до табл.2.4 [19].

Таблиця 2.4 Метод SWOT-аналізу соціальної відповідальності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сильні сторони	Можливості
1. Економічні переваги: сплата податків в Пенсійний фонд (соціальні відрахування) та в Державний бюджет (податок на прибуток); 2. Внутрішня соціальна відповідальність (ремонт приміщень для працівників; сезонна спеціальна форма; безкоштовні медичні вакцини); 3. Екологічні переваги: підприємство працює з екологічними матеріалами для забезпечення чистого повітря.	1. Зовнішня соціальна відповідальність (участь в благодійних заходах; спонсорська допомога для проведення певних заходів; допомога соціальній інфраструктурі); 2. Покращення внутрішньої соціальної відповідальності (премії для найкращих працівників; безкоштовні бонуси для відвідування місцевих заходів; спортивні гуртки тощо).
Слабкі сторони	Загрози
1. Соціальна відповідальність побудована на забезпеченні внутрішнього комфорту працюючих. 2. Підприємство максимізує виробництво для отримання прибутків не застосовуючи заходів для покращення зовнішньої соціальної відповідальності.	1. Фінансові ризики (від вкладення в соціальні заходи підприємство не отримає економічного ефекту); 2. Зовнішні соціальні ризики (невдоволення місцевих громад, низький рівень підтримки суспільства); 3. Внутрішні соціальні ризики (нерозуміння мотиваційних бонусів працівниками; перевантаження працівників обов'язками).

Джерело: складено автором на основі [19]

Використовуючи SWOT-аналіз визначили усі позитивні та негативні сторони підприємницької діяльності ТОВ «Хмельницькзалізобетон» направлених на соціальну відповідальність, тому розглянемо усі потреби

підприємства для покращення ситуації у бізнесі. Також, визначимо як сильні сторони зможуть перейти в можливості і тим самим послабити слабкі сторони, а в той же час, не допустити переходу слабких сторін в загрози.

Проаналізуємо для початку сильні сторони і їх можливості. Економічні переваги підприємства в суттєвому покращенні результатів за досліджуваний період, тому зведемо до табл. 2.5 показники соціальних відрахувань та податку на прибуток за 2022-2024 роки [18].

Таблиця 2.5 Соціальні відрахування та сплата податку на прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Показники	Роки, тис. грн.			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 /2022	2024 /2023
1. Податок на прибуток	6252	8728	21588	139,6	247,3
2. Відрахування на соціальні заходи	18199	23850	34283	131,1	143,7
3. Загальні сплати	24451	32578	55871	133,2	171,5

Джерело: складено автором на основі [18]

Таким чином, підприємство протягом 2022-2024 років сплатила до Державного бюджету України 36,57 млн. грн., основна частка якого припала на 2024 рік 21,59 млн. грн., що свідчить про відповідальність підприємства щодо сплати податків.

Ще одним позитивним елементом динаміки зростання, це щорічне збільшення відрахувань на соціальні заходи: в 2023 році на 31,1% (в порівнянні з 2022 роком) та зростання на 43,7% в 2024 році (в порівнянні з 2023 роком), що свідчить про зростання заробітних плат працівників підприємства.

Узагальнюючи, підприємство не лише розширює виробництво, а тим самим покращуючи економічні результати, збільшує податкові надходження до бюджету України, піднімаючи заробітні плати працівників також збільшує відрахування на соціальні заходи до Пенсійного фонду.

Щодо останнього, аналізуючи статистичні дані показників середніх пенсій, підприємство забезпечує соціальними виплатами пенсіонерів, тобто [20]:

2022 рік: $18199000 / (3991 * 12) = 380$ осіб;

2023 рік: $23850000 / (4662 * 12) = 426$ осіб;

2024 рік: $34283000 / (5789 * 12) = 494$ особи, де

3991 грн., 4662 грн. та 5789 грн. середні пенсії в Україні відповідно в 2022 році, 2023 році та в 2024 році, 12 – кількість місяців отримання пенсії за рік.

Таким чином, підприємство завдяки підтримуванню високого рівня заробітних плат забезпечує пенсіями на 2024 рік – 494 пенсіонерів, що згідно даних працюючих працівників на підприємстві (табл.2.1, 443 працівника в 2024 році) є значно більшою від кількості працівників на підприємстві.

Внутрішня соціальна відповідальність на підприємстві. Для забезпечення внутрішніх потреб працівників підприємством були проведенні наступні заходи:

- проведенні ремонтні роботи усіх внутрішніх приміщень, які найбільш використовуються персоналом підприємства (роздягальні, їдальні, душові, санітарні зони);

- створені спеціалізовані зони відпочинку на свіжому повітрі для працівників;

- з початку пандемії COVID-19 започаткована оплачувана вакцинація працюючих підприємства (за побажанням), з закінченням пандемії забезпечена щорічна вакцинація від грипу;

- враховуючи специфіку роботи підприємства, працівники повинні щорічно проходити медичний огляд, з свого боку підприємством підписаний договір з медичними закладами щодо безкоштовного огляду працівників (оплачується підприємством);

- працівники підприємства протягом року забезпечуються спеціальною сезонною формою, двічі на рік (зимовий та літній варіанти).

Узагальнюючи, підприємство опрацьовую усі варіанти безкоштовного забезпечення персоналу для ефективного функціонування підприємства.

Екологічні переваги. Виробничі потужності підприємства працюють з бетонними сумішами, які при неефективному використанні приводять до викидів в атмосферу домішок, які негативно впливають на дихальні шляхи. Для забезпечення мінімізації викидів, а також для повного очищення повітря, в виробничих цехах встановленні фільтрувальні очищувачі повітря, які забезпечують мінімізацію викидів домішок. В свою чергу, персонал який працює в таких зонах виробництва, забезпечений засобами індивідуального захисту: респіратори, спеціальний одяг з протипилових тканин.

2.3 Оцінка формування стратегії сталого розвитку підприємства

Формування стратегії сталого розвитку підприємства – це комплексний процес, що забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Необхідність оцінки цієї стратегії обумовлена зростаючими вимогами ринку та адаптацією до нових викликів, зокрема глобалізації, екологічних загроз та соціальних змін. Мета оцінки – визначити ефективність реалізованої стратегії сталого розвитку, виявити її сильні та слабкі сторони, а також ввести корективи для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Оцінка ефективності стратегії здійснюється за допомогою різних методів: SWOT-аналіз (табл.2.4, за допомогою якого виділити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), фінансовий аналіз (табл.2.1, табл.2.2), анкетування персоналу (вимірювання рівня задоволеності соціальними ініціативами).

Щоб об'єктивно оцінити стратегію сталого розвитку підприємства, необхідно дотримуватися певної послідовності дій:

1. Визначення цілей. Аналізуючи діяльність підприємства особливої уваги потрібно приділити соціальним заходам (внутрішнім та зовнішнім) для

створення «бренду» підприємства. Проведення заходів по впровадженню «зелених» технологій на підприємстві – незалежність від зовнішніх енергоресурсів, впровадження екологічних технологій (очистка повітря в приміщеннях, цехове кондиціонування тощо).

2. Аналіз поточного стану. Висока матеріаломісткість витрат на виробництво призводить до надлишків запасів ресурсів, накопичення кількості виробленої продукції, погіршення стану засобів виробництва (згідно табл. 2.3 амортизаційні відрахування щорічно в межах 20-24 млн. грн., що свідчить про застарілість обладнання – сталі величини амортизації), що в свою чергу впливає на погіршення виробництва продукції і відповідно, на екологічний стан підприємства, що в свою чергу впливає і на соціальний елемент виробничих процесів.

3. Проведення поточних оцінок: SWOT-аналіз (табл.2.4) соціальної та екологічної проблеми виявив недоліки у внутрішній та зовнішній діяльності підприємства, особливо в закритості підприємства від зовнішньої соціальної відповідальності.

4. Формування звіту.

Опрацювавши усі методи оцінок поточного стану підприємства, виділимо наступні стратегічні цілі впровадження сталого розвитку підприємства, з врахуванням недоліків сучасного стану підприємства:

- зовнішня соціальна відповідальність, тобто участь в благодійних заходах; спонсорська допомога для проведення певних заходів; допомога соціальній інфраструктурі;
- покращення внутрішньої соціальної відповідальності, тобто матеріальне та нематеріальне заохочення працівників;
- покращення моделі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тобто перехід зі старих стандартів планової економіки до важливих елементів сучасного світу (менеджмент управління та елементи його використання);
- екологічні ініціативи: «зелені» технології (сонячні панелі для забезпечення власної електроенергії в адміністративних будівлях, сучасні

технології обігріву приміщень без залучення енергоресурсів), кондиціонування виробничих приміщень для покращення якості повітря.

Висновки до другого розділу

Узагальнюючи, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» - підприємство з історією становлення, впровадження та покращення власне виробничої діяльності підприємства. Аналізуючи показники 2022-2024 років можемо виділити стабільно зростаюче покращення показників діяльності підприємства.

З точки зору економічного сталого розвитку, підприємство ефективно використовує ресурси для отримання прибутку та забезпечення потреб внутрішнього середовища підприємства. В свою чергу, соціальний та екологічний сталий розвиток на підприємстві, знаходиться в край поганому стані.

Особливо потрібно приділити увагу зовнішньому та внутрішньому соціальному становищу підприємства, створювати умови для використання усіх можливих ресурсів підприємства, впроваджуючи «зелені» технології для забезпечення власними ресурсами (а при їх надлишку – зовнішні об'єкти), а також системи екологічно-чистого повітря на усій території підприємства.

РОЗДІЛ 3 СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ЕФЕКТИВНЕ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Напрями розвитку системи менеджменту для формування сталого розвитку підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Формування стратегії сталого розвитку для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вимагає комплексного підходу, що враховує сучасні виклики будівельної галузі України та специфіку діяльності компанії. Для покращення розвитку системи менеджменту для формування сталого розвитку підприємства розробимо алгоритм впровадження системи сталого розвитку (рис.3.1).



Рис.3.1 Алгоритм впровадження системи сталого розвитку на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Алгоритм забезпечення вдалого впровадження сталого розвитку на підприємстві побудований на 6 ключових етапах:

1. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища сталого розвитку підприємства в даний час (наприклад: проведення SWOT-аналізу з визначенням основних слабких сторін та загроз підприємства). На даному етапі оцінюються усі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища компанії для визначення основних шляхів переходу на сталий розвиток.

2. Мета підприємства. Після аналізу, перед підприємством визначаються основні шляхи покращення, і відповідно встановлюється мета по кожному з пунктів сталого розвитку: економічний, соціальний та екологічний.

3. Вибір стратегії сталого розвитку. Опрацьовуються варіанти, як певні покращення сприятимуть розвитку підприємства і розробляється відповідна стратегія. Так, для покращення внутрішнього середовища – розробляється стратегія взаємодії між персоналом підприємства та взаємозв'язок між виробничими процесами. В свою чергу, для зовнішньої співпраці, основними стають екологічний та соціальний фактор, тобто взаємодія підприємства з суспільством, громадою тощо.

4. Ресурсне забезпечення. Головним пріоритетом для впровадження сталого розвитку підприємства – оцінити свої можливості: чи достатньо кваліфікований персонал, яким чином будуть фінансуватися проекти, що дасть енергонезалежність. Забезпечення ресурсами відіграє важливу роль для майбутнього переходу підприємства на сталий розвиток в системі менеджменту.

5. Покращення стратегії. Пройшовши основні етапи, перед підприємством постає питання проведення змін в організаційній структурі підприємства, впливу мотиваційної політики на внутрішнє середовища, енергонезалежність від впливу зовнішніх факторів.

6. Оцінка результатів. Визначаються, яким чином стратегія запровадження системи сталого розвитку на підприємстві вплинули на загальну діяльність підприємства: внутрішні відносини (покращилось чи погіршилось), зовнішнє визнання (чи визнають підприємство у суспільстві),

темпи зростання показників (вплинули зміни у внутрішній та зовнішній системі підприємства на загальні фінансові результати).

Узагальнюючи, підприємство пройшовши повний цикл впровадження системи сталого розвитку, повторно аналізує усі пункти виявлених слабких сторін та загроз, проводить доопрацювання стратегій і працює над покращенням.

В системі менеджменту найбільш ефективними провадженнями є:

- зміна організаційної структури управління з розподілом повноважень до сучасних потреб ринкового середовища (розглянемо в підрозділі 3.2);
- розробка зовнішнього та внутрішнього соціального впливу підприємства з використанням якісного маркетингу та створення відповідального сектору менеджменту при підприємстві;
- інноваційний підхід до виробництва продукції з реорганізацією підрозділів підприємства в менеджмент інновацій;
- використання «зелених» та екологічних технологій з реконструкцією приміщень та покращення внутрішнього стану підприємства – реорганізація системи управління та відповідальності.

Основні елементи покращення в системі менеджменту для створення сталого розвитку підприємства розберемо згідно відповідних потреб:

1. Управління персоналом, стратегія внутрішнього та зовнішнього соціального впливу. Покращення внутрішньої соціальної відповідальності. До факторів розвитку можемо віднести:

- Матеріальне заохочення працівників (додаткові премії для кращих працівників, премії за подання ідей розвитку підприємства, заохочення працівників до виконання додаткових робіт тощо).
- Нематеріальне заохочення працівників (додаткові медичні послуги – стоматологічні, спеціалізований огляд; культурний та спортивний відпочинок – сертифікати для кращих працівників місяця).

Використовуючи заходи додаткового матеріального заохочення підприємство створить для працівників зацікавленість до робочих процесів і

отримання заохочення. Можемо виділити наступні елементи заохочення: додаткові щомісячні премії для найкращих працівників, додаткові премії за подання ідей покращення роботи підприємства.

Щодо нематеріального заохочення, можемо виділити наступні: додаткове медичне обслуговування (на огляд підприємства: стоматологічні послуги чи спеціалізований огляд), культурний та спортивний відпочинок для працівників підприємства.

Зовнішня соціальна відповідальність, тобто участь в благодійних заходах; спонсорська допомога для проведення певних заходів; допомога соціальній інфраструктурі. Враховуючи економічне зростання підприємства, ефективними майбутніми заходами для покращення зовнішньої репутації є виділення коштів для зовнішньої соціальної відповідальності.

Насамперед, потрібно оцінити перспективні можливості для забезпечення ефективного результату. Враховуючи, що підприємство знаходиться в місті Хмельницькому з населенням в 268 тис. осіб, має 46 шкіл, 55 дитячих садочків [21] і є перспективним для розвитку, тому підприємству потрібно визначитися з соціальною відповідальністю.

2. Менеджмент інновацій. Наука й технології стрімко розвиваються, і виробництво залізобетону – не виняток. Ось кілька цікавих нововведень, що вже застосовуються в цій галузі [22]: самоуплотнювальний бетон (не потребує віброустановок для рівномірного розміщення в конструкціях, має легку форму та консистенцію, що дозволяє легко і швидко використовувати при виробництві); використання біологічних технологій, що дозволяє полегшити матеріал і в той же час зробити його більш стійкішим у використанні (бетон Basilisk Self-Healing Agent - спільна розробка корпорації Aizawa Concrete Corporation (Томакомай, Японія) і Делфтського технологічного університету (Нідерланди) - в основі інноваційної розробки життєдіяльність бактерій *Bacillus subtilis*, із їхньою допомогою домоглися створити бетон з регенерацією пошкоджень при експлуатації) [23]; еко-бетон (сучасні технології дозволяють використовувати у виробництві вторинні матеріали,

такі як зола або шлаки. Це не тільки зменшує вплив на довкілля, а й сприяє створенню більш економічних рішень для будівництва).

Аналізуючи сучасні проекти використання інновацій в залізобетонних конструкціях підприємство може створити нові екологічні продукти, які будуть задовольняти потреби будівельної галузі. А створюючи щось ефективне – дасть змогу підприємству збільшувати своє становище на ринку та розвивати загальну систему сталого розвитку підприємства.

3. «Зелена» енергетика та системи опалення. Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон», як інші організаційні структури в Україні, підв'язані під залежність від енергоресурсів (електроенергія, природний газ), а враховуючи економічний стан країни ця залежність впливає на загальний стан роботи підприємства.

Ефективними заходами в системі менеджменту, а саме в обслуговуючому секторі (інженер-енергетик, будівельники) створити окремий відділ по переоснащенню енергетичної та опалювальної системи підприємства. Найефективнішими заходами для забезпечення потреб підприємства в енергоресурсах – сонячні станції та вакуумні сонячні колектори, це дасть змогу використовувати власну енергетичну систему і не залежати від зовнішніх енергоресурсів.

Для опрацювання факторів змін в напрямках розвитку підприємства у системі менеджменту визначимо сучасну організаційну структуру підприємства та опрацюємо проведення змін в системі менеджменту для впровадження сталого розвитку підприємства в майбутніх періодах.

3.2 Покращення моделі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Загальна організаційна схема відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дуже розширена, тому виділимо сферу операційної діяльності для розуміння контролю та відповідальності у виробництві (рис.3.2) та загальну систему управління не пов'язаного з виробництвом [16].

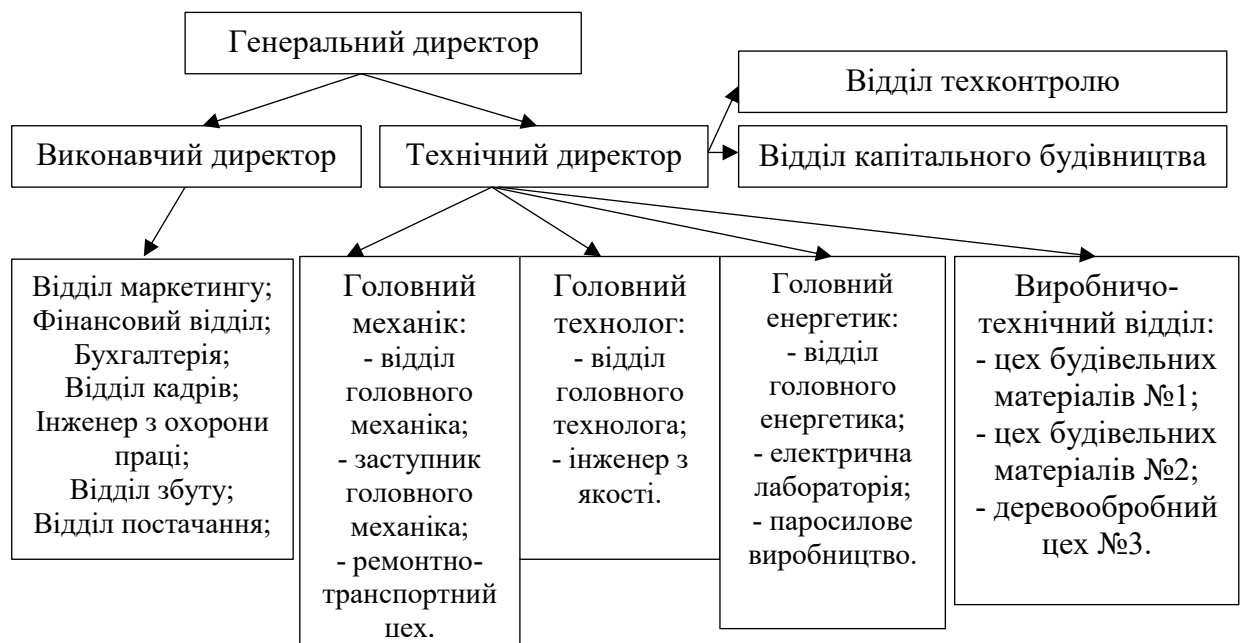


Рис. 3.2 Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Джерело: складено автором на основі [16]

Операційною діяльністю (виробництво) на підприємстві займається технічний директор, який підпорядковується генеральному директору. Свої обов'язки опосередковано ділить між:

- головним механіком (відділ головного механіка, заступник головного механіка, ремонтно-транспортний цех);
- відділ технічного контролю;
- головний технолог (інженер з якості, відділ головного технолога);
- головний енергетик (відділ головного енергетика, електролабораторія, паросилове виробництво);
- виробничо-технічний відділ (цех будівельних матеріалів №1, цех будівельних матеріалів №2, деревообробний цех №3);
- відділ капітального будівництва.

В свою чергу, виконавчий директор відповідальний за фінансовий стан підприємства, забезпечення матеріальних та трудових ресурсів, збут продукції та дотримання робочих стандартів на підприємстві.

Розгалуженість організаційної структури, таким чином, не дозволяє охоплювати усі процеси та недоліки як у внутрішній системі, так і в зовнішній. Характерною особливістю такої структури є відповідальність працівників лише за свою частину роботи і не забезпеченість в допомозі один іншому.

Для покращення моделі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сформуємо до табл.3.1 організаційні підрозділи підприємства в новій структурі з відображенням відповідальності згідно сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.1 Організаційні підрозділи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» згідно формування сталого розвитку підприємства

Організаційні підрозділи сталого розвитку	Підрозділи організаційної структури	Підпорядкування	Відповідальність
1. Фінансовий менеджер	Бухгалтерія, Фінансовий відділ, Юридичний відділ	Генеральний директор	Фінансовий сектор підприємства (ведення обліку, договори поставок (збуту), робота з фінансовими установами)
2. Виконавчий менеджер	Відділ збуту, Відділ постачання, Відділ кадрів, Відділ маркетингу, IT-відділ, Охорона праці	Генеральний директор	Сектор внутрішнього та зовнішнього обслуговування підприємства
3. Інноваційний менеджер	Відділ технічного контролю, Відділ будівництва, Головний енергетик	Генеральний директор	Впровадження системи сталого розвитку
4. Менеджер з виробництва	Виробничо-технічні відділи, Головний технолог, Головний механік	Генеральний директор	Процеси виробництва на підприємстві

Джерело: складено автором

Створення відокремленого підпорядкування в системі менеджменту дозволить кожному структурному підрозділу працювати над поставленими цілями, розуміючи про потреби всередині та зовні організаційної структури. Ефективним використанням в системі менеджменту підприємства є взаємозв'язок між структурними підрозділами (рис.3.3).

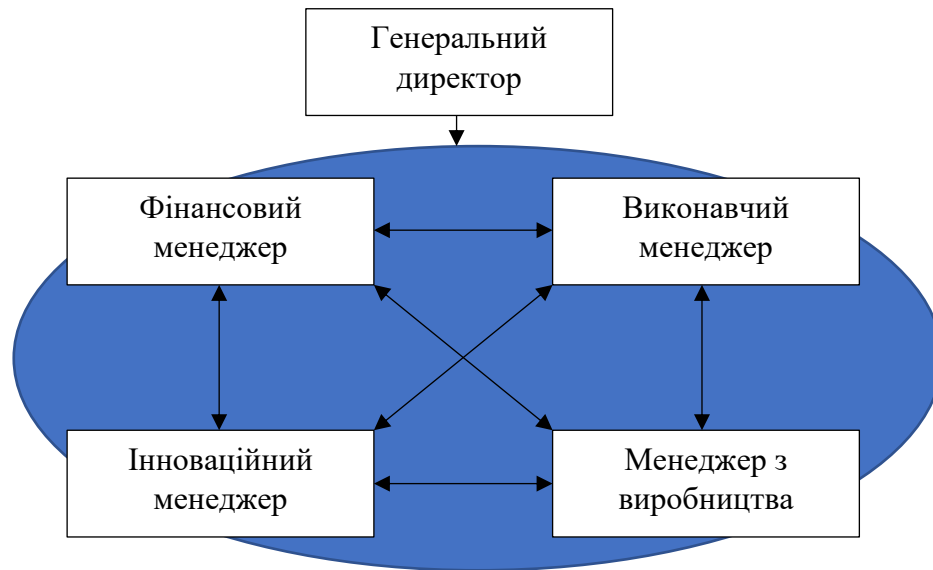


Рис.3.3 Взаємозв'язок в системі менеджменту сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором

В сучасній системі управління найкращим показовим елементом проведення взаємозв'язку між підрозділами підприємства – комунікація через інформаційні ресурси, або програмний додаток підприємства. Найбільшим ефективним засобом, в умовах розвитку підприємства, є його створення, або використання вже існуючих – наприклад, Google Workspace [24].

Розглянемо відповідальність кожного з розглянутих підрозділів в сфері визначених функцій щодо впровадження системи сталого розвитку підприємства.

1. Фінансовий менеджер. Загальна відповідальність за проведення бухгалтерського обліку діяльності підприємства, згідно законодавства України; контроль за дотримання вимог договірних умов з контрагентами (постачання матеріальних ресурсів та збут продукції); робота з банківськими установами (відкриття-закриття рахунків, забезпечення відповідного руху коштів).

2. Виконавчий менеджер. В організаційній структурі найбільш відповідальний за внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, тобто

розробка мотиваційних заходів для працюючих на підприємстві та їх впровадження; забезпечення вчасних поставок сировини та матеріалів від постачальників для роботи виробничих підрозділів підприємства; розробка проєктів по створенні ефективного бренду компанії через систему зовнішньої соціальної відповідальності; робота з покупцями в сфері будівництва з поширенням реклаमाції продукції після впровадження інноваційних технологій.

3. Інноваційний менеджер. Загальна відповідальність за створення інноваційних проєктів, що дозволить підприємству випускати якісну продукцію; розробка проєктів «зеленої» енергетики та опалення, і відповідна аргументація і запровадження проєкту в роботу; пошук нових інноваційних проєктів для створення ефективної роботи підприємства.

4. Менеджер з виробництва. Забезпечує відповідальність лише за процес виробництва, без виконання інших повноважень. Основна перевага, в порівнянні з організаційною структурою підприємства – усі працівники забезпечують лише виробничі процеси, без зайнятості в додатковому обслуговуванні.

Узагальнюючи, система менеджменту сталого розвитку підприємства повинна працювати як один злагоджений механізм для забезпечення економічних, соціальних та екологічних складових сталого розвитку.

3.3 Ефект від впровадження технологій сталого розвитку в системі менеджменту

Загальний ефект від впровадження технологій сталого розвитку можна прорахувати, враховуючи витрати на заходи для його забезпечення. Основними елементами забезпечення сталого розвитку системи менеджменту будемо вважати забезпечення внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності, а також впровадження «зелених» технологій в процесах не

виробничого характеру (адміністративні будівлі, господарські приміщення, приміщення для працівників – роздягальні, душові тощо).

В подальшій роботі опрацюємо можливості підприємства для забезпечення соціальної відповідальності.

Зовнішня соціальна відповідальність, тобто участь в благодійних заходах; спонсорська допомога для проведення певних заходів; допомога соціальній інфраструктурі. Враховуючи економічне зростання підприємства, ефективними майбутніми заходами для покращення зовнішньої репутації є виділення коштів для зовнішньої соціальної відповідальності. Опрацюємо наступні кроки:

1. Участь в благодійних заходах міської громади (поетично-музичні вечори, спортивні заходи, культурно-мистецькі ініціативи). Дані заходи не потребують великих вкладень 50-100 тис. грн. раз в три місяці, що дозволить поширювати підприємством зовнішньої реклаमाції і відповідно зовнішньої соціальної відповідальності.

2. Спонсорська допомога для проведення певних заходів. Наприклад, організувати щорічний турнір під патронатом підприємства з відповідних спортивних змагань між школами (футбол, баскетбол, волейбол тощо). Витратна частина для таких заходів складе від 500 тис. грн. до 1 млн. грн., особливість – розвиток спорту серед молоді та фінансування шкіл (через спонсорську допомогу найкращим) для оновлення спортивного спорядження.

3. Допомога соціальній інфраструктурі. Наприклад, організувати допомогу певній школі з фінансуванням окремих заходів: створення спеціалізованих класів і їх підтримка, виділення найкращим учням стипендій для навчання (оплата навчання у вищих навчальних закладах з спеціалізацією наближеною до діяльності підприємства), тим самим забезпечувати найкращими результатами в навчанні молоді і отримувати спеціалізованих працівників в майбутніх періодах. Витратна частина таких заходів складе 1-1,5 млн. грн. на рік.

Враховуючи дані заходи, підприємство витратитиме кошти, але буде отримувати ефективні результати (табл.3.2).

Таблиця 3.2 Ефективність залучення підприємства ТДВ
«Хмельницькзалізобетон» до зовнішньої соціальної відповідальності

Зовнішні соціальні заходи	Витрати на рік, тис. грн.	Ефективний результат
1. Участь в благодійних заходах міської громади	200-400	Зовнішня реклама підприємства, що дозволить розширити ринок збуту через фізичних осіб
2. Спонсорська допомога для щорічних спортивних заходів серед шкіл	500-1000	Оновлення спортивного спорядження в школах, що дозволить покращити спортивне навчання та виявити перспективних учнів. Для підприємства – зовнішня реклама і перспектива фінансування спортивних обдарувань серед молоді
3. Допомога соціальній інфраструктурі (школа)	1000-1500	Допоможе виявити перспективних учнів, які можуть стати спеціалістами на підприємстві в майбутньому
Загальні витрати:	1700-2900	

Загальні витрати для підприємства складуть близько 3 млн. грн. на рік, що враховуючи за результатами отриманого чистого прибутку (табл.2.1) в 2024 році у розмірі 96,5 млн. грн., складе лише 3% витрат, тобто майже нічого не витративши, підприємство отримає:

- зовнішню рекламу і залучення більшої кількості покупців;
- перспективних спеціалістів в майбутніх періодах;
- зменшить навантаження на міську громаду і відповідно створить пріоритетність в громаді перед бізнесом (авторитет, повага, допомога).

Покращення внутрішньої соціальної відповідальності. До факторів розвитку можемо віднести:

1. Матеріальне заохочення працівників (додаткові премії для кращих працівників, премії за подання ідей розвитку підприємства, заохочення працівників до виконання додаткових робіт тощо).

2. Нематеріальне заохочення працівників (додаткові медичні послуги – стоматологічні, спеціалізований огляд; культурний та спортивний відпочинок – сертифікати для кращих працівників місяця).

Використовуючи заходи додаткового матеріального заохочення підприємство створить для працівників зацікавленість до робочих процесів і отримання заохочення. Можемо виділити наступні елементи заохочення:

- додаткові щомісячні премії для найкращих працівників (виділити 10 працівників, по 3 працівника в кожному з цехів і одного працівника не пов'язаного з виробництвом), преміальний фонд 50 тис. грн., тобто по 5000 грн. для кожного найкращого працівника. Визначати кращого працівника методом голосування, виділивши в анкетах 10 працівників, які за визначенням начальника цеху (або керівників не виробничих відділів) є найкращими. В кінці місяця серед працівників відповідних підрозділів проводиться заповнення анкети з виділенням трьох найкращих і проводиться підрахунок голосів, три працівника відповідного цеху (один працівник не виробничого відділу), які набрали найбільше голосів – є найкращими;

- додаткові премії за подання ідей покращення роботи підприємства. Для цього розробити скриньку на прохідній та інструкцію по поданню ідей (текстовий варіант написання пропозицій в довільній формі з обов'язковим відзначенням ПІБ працівника та підрозділу, де працює). Головною метою заходу – бути відкритими з працівниками та не осуджувати, тобто якою б не була пропозиція, її оглянуть і найкраща ідея, яку можна застосувати на підприємстві – отримає додаткову премію в 10000 гривень. Для вирішення, яка ідея є найкращою, створити групу працівників з 3-ох осіб, які найбільш спеціалізовані у діяльності підприємства (наприклад, начальник цеху, головний інженер, інженер з охорони праці тощо).

Щодо нематеріального заохочення, можемо виділити наступні:

- додаткове медичне обслуговування (на огляд підприємства: стоматологічні послуги чи спеціалізований огляд). Основна мета виділяти найменш захищеним працівникам (з точки зору медицини) щомісячну

додаткову виплату в розмірі 25000 грн., виділяючи при цьому 5 працівників. Умовою виплат – обов’язковість використання коштів в зазначеній медичній установі (підписання договорів з медичними установами для обслуговування працівників), а також один працівник може отримати додаткові кошти на медичне обслуговування один раз на рік (тобто за рік 60 найменш захищених працівників підприємства пройдуть додатковий медичний огляд);

- культурний та спортивний відпочинок. Система додаткового стимулювання через культурний та спортивний відпочинок дасть змогу працівникам проводити у вихідні дні з сім’єю розвантажувальні заходи. Даний захід проводити для усіх працюючих за бажанням та вибором, при чому виділяти сертифікати (визначених підприємств-партнерів) вартістю 500 гривень щомісяця.

Витратну частину та ефект від даних заходів зведемо до табл.3.3.

Таблиця 3.3 Ефективність підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» від додаткової внутрішньої соціальної відповідальності

Зовнішні соціальні заходи	Витрати на рік, тис. грн.	Ефективний результат
1. Додаткові щомісячні премії для найкращих працівників	600	Сприятиме покращенню продуктивності праці працівників, зменшить кількість браку продукції
2. Додаткові премії за подання ідей покращення роботи підприємства	120	Покращить внутрішню та зовнішню роботу підприємства через ідеї розвитку та створить зацікавленість працівниками покращення роботи підприємства
3. Додаткове медичне обслуговування	1500	Здорові працівники – ефективна робота підприємства
4. Культурний та спортивний відпочинок (300 працівників)	1800	Працівники розумітимуть, що підприємство про них піклується і відповідною буде віддача
Загальні витрати:	4020	

Загальні витрати для підприємства складуть близько 4 млн. грн. на рік, що враховуючи за результатами отриманого чистого прибутку (табл.2.1) в

2024 році у розмірі 96,5 млн. грн., складе лише 4% витрат, тобто майже нічого не витративши, підприємство отримає:

- покращення продуктивності праці працівників;
- створить передумови для подання ідей покращення роботи підприємства;
- працівники будуть здоровими і не виникатимуть проблеми з зупинками виробничих процесів (працівники не турбуються про здоров'я і тому не завжди проходять необхідний медичний огляд).

Узагальнюючи, для покращення соціальної відповідальності (як зовнішньої, так і внутрішньої) підприємству потрібно додатково вкладати щорічно в розвиток близько 7 млн. грн., або 7% чистого прибутку 2024 року. Дані заходи забезпечать покращення робочих процесів на підприємстві, створить зовнішню рекламу (дасть змогу отримати додаткових покупців) та побудує можливості отримати професійних спеціалістів в майбутніх періодах.

Запровадження інноваційних технологій для забезпечення власними енергетичними ресурсами включає сонячну електростанцію на 100 кВт/год. для підприємства [25]. Вартість встановлення з врахуванням додаткових витрат складатиме: 1600 тис. грн.

Для визначення ефекту від впровадження проаналізуємо витрати підприємства на електроенергію. Вартість 1 кВт – 7,0 грн. (середня ціна протягом 6 місяців 2024 року) [26].

Ефект від впровадження сонячної електростанції:

- враховуючи, що підприємство працює в одну зміну (адміністративний персонал) та в дві зміни (виробничий персонал), але електроенергія на підприємстві використовується протягом 24 годин, визначимо середню кількість електроенергії протягом години – 60 кВт / годину;

- загальна річна потреба в електроенергії відповідно складатиме:

$$60 \text{ кВт/годину} * 365 \text{ днів} = 21900 \text{ кВт на рік};$$

- загальні витрати на електроенергію до впровадження:

$$21900 \text{ кВт} * 7,0 \text{ грн.} = 153300 \text{ гривень};$$

- реалізація надлишкової електроенергії в міську мережу:

$40 \text{ кВт/годину} * 365 * 7,0 \text{ грн.} = 102200 \text{ гривень};$

- щорічна економія витрат: $153300 \text{ грн.} + 102200 \text{ грн.} = 255500 \text{ гривень.}$

Окупність проєкту складе: $1600 \text{ тис. грн.} / 255,5 \text{ тис. грн.} = 6,3 \text{ роки.}$

Враховуючи, що окупність проєкту складе більше 6 років, потрібно також враховувати і наступні позитивні фактори: підприємство буде забезпечене електроенергією в будь-який час, зміна тарифів не вплине на собівартість продукції, сонячна електростанція буде стояти на балансі підприємства з рівномірним розподілом амортизаційних відрахувань протягом 10 років. Узагальнюючи, «зелена» енергетика створює захист підприємства від зовнішніх факторів впливу і убезпечує його в майбутній перспективі.

Механізми ефективного формування стратегії сталого розвитку підприємства можемо відобразити на рис.3.4.



Рис.3.4 Механізми ефективного формування стратегії сталого розвитку підприємства

Головним елементом в формуванні стратегії сталого розвитку підприємства постає розробка ефективної моделі управління підприємством (організаційна схема підприємства з взаємозв'язком усіх підрозділів дасть змогу забезпечити швидкий перехід на сталий розвиток як в управлінні підприємством, так і в ключових факторах сталого розвитку).

Особливо потрібно відмітити взаємовплив економічної, соціальної (внутрішньої та зовнішньої) та екологічної відповідальності. Усі фактори взаємопов'язані між собою, і зробивши помилку у впровадженні неефективного заходу може дати збій у загальній системі переходу на сталий розвиток підприємством.

Висновки до третього розділу

Найбільш ефективними заходами для забезпечення сталого розвитку системи менеджменту підприємства виділили зміну організаційної структури підприємства (розробка системи відповідальності кожного відокремленого підрозділу), впровадження зовнішніх та внутрішніх соціальних заходів підприємством (мотиваційні заходи для працівників (матеріальні та нематеріальні), використання ресурсів підприємства для зовнішнього соціального впливу), а також використання на підприємстві «зелених» інновацій у вигляді сонячних електричних панелей.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати роботи в процесі опрацювання матеріалів періодичних видань та фінансової документації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було проведено наступні заходи:

- проаналізовано поняття «сталий розвиток» і визначено, що використання даного елементу в управлінні підприємством дозволяє передбачати зростання ролі людського ресурсу в зростанні економічного потенціалу підприємства з одночасним забезпеченням природно-зберігаючих технологій;

- опрацювали види та методи сталого розвитку, їх використання в системі менеджменту. Цілісна система сталого розвитку підприємства впливає з найбільших значущих аспектів діяльності: економічного, соціального та екологічного. Ефективна взаємодія цих аспектів впливає на стратегічний розвиток діяльності підприємства;

- визначили особливості застосування стратегії сталого розвитку підприємства в Україні. До особливостей застосування стратегії сталого розвитку підприємств в Україні можемо виділити: екологічний вплив бізнесу; соціальні стандарти та якість праці; привабливість для інвесторів та партнерів;

- використовуючи технічні, статистичні та економічні показники підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» провести аналіз діяльності організації протягом 2022-2024 роки. Визначили значне зростання підприємства в обсягах реалізації продукції, покращення умов праці працівників (запровадження соціологічних та екологічних заходів), опрацювали екологічні фактори (операційні витрати на виготовлення продукції є матеріаломістким, що впливає на викиди у повітря небезпечних речовин), значне інвестування в державний бюджет України (податок на прибуток) та Пенсійний фонд України (відрахування на соціальні заходи);

- оцінили розвиток підприємства з застосуванням методів сталого розвитку підприємства в системі менеджменту. З точки зору економічного

сталого розвитку підприємство ефективно використовує ресурси для отримання прибутку та забезпечення потреб внутрішнього середовища підприємства. В свою чергу, соціальний та екологічний сталий розвиток на підприємстві знаходиться в край поганому стані;

- проаналізували формування стратегії сталого розвитку підприємства. При чому, особливу увагу потрібно приділити зовнішньому та внутрішньому соціальному становищу підприємства, створювати умови для використання усіх можливих ресурсів підприємства, впроваджувати «зелені» технології для забезпечення власними ресурсами (а при їх надлишку – зовнішні об'єкти), а також системи екологічно-чистого повітря на усій території підприємства;

- визначилися з напрямками розвитку системи менеджменту підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для формування сталого розвитку в майбутній діяльності;

- сформували підходи для покращення моделі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Провели аналіз організаційної структури підприємства і запропонували провести розподіл повноважень між системою менеджменту з покращенням відповідальності. Особливу увагу приділили розподілу управління між виробничою та не виробничою сферами діяльності підприємства;

- провели розрахунок та аналіз ефекту від впровадження сталого розвитку в системі менеджменту. Особливу увагу приділили внутрішньому та зовнішньому соціальному середовищу підприємства. Розробили проєкти по проведенню матеріального та не матеріального преміювання працівників, створення інноваційних проєктів по запровадженню «зеленої» енергетики, фінансування зовнішньої соціальної відповідальності для створення «бренду» підприємства та збільшення потенційно важливих покупців продукції у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. Том 9. № 2, 2024р. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10> (дата звернення 15.03.2025р.)
2. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 6, 2020р. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23> (дата звернення 15.03.2025р.)
3. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. №3, 2024р. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31> (дата звернення 15.03.2025р.)
4. Зайцева Л.О. Складові концепції сталого розвитку. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». №11, 2019р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401> (дата звернення 15.03.2025р.)
5. Гречко А.В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Підприємництво та інновації. №15, 2020р. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення 15.03.2025р.)
6. Лазоренко Т.В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Збірник тез-доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2021р. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230477> (дата звернення 16.03.2025р.)

7. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. Fintech. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/> (дата звернення 16.03.2025р.)
8. Екологічна відповідальність бізнесу: стратегії та підходи. 0542 Сайт міста Суми. URL: <https://www.0542.ua/news/3817255/ekologicna-vidpovidalnist-biznesu-strategii-ta-pidhodi> (дата звернення 16.03.2025р.)
9. Нагаївська Д.Ю. Методичний підхід до забезпечення соціальної відповідальності бізнесу на ринку продовольчих товарів. Економіка і суспільство. №14. Київ, 2018р. с.727
10. Гуцан Т. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. №2 (87), 2024р. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1279.pdf> (дата звернення 16.03.2025р.)
11. Будівля з нульовим викидом вуглецю — інноваційне рішення та впевнений крок до запобігання глобального потепління. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/budivlya-z-nulovym-vykydom-vugletsyu-innovatsijne-rishennya-ta-vpevnenyj-krok-do-zapobigannya-globalnogo-poteplynnya/> (дата звернення 16.03.2025р.)
12. Забруднення повітря в Україні: аналіз проблеми та шляхи вирішення. Center-ltd. URL: <https://center-ltd.com.ua/novyny/zabrudnennya-povitrya-v-ukrayini-analiz-problemy-ta-shlyahy-vyrishennya/> (дата звернення 16.03.2025р.)
13. Зелений курс в Україні: складний рух до сталого розвитку. Українська енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/zelenyi-kurs-v-ukraini-skladnyi-rukhdostialohorozvytku-31-03-2023> (дата звернення 16.03.2025р.)
14. «Зелений» бізнес може отримати грант до 50 тисяч євро: умови. Dengi.ua. URL: <https://dengi.ua/ua/business/9751808-zelenyj-biznes-mozhet-poluchit-grant-do-50-tysyach-evro-usloviya> (дата звернення 16.03.2025р.)
15. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/01267076> (дата звернення 16.03.2025р.)

16. Про нас. Наша історія. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://hzb.com.ua/about> (дата звернення 16.03.2025р.)

17. Виробничі потужності. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://hzb.com.ua/about/power> (дата звернення 16.03.2025р.)

18. Фінансові звітності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/01267076/yearly-finances> (дата звернення 16.03.2025р.)

19. SWOT – важливий аналіз в бізнесі. Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhlivij-analiz-v-biznesi> (дата звернення 16.03.2025р.)

20. Середній розмір призначеної пенсійної виплати. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2169940-serednij-rozmir-pryznachenoyi-pensijnoyi-vyplaty-ta-pytoma-vaga-pensioneriv-za-rozmiramy-pryznachenyh-misyachnyh-pensij-u-zagalnij-yih-chyselnosti-standom-na-01-01-2025/> (дата звернення 16.03.2025р.)

21. Улітку у дитячих садках розпочнеться оздоровча кампанія: як вони працюватимуть у Хмельницькому. Суспільне Хмельницький. URL: <https://suspilne.media/khmelnyskiy/744431-ulitku-u-ditacih-sadkah-rozpocnetsa-ozdorovca-kampania-ak-voni-pracuvativut-u-hmelnickomu/> (дата звернення 17.03.2025р.)

22. Технології виготовлення залізобетонних виробів: процеси та інновації. Remontuem. URL: <https://remontuem.te.ua/tehnologii-izgotovleniya-zhbi/> (дата звернення 18.03.2025р.)

23. Самовідновлювальний бетон - нова віха в будівництві та ремонті споруд. Виробнича компанія ПІК. URL: <https://pic-pk.ua/samovidnovlyuvalniy-beton-nova-viha-budivnitstvi-remonti-sporud/> (дата звернення 18.03.2025р.)

24. Гнучкі інструменти спільної роботи, які допомагають адаптуватися до змін. Google Workspace. URL: <https://workspace.google.com/intl/uk/enterprise/> (дата звернення 18.03.2025р.)

25. Мережева сонячна станція для економії на підприємстві. Onlysolar. URL: <https://onlysolar.in.ua/katalog/sonyachna-stanciya-dlya-ekonomiyi-na-pidpriyemstvi-100-kvt/> (дата звернення 18.03.2025р.)

26. Скільки коштує електроенергія для хмельницьких підприємств. ВСІМ. URL: <https://vsim.ua/Groshi/skilki-koshtue-elektroenergiya-dlya-hmelnitskih-pidpriemstv-mi-porahuv-11929801.html> (дата звернення 18.03.2025р.)