

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Рашевської Єви Раулівни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

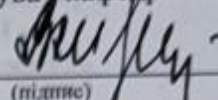
на тему Обґрунтування ефективності рішень у контексті досягнень цілей сталого розвитку підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Баранець Г.В.	84	добре	ГВ
Рецензент	Кашчишкіна Л.В.	84	добре	ЛВ
Нормоконтролер	Баранець Г.В.	84	добре	ГВ

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.

(підпис)

«28» квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Рашевській Є.Р. академічної групи 073-213-1


спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у контексті досягнень цілей сталого розвитку підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Стратегічна роль бізнесу в досягненні цілей сталого розвитку	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз господарської діяльності ТОВ ПП «ЗІП» та визначення її ефективності	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності лакофарбового підприємства	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано


(підпис керівника)


Баранець Г.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі «28» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Рашевська Є.Р.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-213-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Рашевської Єви Раулівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у контексті досягнень цілей сталого розвитку підприємства

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ЕКОЛОГІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, СОЦІАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, СИСТЕМА КРІ, НЕФІНАНСОВІ ЗВІТИ.

Структура роботи: 63 сторінки комп'ютерного тексту; 17 рисунків; 35 таблиць; 41 джерело посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних, методичних основ управління підприємством на засадах сталого розвитку і розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного лакофарбового підприємства в контексті обраних цілей.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: охарактеризовано сутність концепції сталого розвитку. Визначено роль бізнесу в реалізації Цілей сталого розвитку. Досліджено етапи імплементації концепції сталого розвитку в систему управління ефективністю підприємств. Проаналізовано господарську діяльність ТОВ ПП «ЗІП» та визначено показники її економічної ефективності. Обґрунтовано доцільність реалізації заходів в контексті вибору Цілей сталого розвитку підприємства. Визначено ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження - абстрактно-логічний, систематизації, узагальнення, моделювання, порівняльний, графічний, табличний, коефіцієнтний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами, які спеціалізуються на виробництві та реалізації лакофарбової продукції.

Сфера застосування – господарська діяльність підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ ПП «ЗІП» визначається приростом обсягу продажів внаслідок реалізації заходів щодо імплементації засад сталого розвитку в систему управління підприємством.

Значимість роботи – запропоновані рекомендації щодо вибору Цілей сталого розвитку досліджуваного підприємства та їх досягнення дозволять посилити екологічну відповідальність підприємства, підвищити прозорість бізнесу та досягти економічної ефективності.

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's
Student group 073 – 21z– 1
Dnipro University of Technology
RASHEVSKA YEVA

Subject: Substantiation of the effectiveness of decisions in the context of achieving the goals of sustainable development of an enterprise

SUSTAINABLE DEVELOPMENT, GLOBAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, ENVIRONMENTAL EFFICIENCY, SOCIAL EFFICIENCY, ECONOMIC EFFICIENCY, KPI-SYSTEM, SUSTAINABILITY REPORTS.

Thesis's structure: 63 pages of computer text; 17 pictures; 35 tables; 41 literature sources.

Object – the process of managing the production and sales activities at an enterprise.

Purpose of qualification thesis – substantiation of theoretical and methodological foundations of enterprise management based on sustainable development principles and development of measures to increase the efficiency of the researched paint and coats enterprise in the context of the selected goals.

Main results of bachelor's qualification thesis are: the essence of the concept of sustainable development is characterized. The role of business in the implementation of the Sustainable Development Goals is determined. The stages of implementing the concept of sustainable development into the enterprise performance management system are investigated. The economic activities of LLC Production enterprise "ZIP" are analyzed and indicators of its economic efficiency are calculated. The feasibility of implementing measures in the context of choosing the enterprise's sustainable development Goals is substantiated. The effectiveness of the proposed measures is determined.

Research methods - abstract-logical, systematization, generalization, modeling, comparative, graphic, tabular, coefficient.

The results of bachelor's qualification thesis are recommended to use for paints and coatings enterprises.

The area of implementation is economic activity of the enterprise.

The economic efficiency of the proposed measures for LLC Production enterprise "ZIP" is determined by increase in sales volume as a result of the implementation of measures to implement the principles of sustainable development into the enterprise management system.

The importance of the research – the proposed recommendations for choosing the Sustainable Development Goals of the studied enterprise and their achievement will allow to strengthen the environmental responsibility of the enterprise, increase business transparency and achieve economic efficiency.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
1. Стратегічна роль бізнесу в досягненні цілей сталого розвитку	6
1.1 Корпоративне бачення концепції сталого розвитку	6
1.2 Імплементация концепції сталого розвитку в систему управління ефективністю підприємств	11
1.3 Етапи інтеграції моделі сталого розвитку в систему управління підприємством	16
2. Аналіз господарської діяльності ТОВ ПП «ЗП» та визначення її ефективності	20
2.1 Загальна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз операційної діяльності підприємства	23
2.3 Аналіз витрат та фінансових результатів підприємства	34
3. Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності лакофарбового підприємства	49
3.1 Обґрунтування доцільності заходів в контексті вибору Цілей сталого розвитку підприємства	49
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів	56
Висновки	61
Перелік джерел посилання	64
Рецензія на кваліфікаційну роботу бакалавра	69
Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра	70

ВСТУП

У сучасних умовах глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, виснаженням ресурсів та соціальною нестабільністю, питання сталого розвитку набувають особливої значущості для бізнесу. Підприємства, які впроваджують принципи сталості екологічної відповідальності, соціальної справедливості та ефективного управління, не лише зменшують ризики, а й формують довгострокову конкурентну перевагу.

Сталий розвиток більше не є суто моральною позицією – він перетворився на вимогу ринку, зокрема в умовах розширення нефінансової звітності, вимог ESG та нових правил торгівлі. Оцінка ефективності впроваджених рішень в контексті досягнення Цілей сталого розвитку дозволяє підприємству не лише підвищити прозорість діяльності, а й обґрунтовано управляти ресурсами, мінімізувати негативний вплив на довкілля і підвищити довіру стейкхолдерів.

Особливої актуальності тема набуває для лакофарбових підприємств, які здійснюють прямий екологічний вплив на середовище. Вивчення й обґрунтування доцільності конкретних дій - від екологічного моніторингу до впровадження КРІ сталого розвитку - допомагає об'єктивно оцінити результати, визначити прогалини та посилити внесок у глобальні цілі.

З огляду на вищезазначене обрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра є важливою та актуальною.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних основ управління підприємством на засадах сталого розвитку і розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного лакофарбового підприємства в контексті обраних цілей.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено такі завдання:

- охарактеризовано сутність концепції сталого розвитку;
- визначено роль бізнесу в реалізації Цілей сталого розвитку;

- досліджено етапи імплементації концепції сталого розвитку в систему управління ефективністю підприємств;

- проаналізовано господарську діяльність ТОВ ПП «ЗІП» та визначено показники її економічної ефективності;

- обґрунтовано доцільність реалізації заходів в контексті вибору Цілей сталого розвитку підприємства;

- визначено ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом розроблення є процес управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Предметом розроблення є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності управління діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи економічних досліджень, як: абстрактно-логічний, узагальнення (при дослідженні поняття «сталий розвиток»), «корпоративна соціальна відповідальність», «ланцюг додавання вартості») моделювання (з метою картування Цілей сталого розвитку в ланцюгу додавання вартості); порівняльний, графічний, табличний, коефіцієнтний (для здійснення аналізу техніко-економічних показників, прогнозних розрахунків показників доходів і витрат).

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо досягнення Цілей сталого розвитку підприємства. Це дозволить посилити екологічну відповідальність підприємства, підвищити прозорість бізнесу та досягти економічної ефективності.

1 СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ БІЗНЕСУ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Корпоративне бачення концепції сталого розвитку

Сталий розвиток відноситься до моделі людського розвитку, в рамках якої використання ресурсів спрямоване на задоволення людських потреб з одночасним забезпеченням сталості природних систем та навколишнього середовища, щоб ці потреби могли бути задоволені не тільки для нинішнього, а й для майбутніх поколінь.

Концепція сталого розвитку в даний час визнана всіма країнами, що входять до складу ООН, в якості одного з пріоритетів людства, перехід до якого має відбуватися на національному та глобальному рівнях [1].

Термін «сталий розвиток» все частіше вживається бізнес-спільнотою, використовується в корпоративних виданнях, фігурує в офіційних політичних і економічних документах різного рівня. Останні десятиріччя найвпливовіші міжнародні організації пріоритетним вважають питання досягнення сталого розвитку.

У вузькому розумінні сталий розвиток можна трактувати як досягнення балансу між економічними та екологічними інтересами суспільства. У цьому контексті як в Україні, так і в інших країнах світу зростає значення питань екологічної та соціальної відповідальності. Це зумовлено процесами глобалізації, підвищенням ризику техногенних і екологічних катастроф, посиленням уваги до здорового способу життя та соціалізації трудових відносин. В умовах сучасної економіки екологічна відповідальність розглядається як невід'ємна складова соціальної відповідальності бізнесу.

У широкому значенні сталий розвиток асоціюється не лише зі складовою природозбереження, а розглядає проблеми світу як цілісної системи. Такий комплекс проблем охоплює стратегічні цілі сталого розвитку, а саме відомі 17

глобальних цілей (рисунок 1.1), яким відповідають 169 конкретизованих завдань.



Рисунок 1.1 – Глобальні цілі сталого розвитку, визначені до 2030 року

На думку авторів [2], концептуалізація сталого розвитку вимагає розуміння змін у балансі компонентів економіки та суспільства в системі життєзабезпечення Землі. На рисунку 1.2 наочно показано, як баланс між цими компонентами швидко змінювався протягом останнього століття: від пріоритетизації цілей зростання благополуччя населення до домінування проблем споживання енергії та загалом проблем екологізації.

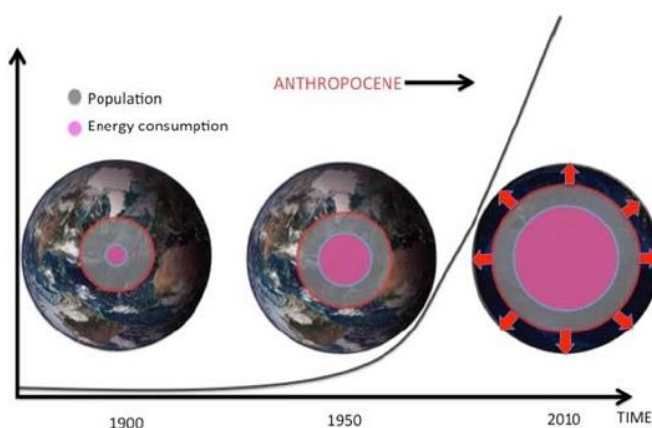


Рисунок 1.1 – Еволюція цілей людства [2]

Хоча цілі сталого розвитку насамперед орієнтовані на уряди, вони розроблені таким чином, щоб залучати широкий спектр організацій і визначати спільні пріоритети та цілі у сфері сталого розвитку. Особливо підкреслюється важлива роль бізнесу в їх реалізації. Цілі сталого розвитку заохочують компанії

використовувати свій творчий потенціал і інноваційні можливості для вирішення глобальних проблем сталого розвитку, створюючи при цьому нові бізнес-моделі та технології, здатні ефективно відповідати на ключові виклики сучасності.

Бізнес справляє значний вплив на економіку, забезпечуючи створення робочих місць та сплачуючи податки. У сфері екології його роль проявляється через вибір технологій виробництва та інвестування в заходи з охорони довкілля. У соціальному аспекті сталого розвитку компанії сприяють забезпеченню рівних можливостей працевлаштування, справедливої оплати праці та впровадженню соціальних ініціатив різного характеру.

Концепція сталого розвитку корпорацій має розглядатися як сучасна управлінська парадигма в системі стратегічного управління корпорацією [3].

Згідно з визначенням М. Томпсона, сталість корпорації базується на здатності створювати економічний дохід за рахунок впровадження інноваційних рішень, що водночас сприяють підвищенню соціального добробуту та забезпеченню охорони навколишнього середовища [4].

Німецький Інститут екологічних та економічних досліджень під поняттям «сталий розвиток корпорацій» розуміє таку корпоративну стратегію, за якої три складові сталого розвитку повинні відображатися у довгострокових цінностях, цілях та місії корпорації [5].

В свою чергу, стратегія сталого розвитку – це комплексний та цілеспрямований план, який організація розробляє для врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) міркувань у своїй діяльності, прийнятті рішень та корпоративній культурі. Головною метою цієї стратегії є узгодження практик та цілей компанії з принципами сталого розвитку [6].

Стратегія сталого розвитку виходить за рамки окремих дій чи конкретних ініціатив соціальної чи екологічної відповідальності. Вона інтегрує принципи сталого розвитку в основні бізнес-процеси, прагнучи створити довгострокову цінність для компанії та суспільства. Це передбачає врахування того, як діяльність компанії впливає на такі питання, як зміна клімату, використання

природних ресурсів, права людини, різноманітність та інклюзія, ділова етика та прозорість.

Успішна стратегія сталого розвитку зменшує ризики, створює можливості для інновацій, зростання, залучення та утримання талантів, а також покращує репутацію та цінність бренду. Для забезпечення її ефективності сталий розвиток має бути вбудований у культуру компанії, від вищого керівництва до кожного операційного рівня.

Враховуючи ESG-фактори (екологічні, соціальні та управлінські) та впроваджуючи стратегію сталого розвитку, компанії можуть отримати значні переваги на різних рівнях:

1). Зменшення витрат. Стратегії ESG безпосередньо знижують витрати, сприяючи ресурсоефективності. Впроваджуючи сталий розвиток, такий як зменшення споживання води та енергії, оптимізація використання сировини та покращення логістики, компанії можуть зменшити операційні витрати та покращити свої фінансові показники;

2). Зростання продажів. Фактори ESG впливають на вподобання споживачів. Багато клієнтів віддають перевагу сталим продуктам та послугам, що може призвести до збільшення продажів. Слід вказати, що сегмент вимогливих споживачів з року в рік зростає. Покупців цікавить не тільки інформація про склад продукту, безпечність, екологічність, походження його складових, а передусім – умови виробництва продукту та його інгредієнтів (компонентів) на попередніх стадіях товаропровідного ланцюга [7].

Згідно зі «Звітом про споживчу культуру 2020 року» (2020 Consumer Culture Report [8]), 71% споживачів надають перевагу брендам, чії цінності збігаються з їхніми власними. Особливо це стосується міленіалів - 83% з них вважають таку відповідність надзвичайно важливою. Якщо ж цінності компанії не відповідають переконанням клієнтів, споживачі швидко змінюють свою поведінку, зокрема бойкотують бренд. Таким чином, представники цієї категорії покупців висувають підвищені вимоги до прозорості бізнесу та етичності його ланцюгів постачання.

Дослідники зі Школи менеджменту Массачусетського технологічного інституту Слоуна виявили, що вимогливі споживачі готові оплачувати вищу (на 2-10%) вартість товарів тих компаній, які забезпечують більшу прозорість ланцюга поставок. При цьому споживачі вважали цінною інформацію про ставлення до працівників у ланцюгу поставок продукції та зусилля роботодавців покращити умови праці [9].

3). Сприяння інноваціям. Необхідність бути «сталими» спонукає компанії шукати інноваційні рішення з меншим впливом на навколишнє середовище, такі як розробка матеріалів, що підлягають переробці, зменшення кількості відходів та впровадження чистіших технологій.

4). Залучення та утримання талантів. Стратегія ESG може допомогти компаніям залучати та утримувати кваліфіковані таланти. Працівники, особливо молодого покоління, шукають роботу з певною метою та тяжіють до компаній, які дбають про сталий розвиток. Сильна ціннісна пропозиція ESG може підвищити задоволення від роботи та продуктивність.

5). Зменшення ризиків. Впроваджуючи стандарти, пов'язані з екологічним менеджментом, безпекою працівників, правами людини та дотриманням законів і нормативних актів, компанії можуть зменшити ризики, пов'язані зі штрафами, судовими позовами та пошкодженням репутації. Інвестори також розглядають сувору політику ESG як показники ефективного управління ризиками.

Отже, впровадження стратегії сталого розвитку (ESG) стає не лише інструментом підвищення соціальної та екологічної відповідальності компаній, а й ефективним важелем досягнення конкурентних переваг. Компанії, які орієнтуються на сталий розвиток, отримують можливість зменшити витрати за рахунок ресурсоефективності, підвищити лояльність споживачів, стимулювати інноваційний розвиток і водночас зміцнити свою репутацію.

1.2 Імплементация концепції сталого розвитку у систему управління ефективністю підприємств

Одним із найбільших викликів, що стоять перед сучасними дослідниками є аналіз взаємозв'язку між сталим розвитком та системою управління ефективністю. Як було зазначено вище, все більше компаній переходять до стратегічного підходу, який включає питання сталого розвитку у свою корпоративну стратегію. Однак на сьогоднішній день сталий розвиток та корпоративна стратегія все ще недостатньо інтегровані в діяльність підприємств.

Отже, доцільно розглянути праці зарубіжних та вітчизняних вчених, які присвячені цій проблемі.

Дослідженню основних вимірів сталого розвитку, які вважаються актуальними в управлінській практиці та відповідного підходу для узгодження вимірів сталого розвитку, визначених у корпоративній стратегії, присвячена стаття Іво Христова та його колег [10]. Автори провели опитування 70 менеджерів середньої та вищої ланки італійських компаній, що спеціалізуються на питаннях сталого розвитку. Відповідно, результати дослідження показали, що для впровадження стратегії сталого розвитку організаціям необхідно інтегрувати п'ять вимірів сталого розвитку (екологічний, соціальний, економічний, культурний та організаційний) у реалізацію стратегії управління ефективністю. Такий підхід дозволяє сприймати сталий розвиток як невід'ємну частину корпоративних бізнес-моделей та процесу прийняття рішень.

Корпоративна стійкість стає центральним елементом багатьох сучасних бізнес-розвитків: загальна вартість інвестицій ESG зростає, все більше клієнтів хочуть інвестувати в проекти, які приносять більше, ніж просто фінансову віддачу, компанії впроваджують інновації та трансформують свої бізнес-моделі, а також приймають цінності B-Corp. Вплив на навколишнє середовище та ширше суспільство стає центральним фокусом бізнесу, який хоче стати силою добра. У цій статті використовується емпіричний підхід та побудовано індекс ESG корпоративної ефективності на основі восьми критичних показників, що

представляють економічні, соціальні та екологічні виміри за різних політичних пріоритетів. Крім того, досліджується кореляція між цими сукупними показниками ESG та цінами на акції, а також рентабельністю інвестицій, або ROE, компаній.

Автори в праці [11] розначають, що більшість сучасних компаній обирають між стратегією сталого розвитку, незалежною від корпоративної стратегії, або інтеграцією сталого розвитку у свою корпоративну стратегію. З цією метою науковцями досліджено вплив різних етапів інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію. На основі аналізу діяльності низки німецьких компаній, що котируються в DAX, MDAX та SDAX за 2017-2021 роки, встановлено, що компанії надають перевагу інтегрованій стратегії. Авторі обґрунтовують переваги такого вибору.

Інші дослідники наголошують, що у сучасних умовах зростаючого тиску з боку стейкхолдерів компанії вимушені шукати баланс між економічною результативністю, екологічною і соціальною відповідальністю. Авторі в [12] пропонують концепцію інтегрованої ESG-стратегії, що дозволяє радам директорів ефективно вирішувати суперечності між короткостроковими бізнес-цілями та довгостроковими зобов'язаннями сталого розвитку. Проведене дослідження в реальному бізнес-середовищі демонструє, що стратегічне впровадження ESG не лише підвищує гнучкість корпоративного управління, а й формує основу для стійкої репутації компанії. Дослідження робить вагомий внесок у розвиток підходів до корпоративного управління, що базуються на інституціональній теорії та принципах прозорості.

Отже, розуміння сутності концепції сталого розвитку на корпоративному рівні часто зводиться до її трактування як концепції потрійного критерію, основною ідеєю якої є збереження трьох видів капіталу – економічного, екологічного та соціального з метою забезпечення довгострокового економічного розвитку підприємства. Підхід, описаний в [13], ілюструє взаємозв'язки між трьома ключовими складовими концепції потрійного критерію сталого розвитку з урахуванням розширеного підходу, який доповнює традиційний

«трикутник сталого розвитку» двома додатковими вимірами — рівнем ефективності та рівнем результативності (рисунк 1.2).



Рисунок 1.2 – Ефективність та результативність у трикутнику сталого розвитку корпорацій (побудовано за [13])

Науковці в праці [14] визначили, що підходи до інтеграції корпоративної соціальної відповідальності зосереджені головним чином на створенні капіталу, можливостей та інфраструктури, орієнтованих на сталий розвиток, мотивації до появи більш стійких бізнес-процесів та залученні до цього процесу більш важливих внутрішніх та зовнішніх учасників. Дослідники докладно характеризують фактори корпоративної соціальної відповідальності. При цьому виділяють: фактори соціальної стійкості, які визначають підхід до інтеграції стратегії, різняться залежно від вимірів інтеграції; екологічної стійкості, які у вимірі бізнес-процесів пов'язані з використанням енергії, матеріалів та управлінням відходами; соціальної стійкості, які відрізняються у вимірах бізнес-процесів та капіталу. Так, у вимірі капіталу соціальна стійкість зазвичай є внутрішньою та зовнішньою гармонізацією відносин між різними зацікавленими сторонами, здоров'ям та безпекою працівників, безпекою та задоволенням клієнтів, позитивним впливом на громаду та негативним впливом; у вимірі бізнес-процесів соціальна стійкість відіграє радше роль впровадження у підтримці організацій у досягненні екологічної та економічної стійкості. Економічна стійкість є важливою для кожної організації, зосереджуючись на підвищенні продуктивності, ефективності та стабільності бізнесу.

М. Портер та інші зауважують, що оцінки ESG набули популярності як

основні фінансові інструменти для створення зелених портфелів та оцінки діяльності компаній у сфері відповідального інвестування, а також для підвищення прозорості, довіри та авторитету серед зацікавлених сторін [15].

Рейтинги ESG зменшують ризики, пов'язані з екологічними або соціальними скандалами, шляхом передбачення потенційного негативного впливу на інвестиції. Компанії, які надають пріоритет врахуванню ESG, можуть отримати не лише підвищення ринкової вартості, але й покращення фінансових показників та зменшення ризику; вони є невід'ємними компонентами корпоративної стратегії та створення цінності [16].

Кудрявцев В.М. досліджує організаційну модель впровадження концепції сталого розвитку підприємства і приходять до висновку, що вплив підвищення рівня сталого розвитку на результати діяльності залежить від поточного рівня. Як зазначає автор, поки рівень поточної діяльності (напевно мається на увазі операційна ефективність) значно нижчий за середньогалузевий, інвестиції у впровадження концепції СР перевищують вигоди від неї, а після подолання середньогалузевого порога починається позитивна віддача [17]. Далі автор детально описує три стадії впровадження концепції сталого розвитку:

1 стадія – масштабні інвестиції в підвищення рівня сталого розвитку;

2 стадія – переломна точка. Компанія виходить за рамки виконання обов'язкових вимог у сфері СР і досягає певної переваги над конкурентами.

3 стадія – віддача. На цьому етапі компанія демонструє помітну перевагу порівняно з конкурентами. Стейкхолдери визнають реалізовану програму корпоративної соціальної відповідальності не лише як позитивну ініціативу, а як справжню конкурентну перевагу, що дозволяє формувати довгострокову цінність для бізнесу, суспільства та навколишнього середовища.

Більш докладний опис розглянутих етапів надає таблиця 1.1.

Експерти Boston Consulting Group наголошують, що повне впровадження принципів сталого розвитку сприяє формуванню довгострокової ринкової цінності компанії. Це обумовлено тим, що дедалі більше інвесторів надають перевагу вкладенням у підприємства, які досягають успіхів у сфері

стійкого розвитку. Такий підхід тісно пов'язаний з поширенням у Європі та США ідеї корпоративної соціальної відповідальності (CSR), яка акцентує на зобов'язаннях бізнесу перед суспільством у розв'язанні соціальних проблем та збереженні довкілля. Крім того, згідно з аналітикою, компанії, що демонструють лідерство в сталому розвитку, зазвичай перевершують ринкові показники, демонструючи кращі фінансові результати та стабільніші співвідношення ризику й прибутковості. Це свідчить про те, що сталий розвиток дедалі частіше розглядається як рушій ефективного менеджменту та ключовий чинник успішності бізнесу [18].

Таблиця 1.1 – Характеристика стадій впровадження концепції сталого розвитку*

	1 етап	2 етап	3 етап
Характеристика	Залучення компанії до діяльності з підвищення рівня СР	Рівень СР порівняний із середньогалузевим	Прагнення до лідируючих позицій в сфері СР
Цілі реалізації концепції СР	Відповідність вимогам законодавства, зниження нефінансових ризиків	Необхідність в умовах конкурентного ринку: відповідність середньогалузевому рівню СР	Отримання довгострокових конкурентних переваг за рахунок впровадження концепції СР
Вплив СР на фінансові результати	Негативне	Не визначено	Позитивне
Враховання принципів СР при формуванні стратегії компанії	СР представлено у вигляді поодиноких спонтанних заходів	Враховано окремі аспекти СР, відсутнє цілісне бачення	Стратегічна мета компанії – забезпечення СР
Основні інструменти управління	Практики PR- діяльності, аналіз конкурентів	Розрізнені системи управління (ризиками, персоналом, зовнішніми зв'язками тощо).ін., аналіз конкурентів	Система управління СР, власна база знань
Критерії оцінювання проектів СР	Продукт проекту	Задоволення очікувань стейкхолдерів	Вплив на результати діяльності компанії
Взаємодія зі спільнотою у сфері СР	Адаптація досвіду	Участь у розвитку практик СР (навчання, конференції)	Створення та просування власних найкращих практик

* складено за [17]

Філіпов В. розглядає сталий розвиток в контексті інноваційного підприємництва, що передбачає застосування новітніх технологій, автоматизацію виробничих і логістичних процесів, а також розширення бізнес-мереж шляхом цифрових платформ та електронної комерції. Автор справедливо вказує, що воєнні дії створюють специфічне середовище для підприємництва, що вимагає швидкого реагування та адаптації бізнес-структур. Ці умови пов'язані з

необхідністю релокації бізнесу та виробничих потужностей, розширенням можливостей дистанційної роботи на основі впровадження цифрових рішень, зміною підходів до фінансування та інвестування [19].

1.3 Етапи інтеграції моделі сталого розвитку в систему управління підприємством

Послідовне виконання етапів вибору та впровадження моделі сталого розвитку в управління підприємством забезпечує успішний вибір та реалізацію саме тієї моделі, які сприятиме досягненню економічної, екологічної та соціальної ефективності. На рисунку 1.3 наведено відповідний алгоритм дій.



Рисунок 1.3 – Етапи інтеграції моделі сталого розвитку в систему управління підприємством (побудовано за [20])

Як видно зі схеми на рисунку 1.3, послідовність етапів є доволі типовою і відповідає опису загальної процедури прийняття управлінського рішення.

Так, на першому етапі оцінюються поточні умови діяльності з використанням інструментарію стратегічного, поточного операційного аналізу, далі слідує формулювання цілей та задач. Третій етап передбачає вибір з декількох альтернатив тієї стратегії (моделі) сталого розвитку, яка буде найбільш відповідною визначеним цілям та існуючим умовам (передусім ресурсним, тих, які стосуються кон'юнктури ринку тощо). На наступному етапі здійснюють конкретизацію плану дій із розробкою календарного графіку виконання всіх намічених активностей. Далі слідує етап реалізації обраної моделі (стратегії) із забезпеченням функції поточного контролю та насамкінець оцінка ефективності впроваджених ініціатив на основі застосування економічних, соціальних та екологічних індикаторів.

Майже така ж сама послідовність дій щодо вибору та впровадження моделі сталого розвитку описана в праці [21]. Проте певною мірою вона звужена тільки до екологічних викликів. Автори пропонують на першому етапі ідентифікувати основні екологічні виклики, що впливають на діяльність підприємства, включаючи аналіз глобальних екологічних тенденцій, таких як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, вичерпання природних ресурсів та втрата біорізноманіття. Аналіз має проводитися за допомогою огляду наукових досліджень, консультацій з експертами та вивчення політик у сфері екології.

Принципово важливою є стадія оцінювання ефективності впровадження стратегії (моделі) сталого розвитку. На цьому етапі слід визначитися з показниками (індикаторами), які є можуть бути використані. Слід вказати, що деякі науковці, досліджуючи це питання, називають цей етап в моделі визначенням параметричних характеристик сталого розвитку. Так, Шашина М.В. та Мосійчук Д.О. пропонують спиратися на параметричні показники (таблиця 1.1).

Як видно з таблиці 1.2, цей перелік є досить звуженим і навряд чи може бути використаний для отримання об'єктивного висновку про міру ефективності впровадження стратегії (моделі) сталого розвитку.

Таблиця 1.2 – Складові ефективності впровадження моделі сталого розвитку на підприємстві*

Економічна складова	Соціальна складова	Екологічна складова
<ul style="list-style-type: none"> - приріст обсягів продажу продукції, % - рентабельність продукції, % - введення інновацій, % - оновлення асортименту продукції, % 	<ul style="list-style-type: none"> - частка прибутку, спрямована на соціальні заходи для працівників, % - кількість працівників, які пройшли навчання на підвищення кваліфікації, % 	<ul style="list-style-type: none"> - матеріаломісткість виробництва продукції, % - зменшення витрат електроенергії та води на виробництво продукції, % - збільшення безвідходності виробництва, %

*побудовано за [22]

Більш розширене трактування бачимо в праці Кудрявцева В.М. (рисунок 1.4), який пропонує достатньо розширений перелік економічних індикаторів, доволі типовий і більшою мірою звужений перелік індикаторів соціального рівня і доволі узагальнений перелік показників екологічної ефективності.

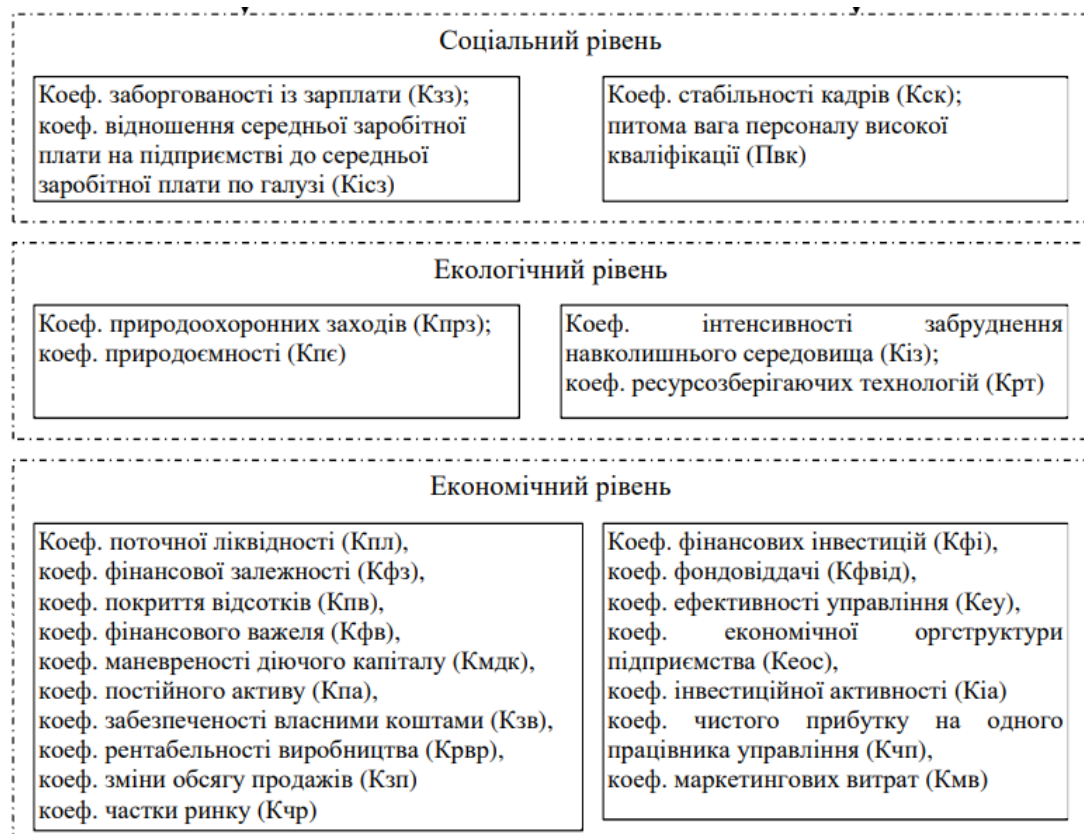


Рисунок 1.4 – Індикатори сталого розвитку підприємства [23]

Кравченко М.О. та Прудкий В.В. заглибились у питання оцінки ефективності впровадження моделі сталого розвитку і запропонували методичку

аналізу, яка передбачає проведення факторного аналізу за трьома групами показників (економічною, соціальною та екологічною) та виведення на його основі інтегрального індексу розвитку підприємства [24]. Результати факторного аналізу на основі інтегрального показника сталого розвитку дають авторам підґрунтя для проведення аналізу ризиків підприємства.

Таким чином, на основі розглянутої послідовності етапів впровадження моделі сталого розвитку можна зробити висновок, що цей процес тісно корелює з класичною процедурою прийняття управлінського рішення. Він передбачає ретельний аналіз поточних умов, чітке формулювання цілей, вибір відповідної стратегії, конкретизацію плану дій, реалізацію з поточним контролем і завершальний етап - оцінювання ефективності впроваджених заходів. Водночас, підходи до цього процесу можуть суттєво відрізнитися залежно від того, чи йдеться про повноцінну модель сталого розвитку, чи лише її екологічну складову. Практика показує, що вузьке трактування обмежує повноту оцінки результатів та перспектив трансформації підприємства.

Особливо критичним є етап оцінювання ефективності реалізованої стратегії, оскільки саме він дозволяє зробити об'єктивні висновки щодо досягнення цілей сталого розвитку. Як свідчить аналіз наведених підходів, застосування лише базових параметричних індикаторів може не відображати повної картини сталості. Тому доцільно використовувати розширені системи індикаторів. Комплексність оцінки дозволяє своєчасно виявляти дисбаланси, коригувати політику підприємства і забезпечувати його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ПП «ЗІП» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ ПП «ЗІП» створене в 1995 році – це сучасний високотехнологічний виробник лакофарбових, клейових та хімічних матеріалів широкого спектра застосування в побуті та промисловості з власною філіальною мережею по Україні [25] .

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО ЗІП
Скорочена назва	ТОВ ПП "ЗІП"
Код ЄДРПОУ	21875464
Дата реєстрації	27.01.1995
Директор	Стесенко Дмитро Олександрович
Розмір статутного капіталу	3 000 тис. грн
Види діяльності	Основні: 20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик 20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин 20.41 Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування

Підприємство належить до лакофарбової промисловості, яка є підрозділом хімічної (рисунок 2.1).

Підприємства цієї галузі виробляють декоративні захисні покриття, затверджувачі, прискорювачі, синтетичні лакові смоли, деякі пігменти і т.п. Для виробництва лакофарбової промислової продукції використовується близько 350 видів сировини і напівфабрикатів [26].

Лакофарбовий матеріал (ЛФМ) - це матеріал, який складається з декількох компонентів і наноситься на оброблювану поверхню в рідкому або порошкоподібному вигляді. В результаті висихання вони утворюють міцну плівку

(лакування). Основним призначенням лакування є захист поверхні від впливу факторів навколишнього середовища (води, температури, різних хімічних і шкідливих речовин, корозії). Лакофарбові матеріали також використовуються в дизайнерських цілях: для надання поверхні певного зовнішнього вигляду, кольору або текстури [26].

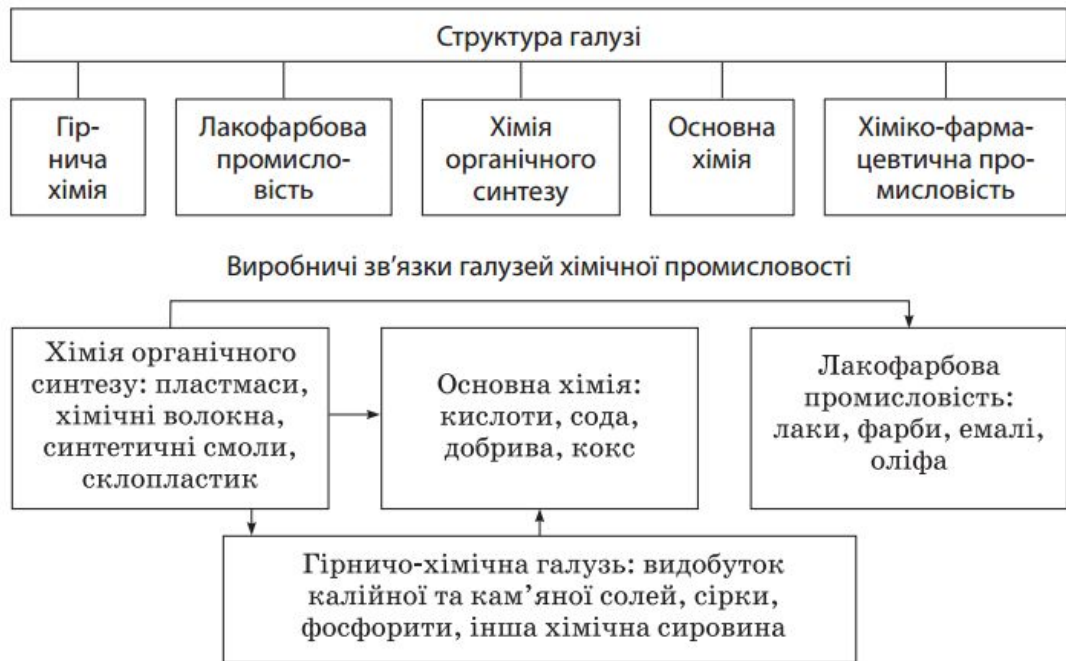


Рисунок 2.1 - Структура хімічної галузі [27]

Всі лакофарбові матеріали за своїм призначенням діляться на наступні групи:

- основа (лак, фарба, емаль, шпаклівка, ґрунтовка);
- проміжні продукти (розчинник, розріджувач, смола, оліфа, сушарка для фарби);
- інші допоміжні матеріали (консерванти, затверджувачі, мастики, змиви, наповнювачі) [26].

Характеристика основного складу лакофарбових матеріалів наведена в таблиці 2.1.

Отримання якісних лакофарбових покриттів має велике значення в техніці, комунальному господарстві і в других сферах діяльності людини.

Таблиця 2.1 - Основний склад ЛФМ

Лакофарбові матеріали	Визначення
Лак	розчини природних або синтетичних полімерів в органічних розчинниках
Емалі	тонко дисперсні ЛФМ, отримані диспергуванням пігментів або наповнювачів в лаках
Ґрунтовка	використовується для перших шарів покриття
Шпаклівка	служать для вирівнювання поверхні і заповнення щілин

*складено за [28]

Робочий процес виготовлення фарби на досліджуваному підприємстві складається з таких етапів [29]:

- наливання води в досить велику ємність;
- включення малих обертів;
- завантаження всіх компонентів;
- додавання при необхідності крейди і діоксиду титану;
- емульгування;
- фасування.

Лакофарбова промисловість виробляє лінії фарб, які призначені для конкретних поверхонь.

Технологічні потужності підприємства дозволяють виробляти більш, ніж 60 тис. т продукції на рік. Лінії сформовані на основі високопродуктивного обладнання провідних світових виробників машин для лакофарбової промисловості NETZSCH (Німеччина), Profarb (Польща), Oliver&Batlle (Іспанія), Fast&FluidManagement (Нідерланди), Dramont (Італія).

Виробництво водорозчинних фарб здійснюється на автоматизованій лінії, яка виготовлена іспанським виробником обладнання «Oliver&Batlle» за індивідуальним проектом.

Серед партнерів ТОВ ПП «ЗІП» одні з найвідоміших виробників хімічних продуктів, такі як BASF (Німеччина), DOW (США), Bayer (Німеччина), Eastman (США), Evonic (Нідерланди), ChromafloTechnologies (Нідерланди) та багато інших [25].

Товари підприємства: фарби, ґрунтовки малярні, шпаклівки та штукатуру, декоративні покриття, коло ранти, емалі, ґрунти та емалі, лаки, клей та допоміжні матеріали [30].

Загалом лакофарбова промисловість в Україні розвинена в Дніпрі, Одесі, Сумах, Вінниці, Дрогобичі та інших містах.

2.2 Аналіз операційної діяльності підприємства

Вихідними даними для проведення аналізу основних економічних показників діяльності підприємства є дані річної фінансової та управлінської звітності підприємства за 2021-2024 рр. [31].

Основні показники, що характеризують діяльність підприємства у 2023 і 2024 роках наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ ПП «ЗІП»

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки		Відхилення	
			2023	2024	+/-	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	475341	510829	35488	7,5
2.	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	164	154	-10	-6,1
	у т.ч. робітників	осіб	128	118	-10	-7,8
3.	Продуктивність праці робітника	тис. грн/міс.	309,5	360,8	51,3	16,6
4.	Середня заробітна плата - працівника	грн./міс.	28424	31543	3119	11,0
	- робітника	грн/міс	23390	25729	2339	10
5.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	359791	341378	-18413	-5,1
6.	Витрати на 1 грн, реалізованої продукції	грн/грн	0,76	0,66	-0,1	-13,2
7.	Валовий прибуток	тис. грн	151038	133963	-17075	-11,3
8.	Чистий прибуток	тис. грн	27673	12898	-14775	-53,4
9.	Рентабельність	%	10,2	4,7	5,5	-53,9

Як видно з таблиці 2.2, у 2024 році підприємство отримало від реалізації лакофарбової продукції чистий дохід в сумі 510829 тис.грн, що на 35488 тис.грн (7,5%) більше ніж у попередньому році.

Персонал відіграє важливу роль у роботі підприємства, адже саме від працівників залежать ефективність та якість виробленої продукції. У 2023 році на підприємстві працювало 164 працівника, а в 2024 р. на 10 осіб менше за рахунок зменшення чисельності робітників.

Продуктивність праці на підприємстві є основним показником його успішності. Чим вища продуктивність праці, тим прибутковішою є діяльність підприємства. Продуктивність праці робітника у 2024 році збільшилася в порівнянні з 2023 роком на 51,3 грн/міс (16,6%).

Заробітна плата працівника визначається його трудовим внеском. Вона залежить від кінцевого результату діяльності підприємства і регулюється податками. Заробітна плата працівника підприємства у 2023 році була 28424 грн/міс., а в 2024 збільшилася на 3119 тис. грн (11%) і стала 31543 грн/міс., а робітника збільшилася на 2339 грн/міс. (10%). На підприємстві темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання заробітної плати.

Собівартість продукції, як грошовий вираз витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції, характеризує ефективність всього процесу виробництва на підприємстві, оскільки у ній відображаються рівень організації виробничих та інших процесів, технічний рівень виробництва, рівень продуктивності праці та ін. [32]. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зменшилася проти 2023 року на 18413 тис.грн (5,1%), а витрати на 1 грн реалізованої продукції на 0,1 (13,2%).

Одним із показників оцінки ефективності діяльності підприємства є прибуток. Він є джерелом фінансових ресурсів підприємства. Діяльність підприємства у 2023 і 2024 рр. була прибуткова, але в порівнянні з попереднім роком у 2024 році валовий прибуток зменшився на 17075 тис. грн (11,3%), а чистий на 14775 тис. грн (53,4 %.)

Діяльність підприємства в 2023 і 2024 рр. була рентабельна, але у звітному періоді вона знизилася на 5.5 в.п. і стала 4,7%.

Розглянемо більш докладно окремі, принципово важливі для підприємства, групи аналітичних показників і безпосередньо показники та їх динаміку

Аналіз виробництва і реалізації продукції проводиться з метою визначення шляхів збільшення цих показників. Від їх величини залежать витрати і прибуток. З таблиці 2.3 видно, що чистий дохід від реалізації продукції на протязі останніх років в порівнянні з базовим 2021 роком зменшувався. Найбільше зменшення доходу було у 2023 році 356561 тис грн (69,3%). В 2024 році в порівнянні з попереднім роком чистий дохід на підприємстві збільшився на 61288 тис. грн (38,6%).

Таблиця 2.3– Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції

Показник	Роки				Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	515380	55092	158819	220107	61288	38,6
$\Delta^6 = y_i - y_0$, тис.грн	-	-160288	-356561	-295273	-	-
$T_{пр}^6 = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-31,1	-69,3	-57,3	-	-

З графічно наведеної на рисунку 2.2 динаміки чистого доходу видно, що найбільша сума чистого доходу на підприємстві була в передвоєнному 2021 році.

Персонал є головною ланкою виробничого процесу підприємства. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними без належної підготовки і кваліфікації персоналу [33].

Основними характеристиками його є чисельність і структура. Структура персоналу підприємства - це сукупність окремих груп працівників, які

об'єднані за певною ознакою. Ефективна структура персоналу сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства [34].

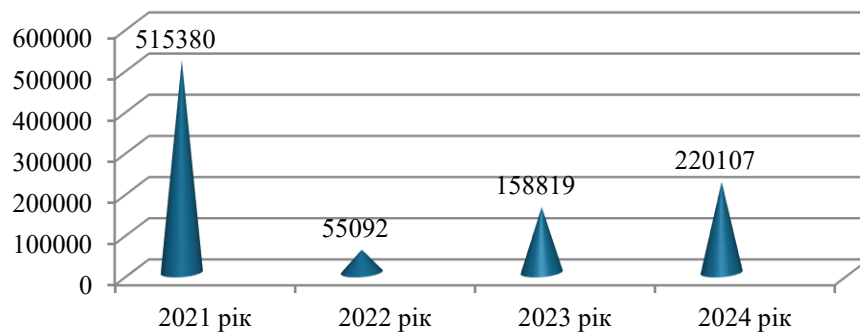


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого доходу від реалізації продукції

Чисельність персоналу підприємства за останні чотири роки поступово зменшувалася. Так чисельність промислово-виробничого персоналу зменшилася з 248 осіб у 2021 році до 140 осіб у 2024 році, тобто на 108 осіб (43,5%), а робітників з 197 до 118 осіб на 79 осіб (40,1%) (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки персоналу

Найменування показників	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	248	186	152	140
$\Delta^{\delta} = y_i - y_0$, осіб	-	-62	-96	-108
$T_{\text{пр}}^{\delta} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-25	-38,7	-43,5
Чисельність робітників, осіб	197	148	128	118
$\Delta^{\delta} = y_i - y_0$, осіб	-	-49	-69	-79
$T_{\text{пр}}^{\delta} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-24,9	-35	-40,1

Ця тенденція представлена на рис.2.3. Як і дохід сама велика чисельність персоналу і у тому числі робітників була у 2021 році. Як свідчать дані наведені у таблиці 2.5 у звітному періодів порівнянні з попереднім роком чисельність персоналу зменшилася на 10 осіб в результаті зменшення чисельності робітників на 10 осіб (7,8%) і АУП на 2 особи (8,3%), а також за рахунок збільшення

чисельності непромислового персоналу на 2 особи (16,7%). Ці зміни відобразилися і в структурі персоналу. Питома вага промислово виробничого персоналу зменшилася на 1,8 в.п., а відповідно невиробничого збільшилася.

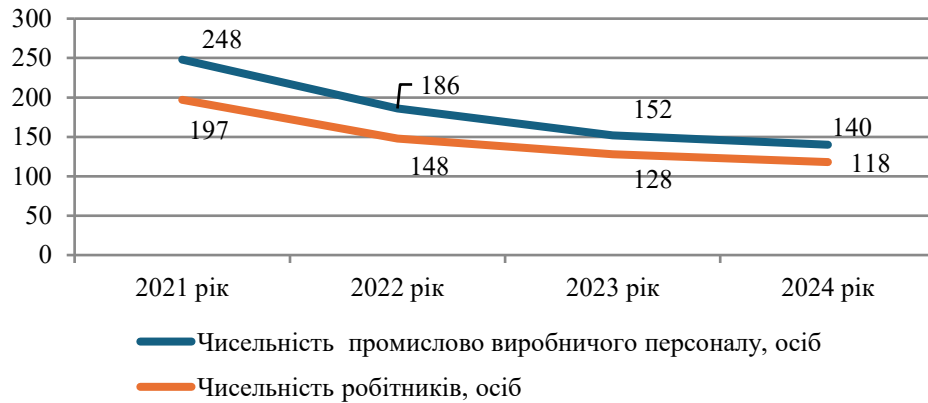


Рисунок 2.3 - Динаміка чисельності промислово-виробничого персоналу і робітників

Таблиця 2.5 – Аналіз чисельності персоналу підприємства

Категорії персоналу	Роки		Відхилення		Структура,%		+/-, в. п.
	2023	2024	+/-	%	2023	2024	
Персонал підприємства, осіб	164	154	-10	-6,1	100	100	-
1. Промислово-виробничий персонал	152	140	-12	-7,9	92,7	90,9	-1,8
У тому числі :							
- робітники	128	118	-10	-7,8	78	76,6	-1,4
-АУП	24	22	-2	-8,3	14,7	14,3	-0,4
2. Невиробничий персонал	12	14	2	16,7	7,3	9,1	1,8

Ефективність праці і здатність працівників виготовляти певну кількість продукції в одиницю часу показує продуктивність праці. Продуктивність праці є вагомим та позитивним чинником впливу на результати діяльності підприємства. Підвищення продуктивності праці є незмінним фактором економічного росту, підвищення конкурентоспроможності продукції, ефективної діяльності підприємства. Зростання продуктивності праці залежить як від внутрішніх чинників (умови праці, мотивація та інші), так і від зовнішніх [35].

Згідно даних таблиці 2.6 у 2022 році продуктивність праці промислово-виробничого персоналу і робітника зменшилася в порівнянні з базовим роком відповідно на 14,1 тис. грн/міс. (8,1%) і 18,1 тис. грн/міс (8,3%). А в 2023 і 2024 рр. продуктивність праці робітника збільшилася відповідно на 91,5 тис. грн/міс (42%) і на 142,8 тис. грн/міс. (65,5%).

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки продуктивності праці робітника

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Продуктивність праці ПВП, грн/міс.	173,2	159,1	260,6	304,1
$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0$, тис. грн / міс.	-	-14,1	87,4	130,9
$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-8,1	50,5	75,6
Продуктивність праці робітника, тис.грн/міс	218	199,9	309,5	360,8
$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0$, тис. грн / міс.	-	-18,1	91,5	142,8
$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-8,3	42	65,5

В таблиці 2.7 наведені дані, що свідчать про те, що продуктивність праці робітника в 2023 році була 309,5 тис. грн/міс, а в 2024 – 360,8 тис.грн/міс., що на 51,3 тис.грн/міс. (16,6 %) більше.

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці робітника

Показники	Од. вим.	Роки		Відхилення	
		2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	475341	510829	35488	7,5
2. Чисельність робітників	осіб	128	118	-10	-7,8
3. Продуктивність праці робітника	тис.грн/міс.	309,5	360,8	51,3	16,6

У звітному періоді зменшилася чисельність робітників і збільшилася продуктивність праці. Методом абсолютних різниць визначимо як це вплинуло на обсяг виробництва. Зміну чистого доходу в результаті збільшення продуктивності праці ($\pm \Delta Q_{\text{ПП}}$) визначимо за формулою [13]:

$$\pm\Delta Q_{\text{ПП}} = \pm\Delta\text{ПП} \times \text{Ч}_6 \times 12, \quad (2.1)$$

А за рахунок зменшення чисельності робітників ($\pm\Delta Q_{\text{ч}}$) за формулою [13]:

$$\pm\Delta Q_{\text{ч}} = \pm\Delta\text{Ч} \times \text{ПП}_{\text{зв}} \times 12, \quad (2.2)$$

де $\pm\Delta\text{ПП}$ – зміна продуктивності праці робітника, тис. грн./міс.;

$\pm\Delta\text{Ч}$ – зміна чисельності робітників, осіб;

Ч_6 – чисельність робітників у базисному році, осіб;

$\text{ПП}_{\text{зв}}$ – продуктивність праці робітника у звітному році, тис. т/міс.

Здійснимо розрахунки за формулами (2.1) і (2.2).

$$51,3 \cdot 128 \cdot 12 = 78797 \text{ тис. грн}$$

$$-10 \cdot 360,8 \cdot 12 = -43309 \text{ тис. грн}$$

В результаті збільшення продуктивності праці робітника 51,3 тис.грн/міс чистий дохід збільшився на 78797 тис. грн, а за рахунок зменшення чисельності на 10 осіб - скоротився на 43309 тис. грн.

Заробітна плата служить основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток виробництва, ріст продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво [36].

В таблиці 2.8 проаналізовано фонд оплати праці за останні чотири роки. Фонд оплати праці персоналу в порівнянні з 2021 роком на протязі останніх років зменшувався.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки фонду оплати

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Фонд оплати праці персоналу, тис.грн	62524	46499	55939	58292
$\Delta^6 = y_i - y_0$ грн/міс.		-16025	-6585	-4232
$K_p^6 = y_i / y_0$	-	0,74	0,89	0,95
Фонд оплати праці робітників, тис.грн	36093	30858	35927	36432
$\Delta^6 = y_i - y_0$, тис.грн		-5235	-166	339
$K_p^6 = y_i / y_0$	-	0,86	99,5	1,01

Найбільше зменшення фонду оплати праці персоналу було у 2022 році на 16025 тис. грн (0,74%), а фонд оплати праці робітників був менший базового року у 2022 році на 5235 тис. грн (0,86%) і у 2023 році на 166 тис. грн (99,5%).

За даними таблиці 2.9 середня заробітна плата на протязі чотирьох років в порівнянні з 2021 роком збільшувалася. Так, заробітна плата працівника збільшилася на 12458 грн/міс. (65%), а робітника на 9729 грн/міс. (60%).

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки середньої заробітної плати

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Середня заробітна плата працівника, грн/міс.	19085	19670	28424	31543
$\Delta^6 = y_i - y_0$, грн/міс.	-	585	9339	12458
$K_p^6 = y_i / y_0$	-	1,03	1,49	1,65
Середня заробітна плата робітника /грн/міс.	16010	17375	23390	25729
$\Delta^6 = y_i - y_0$, грн /міс.	-	1365	7380	9719
$K_p^6 = y_i / y_0$	-	1,09	1,46	1,6

В 2024 році (таблиця 2.10) фонд оплати праці робітника проти попереднього збільшився на 505 тис. грн (1,4%), чисельність зменшилася на 10 осіб (7,8%), а середня заробітна плата збільшилася на 2339 тис. грн (10%).

Таблиця 2.10 – Аналіз заробітної плати робітника

Найменування показників	Роки		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	35927	36432	505	1,4
Чисельність робітників, осіб	128	118	-10	-7,8
Середня заробітна плата, грн./міс.	23390	25729	2339	10,0

На фонд оплати праці ($\pm\Delta\PhiЗП$) впливають зміна середньої заробітної плати і чисельності. Яким чином вони вплинули визначається методом абсолютних різниць за формулами [36]:

- зміна середньої заробітної плати ($\pm\Delta\PhiЗП_{зп}$):

$$\pm\Delta\PhiЗП_{зп} = \pm\DeltaЗП \times Ч_6 \times 12, \quad (2.3)$$

- зміна чисельності ($\pm\Delta\PhiЗП_ч$):

$$\pm\Delta\PhiЗП_ч = \pm\DeltaЧ \times ЗП_{зв} \times 12, \quad (2.4)$$

де $\pm\DeltaЗП$ і $\DeltaЧ$ – зміна середньої заробітної плати і чисельності у звітному році в порівнянні з попереднім;

$Ч_б$ – чисельність у базисному році, осіб;

$ЗП_{зв}$ – середня заробітна плата у звітному періоді, грн.

Розрахуємо вплив факторів за формулами (2.3), (2.4):

$$2339 * 128 * 180 = 3593 \text{ тис. грн}$$

$$-10 * 25.7 * 12 = 3088 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в результаті збільшення середньої заробітної плати робітника на 2339 грн/міс (10%) фонд заробітної плати збільшився на 3593 тис. грн, а за рахунок зменшення чисельності робітників на 10 осіб (7,8%) - зменшився на 3088 тис. грн.

Для підприємства важливо щоб темп зростання продуктивності праці випереджав темп зростання заробітної плати, тоді діяльність підприємства буде прибутковою. З рисунку 2.4, де наведені темпи зростання цих показників, обчисленні в порівнянні з 2021 роком, видно що тільки у 2022 році заробітна плата робітника випереджала зростання продуктивності праці.

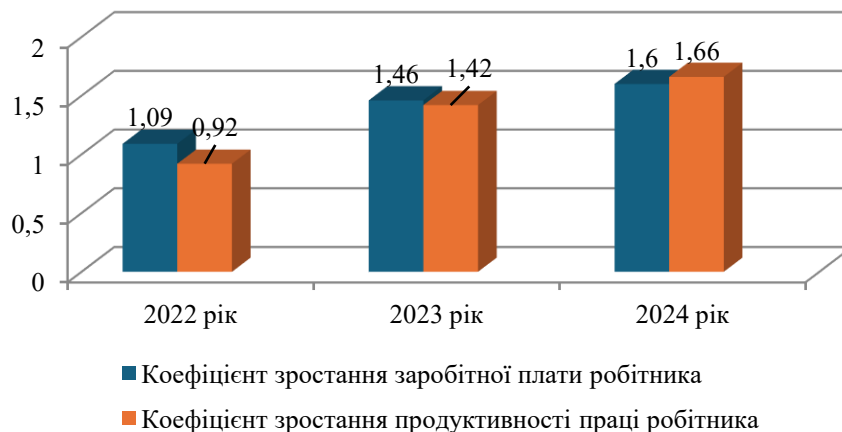


Рисунок 2.4 - Динаміка темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці робітника ТОВ ПП «ЗІП»

Коефіцієнт випередження ($K_{\text{вип}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{вип}} = I_{\text{зп}} : I_{\text{пп}}, \quad (2.5)$$

де $I_{\text{зп}}$ і $I_{\text{пп}}$ – індекси відповідно заробітної плати і продуктивності праці

Результати їх розрахунків наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз співвідношення між темпом зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати робітника

Показники	Роки		Темпи зростання
	2023	2024	
1. Продуктивність праці, грн/міс.	58,0	78,0	1,35
2. Середня заробітна плата, грн/міс.	309,5	360,8	1,17

За формулою 2.5 обчислимо коефіцієнт випередження

$$1,35 : 1,17 = 1,154$$

Очевидно, що у звітному періоді темп зростання продуктивності праці на 15,4% випереджає темп зростання заробітної плати.

Основою здійснення господарської діяльності підприємства є активи. Їх вартість в порівнянні з 2021 роком в 2022- 2024 рр. зменшувалася. Зменшення у 2022 році 29851 тис. грн (8,8%) пояснюється зменшенням вартості оборотних активів на 33250 тис. грн (10,9%), а на зменшення вартості активів у 2023 році на 20683 тис. грн (6,1%) вплинуло зменшення необоротних і оборотних активів на 843 тис. грн (2,3%) і на 19840 тис. грн (6,5%) відповідно.

Шляхом ділення оборотних активів на необоротні визначається коефіцієнт їх співвідношення. Із розрахунків наведених в таблиці 2.12 видно, що у 2022 і 2023 роках він був меншим, ніж у 2021 році в результаті зменшення вартості необротних активів.

Загальна вартість майна підприємства на початок 2024 року була 319984 тис.грн, а на кінець 340327 тис.грн. Збільшення склало 20343 тис.грн (6,4%). Це пояснюється збільшенням оборотних активів на 23802 тис.грн (8,3%). Відповідно змінилася і структура. Питома вага оборотних активів збільшилася на 1,7 в.п (таблиця 2.13). Структура активів наведена на рисунку 2.5.

Таблиця 2.12 - Динаміка активів ТОВ ПП «ЗІП»

Показники	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи	36998	40397	36155	32696
$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0$, тис.грн	-	3399	-843	-4302
$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	9,2	-2,3	-11,6
Оборотні активи	303669	270419	283829	307631
$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0$, тис.грн	-	-33250	-19840	3962
$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-10,9	-6,5	1,3
Всього	340667	310816	319984	340327
$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0$, тис.грн	-	-29851	-20683	-340
$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-8,8	-6,1	-0,1
Коефіцієнт співвідношення ,%	8,2	6,7	7,9	9,4

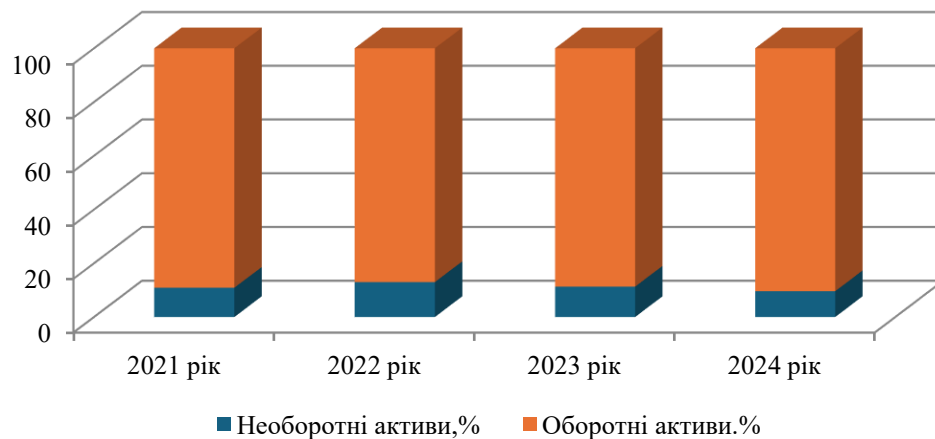


Рисунок 2.5 - Динаміка структури активів підприємства за 2021-2024 рр.

Загальна вартість необоротних активів зменшилася на 3459 тис. грн (9,6%), у тому числі нематеріальних активів на 34 тис. грн (23,4%), незавершених капітальних інвестицій на 99 тис.грн (2,7%) і основних засобів на 3326 тис.грн (9,6%). Зменшилася питома вага нематеріальних активів на 0,1 в.п. і основних засобів на 0,7 в.п. (таблиця 2.14).

Таблиця 2.13 - Аналіз складу та структури активів ТОВ ПП «ЗІП», %

Показники	Значення показника		Відхилення		Структура, %		+/-, в.п.
	на поча- ток року	на кі- нець року	+/-	%	на поча- ток року	на кі- нець року	
Необоротні активи	36155	32696	-3459	-9,6	11,3	9,6	-1,7
Оборотні активи	283829	307631	23802	8,3	88,7	90,4	1,7
Всього	319984	340327	20343	6,4	100	100	-

Таблиця 2.14 - Аналіз складу та структури необоротних активів

Показники	Значення показника		Відхилення		Структура, %		+/-, в.п.
	на поча- ток року	на кі- нець року	+/-	%	на поча- ток року	на кі- нець року	
Нематеріальні ак- тиви	145	111	-34	-23,4	0,4	0,3	-0,1
Незавершені капі- тальні інвестиції	3718	3619	-99	-2,7	10,3	11,1	0,8
Основні засоби	32292	28966	-3326	-10,3	89,3	88,6	-0,7
Усього необорот- них активів	36155	32696	-3459	-9,6	100	100	-

Діяльність промислового підприємства в значній мірі залежить від матеріально-технічної бази, тобто від оснащеності основними засобами, їх стану та ефективності використання [36].

Аналіз даних таблиці 2.15 показує, що вартісні показники основних засобів на протязі останніх років зростали. Так у 2024 році первісна вартість зросла в порівнянні з 2021 роком на 16942 тис. грн (12,1%), знос на 13579 тис.грн (11,9%), а залишкова вартість на 3363 тис. грн (13,1%).

За даними таблиці 2.16 первісна вартість основних засобів на початок 2024 року була 156739 тис.грн, а на кінець 156867 тис.грн, тобто за рік збільшилася на 128 тис.грн або 0,08%. Знос збільшився на 3454 тис.грн (2,8%) і відповідно зменшилася залишкова вартість на -3326 тис.грн (10,3%).

Таблиця 2.15 - Динаміка основних засобів ТОВ ПП «ЗІП»

Показник	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Первісна вартість, тис.грн	139925	155919	156739	156867
$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0$, тис.грн	-	15994	16814	16942
$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$	-	11,4	12,0	12,1
Знос, тис.грн	114322	119679	124447	127901
$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0$, тис.грн	-	5357	10125	13579
$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$	-	4,7	8,9	11,9
Залишкова вартість, тис.грн	25603	36240	32292	28966
$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0$, тис.грн	-	10637	6689	3363
$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$	-	41,5	26,1	13,1

Таблиця 2.16 – Показники технічного стану та ефективності основних засобів

Показник	2024		Відхилення	
	на поча- ток року	на кі- нець року	+/-	%
1	2	3	4	5
Основні засоби, тис.грн				
Первісна вартість, тис.грн	156739	156867	128	0,08
Знос, тис.грн	124447	127901	3454	2,8
Залишкова вартість, тис.грн	32292	28966	-3326	-10,3
Показники технічного стану				
Коефіцієнт зносу	0,794	0,815	0,021	2,6
Коефіцієнт придатності	0,206	0,185	0,021	-10,2
Показники ефективності використання				
Фондовіддача, грн/грн	3,03	3,26	0,23	7,6
Фондомісткість, грн./грн	0,33	0,31	-0,02	-6,01
Фондоозброєність,	687,5	667,5	-20	-2,8

Технічний стан основних засобів характеризують [36] :

- коефіцієнт зносу ($K_{\text{зн}}$), який визначається за формулою:

$$K_{\text{зн}} = \sum A_{\text{в}} / \Phi_{\text{пер}}, \quad (2.6)$$

де $\sum A_{\text{в}}$ – сума амортизаційних відрахувань за період експлуатації основних засобів, тис. грн;

$\Phi_{\text{пер}}$ – первісна вартість основних засобів, тис. грн.;

- коефіцієнт придатності ($K_{\text{прид}}$):

$$K_{\text{прид}} = 1 - K_{\text{зн}} \quad (2.7)$$

Розрахунок коефіцієнтів, наведений у таблиці 2.16. дає змогу зробити висновок, що на початок року на вартість готової продукції перенесено 79,4% вартості основних засобів, а на кінець – 81,5%, що на 2,1 в.п. більше, а коефіцієнт придатності відповідно зменшився. Динаміка цих коефіцієнтів наведена на рисунку 2.6 .

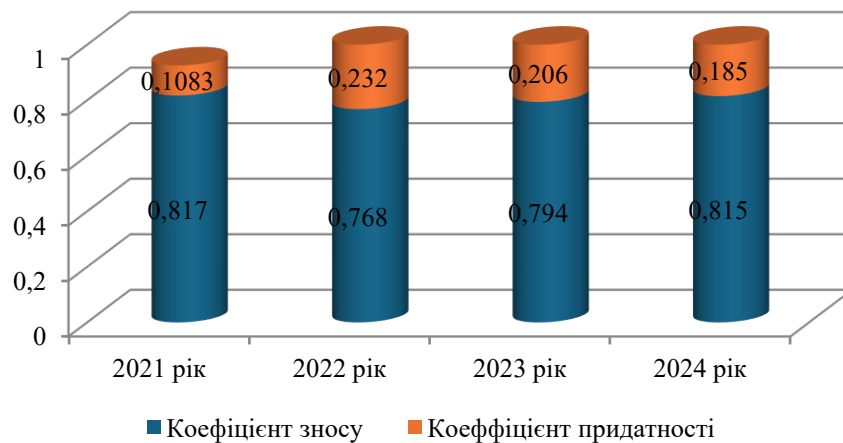


Рисунок 2.6 - Динаміка коефіцієнтів зносу і придатності основних засобів

Коефіцієнт фондovіддачі на кінець року збільшився на 0,23. Це свідчить про те, що ефективність використання основних засобів збільшується. Для підвищення цього показника необхідно збільшувати обсяги виробництва знижувати вартість основних засобів (ліквідація зношених і тих, що не використовуються в виробництві).

Зменшення коефіцієнту фондомісткості з 0,33 на початок року до 0,31 на кінець вказує на підвищення ефективності використання основних засобів, що є позитивною тенденцією у діяльності підприємства.

Фондоозброєність показує, що на початок року на одного працівника приходилося 687,5 тис.грн основних засобів, а на кінець на 20 тис. грн (2,8%) менше.

Необхідною умовою здійснення підприємством господарської діяльності є наявність у нього оборотних засобів. Вони забезпечують безперервність відтворювального процесу на підприємстві, що відбувається як у сфері виробництва, так і у сфері обігу. З даних таблиці 2.17 видно, що вартість оборотних активів у 2024 році збільшилася на 23802 тис.грн (8,4%).

Знизилися такі оборотні активи, як виробничі запаси (на 2124 тис. грн) або на 2,3%, готова продукція - на 4528 тис.грн (24,6%) і інша поточна дебіторська заборгованість - на 916 тис.грн (93,7%). Усі інші активи збільшилися.

Таблиця 2.17 - Аналіз складу та структури оборотних активів

Показники	Значення показника		Відхилення		Структура, %		+/-, в.п.
	на початок року	на кінець року	+/-	%	на початок року	на кінець року	
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробничі запаси	94375	92251	-2124	-2,3	33,3	30,0	-3,3
Незавершене виробництво	4390	4922	532	12,1	1,5	1,6	0,1
Готова продукція	18421	13893	-4528	-24,6	6,5	4,5	-2,0
Товари	4869	7193	2324	47,7	1,7	2,4	0,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	151155	163125	11970	7,9	53,3	53,1	-0,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	6355	18910	12555	3 рази	2,2	6,1	3,9
з бюджетом	49	1322	1273	27 раз	-	0,4	0,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	977	61	-916	-93,7	0,3	-	-0,3
Поточні фінансові інвестиції	2862	2862	-	-	1,0	0,9	-0,1
Гроші та їх еквіваленти	16	51	35	3 рази	-	-	
Витрати майбутніх періодів	162	216	54	33,3	0,1	0,1	-
Інші оборотні активи	198	2825	2627	14 раз	0,1	0,9	0,8
Усього оборотних активів	283829	307631	23802	8,4	100	100	-

За даними таблиці 2.18, вартість оборотних засобів у 2022 році зменшилася відносно 2021 року на 10687 тис.грн (9,1%), а в 2023 і 2024 роках збільшилася відповідно на 4862 тис.грн (4,1%) і на 1066 тис.грн (0,91%).

Таблиця 2.18 - Динаміка вартості оборотних засобів ТОВ ПП «ЗІП»

Показник	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Запаси	117193	106556	122055	118259
$\Delta^{\text{б}} = y_i - y_0$, тис.грн	-	-10637	4862	1066
$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$	-	-9,1	4,1	0,91
у т.ч.				
Виробничі запаси	93938	85847	94375	92251
Незавершене виробництво	3138	5470	4390	4922
Готова продукція	13600	12005	18421	13893
Товари	6517	3334	4869	7193

На початок звітнього року вартість оборотних засобів була 122055 тис.грн, а на кінець зменшилася на 3796 тис.грн (3,1%). Це пояснюється зменшенням вартості виробничих запасів на 2124 тис.грн (2,3%) і готової продукції на 4528 тис.грн (24,6%). В результаті цих змін змінилася структура, а саме значно (на 3,4 в.п.) зменшилася питома вага готової продукції (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 – Вартість оборотних засобів підприємства

Вид запасів	На початок 2024 р		На кінець 2024 р.		Відхилення		
	тис.грн	%	тис.грн	%	+/-	%	п.п.
Запаси	122055	100	118259	100	-3796	-3,1	-
у т.ч.							
Виробничі запаси	94375	77,3	92251	78	-2124	-2,3	0,7
Незавершене виробництво	4390	3,6	4922	4,2	532	12,1	0,6
Готова продукція	18421	15,1	13893	11,7	-4528	-24,6	-3,4
Товари	4869	4	7193	6,1	2324	47,7	2,1

Структура оборотних засобів в звітньому і попередньому роках представлена на рисунках 2.7 і 2.8 .

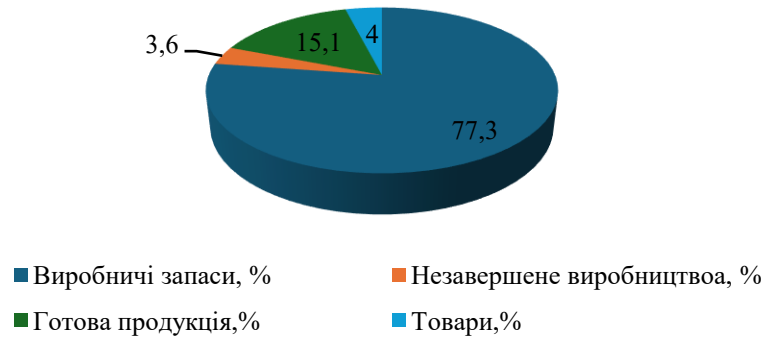


Рисунок 2.7 - Структура оборотних активів у 2023 році

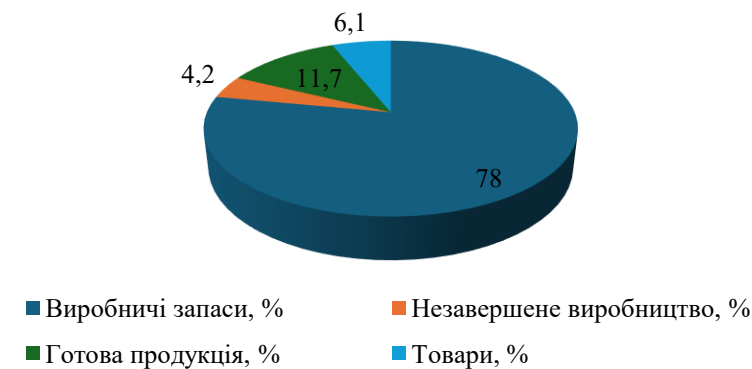


Рисунок 2.8 - Структура оборотних активів у 2024 році

Як видно з таблиці 2.20, джерела формування активів на початок звітного періоду 319984 тис. грн, а на кінець збільшилися на 20343 тис. грн (6,4%) і склали 340327 тис. грн. Основними джерелами активів є власний капітал і поточні зобов'язання і забезпечення, які збільшилися відповідно на 5898 тис. грн (3,7%). Взагалі джерела формування активів за 2024 рік збільшилися на 14345 тис. грн (9,1%).

Основними показниками ефективності формування активів є фінансова стійкість та ліквідність підприємства. Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничо-торговельної діяльності, а також – витрати на його розширення та оновлення.

Наявність у підприємства власного оборотного капіталу є дотриманням мінімальної умови фінансової стійкості. Для її характеристики обчислюють

наступні показники: коефіцієнт платоспроможності (автономії); коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами; коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Таблиця 2.20 - Аналіз джерел формування активів ТОВ ПП «ЗІП»

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Джерела утворення активів, тис.грн	319984	340327	20343	6,4
1. Власний капітал. Зареєстрований (пайовий капітал)	3000	3000	-	-
Нероздільний прибуток (непокритий прибуток)	158509	164407	5898	3,7
Усього за розділом 1	161509	167407	5898	3,7
у % до всіх джерел утворення активів				
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	128112	149000	20888	16,3
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	23123	16637	-6486	-28,1
розрахунками з бюджетом	1787	779	-1008	-56,4
у тому числі з податку на прибуток	291	-	-291	-
розрахунками з оплати праці	53	82	29	54,7
за одержаними авансами	745	1303	558	74,9
за розрахунками з учасниками	1360		-1360	-
Поточні забезпечення	1489	1747	258	17,3
Інші поточні зобов'язання	1806	3372	1566	86,7
Усього за розділом III	158475	172920	14345	9,1

Розрахунок коефіцієнтів наведено у таблиці 2.21.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) тільки в 2023 році дорівнює нормативному ($> 0,5$), а в останні роки він менший нормативного. Це свідчить про те, що підприємство не є фінансово автономним, а є залежним від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.21 - Динаміка коефіцієнтів платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ ПП «ЗІП»

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,43	0,45	0,5	0,49
2. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,36	0,37	0,44	0,44
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,74	0,71	0,78	0,8

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами говорить про те, що рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів збільшився і становить 0,44 у 2023 і 2024 рр.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився. В 2021 році 7,4% власного капіталу і прирівняних до нього джерел засобів направлялося на фінансування поточної діяльності, а в 2024 році ця частка склала 8% (рисунок 2.9).

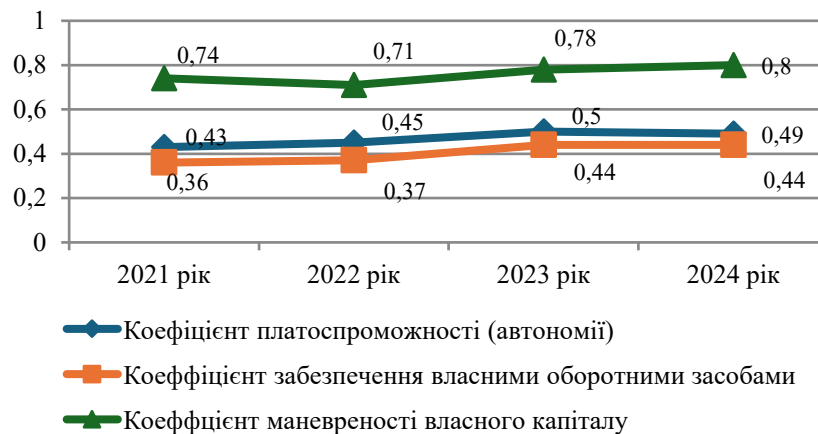


Рисунок 2.9 - Динаміка показників платоспроможності ТОВ ПП «ЗІП»

Ліквідність підприємства – це його здатність здійснити перетворення фінансових або матеріальних активів у грошові кошти з метою своєчасного виконання зобов'язань. Основні показники ліквідності є загальновідомими, результати їх розрахунку наведено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Динаміка показників ліквідності підприємства

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
1 Коефіцієнт покриття	1,56	1,59	1,79	1,78
2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,96	0,96	1,03	1,1
3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,015	0,017	0,018	0,016

На протязі чотирьох років значення коефіцієнта покриття (поточної ліквідності) в межах нормативу ($>1,5-2,5$). Це говорить про те, що структура балансу задовільна, підприємство платоспроможне і йому вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань, а на 1 грн короткострокових зобов'язань припадає найбільше 1,79 грн активів у 2023 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вищий за нормативний ($>0,6-0,8$) і зростає, що свідчить про те, що підприємство може сплатити поточні зобов'язання за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності значно менше нормативного $>0,2-0,25$. Це означає, що підприємство може негайно сплатити дуже малу частку боргів 1,5%-1,8%.

2.3 Аналіз витрат та фінансових результатів підприємства

Собівартість продукції є вартісною формою витрат на підготовку виробництва, виготовлення продукції та її збут [37]. Вона характеризує використання всіх видів ресурсів підприємства і є одним з важливих показників ефективності виробництва. Основним узагальнюючим показником, який характеризує собівартість і рівень рентабельності продукції є витрати ($V_{1 \text{ грн}}$) на 1 грн реалізованої продукції. Він дає змогу проаналізувати динаміку зміни собівартості і на основі цього аналізу виявити і оцінити резерви зниження поточних витрат продукції [36]. Цей показник визначається за формулою :

$$V_{1 \text{ грн}} = C/Ч, \quad (2.8)$$

де С – собівартість продукції, тис.грн;

Ч – чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн.

Результати розрахунків наведено у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Аналіз собівартості продукції ТОВ ПП «ЗІП»

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	369 870	228 957	359791	341378
$\Delta^6 = y_i - y_0$, тис.грн	-	-140913	-10079	-28492
$T_{пр}^6 = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-38,1	-2,7	-7,7
Витрати на 1 грн реалізовано продукції, грн/грн	0,72	0,65	0,76	0,66
$\Delta^6 = y_i - y_0$, грн/грн	-	-0,07	0,04	-0,06
$T_{пр}^6 = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-9,7	5,6	-8,3

Як видно з розрахунків, собівартість продукції на протязі останніх трьох років зменшувалася. Так, у 2021 році вона була 369 870 тис. грн, а в 2024 – 241378 тис. грн, тобто зменшилася на 28492 тис. грн або 7,7% (таблиця 2.23). Витрати на 1 грн реалізованої продукції в порівнянні з 2021 роком зменшувалися. У 2022 році на 0,65 грн/грн (0,07%), і в 2024 на 0,06 грн/грн (8,3%).

З даних таблиці 2.24 видно, що у 2024 році собівартість реалізованої продукції зменшилася на 18413 тис. грн (5,1%), а витрати на 0,1 грн/грн (13,2%).

Таблиця 2.24 – Аналіз собівартості продукції і витрат на 1 грн реалізованої продукції

Показники	Од. вим.	Роки		Відхилення	
		2023	2024	+/-	%
1.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	359791	341378	-18413	-5,1
2. Витрати на 1 грн реалізовано продукції	грн/грн	0,76	0,66	-0,1	-13,2

Загальна сума операційних витрат, згідно даних таблиці 2.25, у 2022 і 2024 рр. зменшилася в порівнянні з 2021 роком на 135524 тис. грн і 54406 тис.

грн відповідно в результаті того, що зменшилися витрати по усім елементам. В 2023 році витрати збільшилися на 24891 тис. грн. за рахунок збільшення матеріальних витрат на 14994 тис. грн.

Таблиця 2.25 - Динаміка операційних витрат ТОВ ПП «ЗІП», тис.грн

Елементи витрат	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	307105	198114	322099	278396
$\Delta^{\circ} = y_i - y_0$	-	-108991	14994	-28709
Витрати на оплату праці	62524	46499	55939	58292
$\Delta^{\circ} = y_i - y_0$	-	-16025	-6585	-4232
Відрахування на соціальні заходи	11362	6323	7683	8226
$\Delta^{\circ} = y_i - y_0$	-	-5039	-3679	-3136
Амортизація	7877	6035	5971	5309
$\Delta^{\circ} = y_i - y_0$	-	-1842	-1906	-2568
Інші операційні витрати	84623	80996	56906	68862
$\Delta^{\circ} = y_i - y_0$	-	-3627	-27717	-15761
Разом	473491	337967	448598	419085
$\Delta^{\circ} = y_i - y_0$	-	-135524	24891	-54406

Операційні витрати в 2023 і 2024 році наведено в таблиці 2.26. В звітному періоді вони зменшилися на 29513 тис.грн (6,6%) за рахунок зменшення матеріальних витрат на 43703 тис.грн (13,6%) і амортизації на 662 тис.грн (11,1%). В звітному періоді значно збільшилася питома вага інших операційних витрат на 3,7 в.п.

Таблиця 2.26 – Аналіз операційних витрат ТОВ ПП «ЗІП»

Елементи витрат	Рік		Відхилення		Структура,%		
	2023	2024	тис.грн	%	2023	2024	в.п.
Матеріальні витрати	322099	278396	-43703	-13,6	71,8	66,4	-5,4
Виплати на оплату праці	55939	58292	2353	4,2	12,5	13,9	1,4
Відрахування на соціальні заходи	7683	8226	543	7,1	1,7	2,0	0,3
Амортизація	5971	5309	-662	-11,1	1,3	1,3	-
Інші операційні витрати	56906	68862	11956	21	12,7	16,4	3,7
Разом	448598	419085	-29513	-6,6	100	100	-

Динаміка собівартості і операційних витрат наведена на рисунку 2.11.

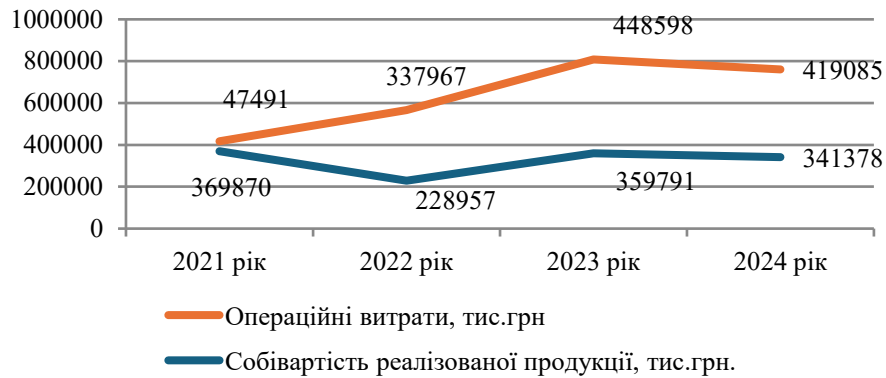


Рисунок 2.11 - Динаміка собівартості і операційних витрат

Прибуток – частина доходу, що залишається у підприємства після відшкодування витрат, пов’язаних з виробництвом та реалізацією продукції. Розрізняють три види прибутку: валовий, операційний і чистий [16]. Валовий прибуток – це прибуток, одержаний від реалізації продукції до оподаткування. Динаміка його наведена у таблиці 2.27. розрахунки показали, що на протязі останніх чотирьох років валовий прибуток зменшувався в порівнянні з 2021 роком. Виключенням є 2023 рік, коли валовий прибуток збільшився на 5583 тис. грн або на 3,8%.

Таблиця 2.27 – Динаміка валового прибутку

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Валовий прибуток, тис.грн	145510	126135	151038	133963
$\Delta^b = y_i - y_0$, тис.грн	-	-19375	5528	-11247
$T_{пр}^b = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100 - 100\%$, %	-	-13,3	3,8	-7,9

Операційний прибуток (прибуток до оподаткування) обчислюється відрахуванням з валового прибутку операційних витрат. У 2023 році він був 33314 тис.грн, а в 2024 році 15554 тис.грн., що на 17760 тис.грн або на 53,3% менше (таблиця 2.28).

Таблиця 2.28 - Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Рік		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Валовий прибуток	151038	133963	-17175	-11,3
Інші операційні доходи	11171	20239	9068	81,2
Адміністративні витрати	44847	51957	7110	15,9
Витрати на збут	53400	54779	31379	2,6
Інші операційні витрати	6671	10810	4139	62
Фінансовий результат від операційної діяльності	57291	36656	-20635	36
Інші фінансові доходи	2766	24	-2742	-99,1
Інші доходи	87	82	-5	-5,7
Фінансові витрати	26550	21207	-5343	-20,1
Інші витрати	280	1	-279	-99,6
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток	33314	15554	-17760	-53,3
Витрати з податку на прибуток	-5641	-2656	-8297	-52,9
Чистий фінансовий результат : прибуток	27673	12898	-14775	-53,4

Витрати з податку на прибуток у звітному періоді зменшилися в порівнянні з попереднім на 8297 тис грн або на 52,9%. Діяльність підприємства в останні два роки була прибуткова, не дивлячись на те, що валовий прибуток в звітному періоді зменшився в порівнянні з попереднім роком на 17175 тис. грн або 11,3%, а чистий на 14775 тис. грн або на 53,4%.

З рисунка 2.12 видно, що найменша сума прибутку була у 2022 році, а найбільша - у наступному 2023 році.

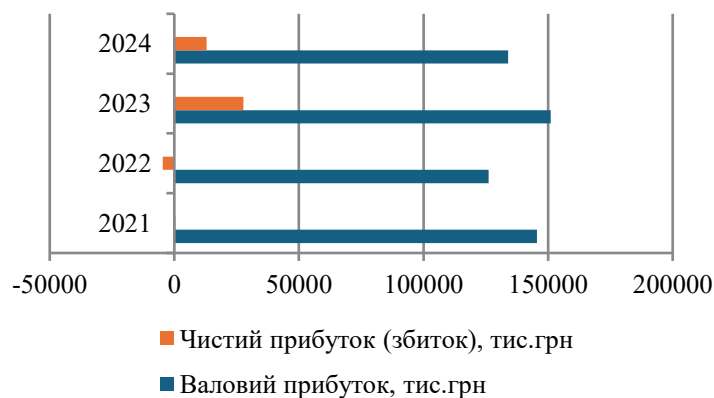


Рисунок 2.12 – Динаміка валового і чистого прибутку ТОВ ПП «ЗІП»

Рентабельність підприємства – характеризує прибутковість підприємства по відношенню до всіх ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні і визначається як відношення прибутку до виробничих фондів підприємства (основних і оборотних) [36]

$$P = \text{ЧП} / (\Phi_{\text{осн}} + \Phi_{\text{обор}}) \cdot 100\%, \quad (2.9)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн;

$\Phi_{\text{осн}}$ – середньорічна вартість основних засобів, грн;

$\Phi_{\text{обор}}$ – середня величина оборотних засобів, грн

Згідно результатів розрахунків, наведених у таблиці 2.29, діяльність підприємства в 2023 і 2024 рр. була рентабельна, але у звітному періоді вона знизилася на 5.5 в.п. і стала 4,7%.

Таблиця 2.29 – Аналіз рентабельності підприємства

Показники	Од. вим.	Роки		Відхилення	
		2023	2024	+/-	%
1. Чистий прибуток	тис.грн	27673	12898	-14785	-53,4
2. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	156329	156803	474	0,3
3. Середня величина оборотних засобів	тис.грн	114305	120157	5852	5,1
4. Рентабельність	%	10,2	4,7	5,5	-53,9

Отже, з проведеного аналізу видно, що ТОВ ПП «ЗПП» перебувало у глибокому кризовому стані з початком повномасштабного вторгнення в 2022 році, проте в наступні два роки обсяги операційної діяльності відновлювались. Слід зазначити, що підприємство так і не було здатне наростити обсяги виробництва та реалізації продукції до довоєнного рівня. І тут досліджуване підприємство не демонструє відмінностей від інших вітчизняних виробників ЛФМ. Лакофарбова промисловість відчутно постраждала в зв'язку з початком воєнних дій, хоча вплив війни був різним залежно від регіону розташування підприємства.

В 2024 р. на підприємстві ТОВ ПП «ЗІП» вдалося призупинити темпи скорочення чисельності персоналу, спостерігається підвищення продуктивності його праці і зокрема робітників лакофарбового підприємства. Зростає рівень заробітної плати, що позитивно відбивається на показниках задоволеності працею.

Вартість основних засобів за 2021-2024 рр. зменшилася на 10% , зростає абсолютна сума їх зносу. Як результат, коефіцієнт зносу перевищив відмітку 0,8, що є прямим свідченням незадовільного технічного стану основних засобів, а відтак ризиків збоїв у виробництві, додаткових витрат, пов'язаних з простоем основних засобів, необхідністю придбанням запасних частин для ремонту тощо.

Найбільш прибутковою була діяльність ТОВ ПП «ЗІП» в 2023 році. Це стосується показників валового та чистого прибутку. В 2024 році підприємство не забезпечило кращого співвідношення між доходом та витратами. Як наслідок, фінансові результати зменшилися, відповідно змінилися у бік скорочення значення показників ефективності (рентабельності).

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування доцільності заходів в контексті вибору цілей сталого розвитку підприємства

Як показав проведений в другому розділі роботи аналіз, виробничо-збутова діяльність ТОВ ПП «ЗІП» є ефективною. Про економічну ефективність підприємства свідчать розрахункові значення показників рентабельності, хоча й було відзначено про певне зниження їх рівня в 2024 році порівняно з попереднім періодом.

Керуючись положеннями концепції сталого розвитку, в яку імplementовано засади корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, підприємство має забезпечувати збалансоване співвідношення показників економічної, соціальної та екологічної ефективності і не тільки декларувати це співвідношення, а й реалізовувати заходи, проєкти, ініціативи, дієвість яких можна оцінити кількісно на підставі показників не тільки економічного, а й соціального та екологічного впливу.

Проте першочергово важливим є визначення напрямку дій. В цьому контексті можна рекомендувати підприємству визначити процеси, які чинять позитивний та/або негативний вплив на окремі цілі сталого розвитку, а точніше їх досягнення. Таким чином буде зрозуміло, які цілі сталого розвитку є пріоритетними (досяжними, релевантними) для досліджуваного підприємства.

Варто розуміти, що для окремої компанії сімнадцять Глобальних цілей можуть мати різну ступінь важливості, отже не всі цілі можуть виявитися релевантними або досяжними. Рівень залучення підприємства до реалізації кожної з цих цілей, а також пов'язані з ними ризики й можливості залежать від низки чинників. Якщо розглядати Цілі сталого розвитку з точки зору стратегії, першим кроком має стати аналіз фактичного та потенційного позитивного і

негативного впливу бізнесу на досягнення обраних цілей на всіх етапах створення вартості. Такий підхід дозволяє виявити напрямки, де можна посилити позитивний вплив, а також визначити сфери, у яких слід зменшити або уникнути негативного впливу [38].

При цьому слід враховувати, що найбільший соціальний вплив та/або вплив на навколишнє середовище може бути і поза межами ресурсів, якими володіє або які контролює досліджуване лакофарбове підприємство. Іншими словами, найбільші потенційні можливості можуть знаходитись вище або нижче в ланцюгу формування вартості.

Як модель, ланцюг формування вартості описує процес руху продукту від постачальника до споживача через стадії, які додають цьому продукту вартість [39].

Отже, рекомендується, щоб окрема компанія розглянула весь ланцюг формування вартості – починаючи від бази постачання та внутрішньої логістики, далі крізь весь процес виробництва та операцій, закінчуючи збутом, споживчим та кінцевим циклами продуктів. Це можна вважати першим кроком з оцінки впливу та визначення пріоритетів.

Заохочується, щоб компанії розпочали таку важливу оцінку із загального картування ланцюгів формування вартості, що допоможе визначити сфери з високою ймовірністю як негативних, так і позитивних впливів на представлені в цілях сталого розвитку аспекти.

У лакофарбовому виробництві, зокрема у виробництві водорозчинних фарб, вартість кінцевого продукту формується послідовно шляхом додавання до первісно придбаних інгредієнтів (вода, пігменти, емульгатори, стабілізатори тощо) часток вартості на різних етапах технологічних, логістичних, збутових процесів.

Цей процес має бути покладений в основу картування цілей сталого розвитку в ланцюзі формування вартості (рисунок 3.1).

Слід зауважити, що картування, подане на рисунку 3.1, не передбачає глибокої оцінки кожної з Цілей сталого розвитку на кожному етапі ланцюга

створення вартості, а радше надає загальне бачення тих ділянок, де ймовірний найбільший вплив. Це означає, що необхідно окремо проаналізувати кожен сегмент ланцюга вартості, що включається до оцінювання, для того, щоб:

1. Визначити ключові компетенції, технології, які реально або потенційно можуть сприяти досягненню однієї чи кількох Цілей сталого розвитку.
2. Виявити наявну або можливу діяльність компанії на будь-якому етапі ланцюга вартості, яка прямо чи опосередковано може справляти негативний вплив на досягнення цих Цілей [38].

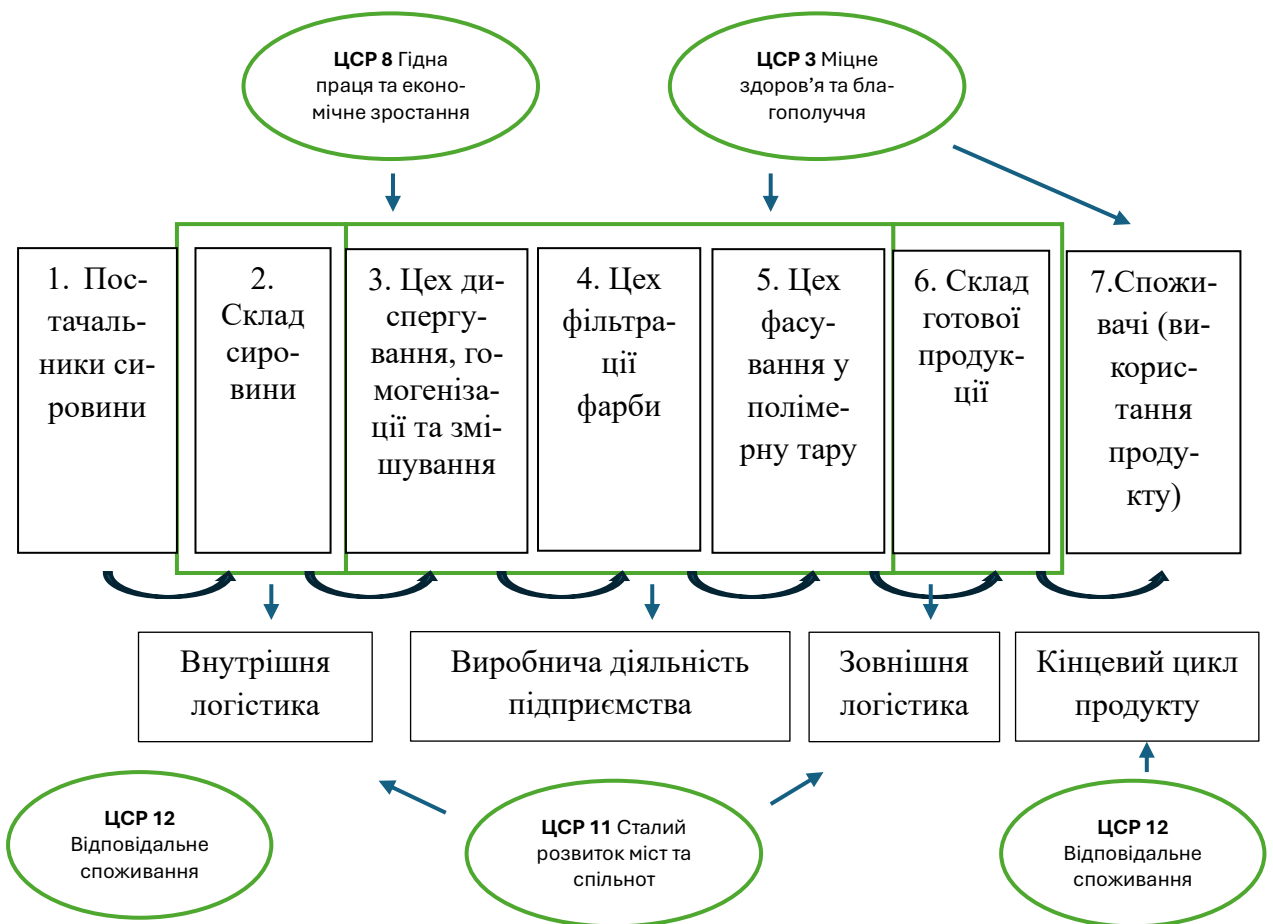


Рисунок 3.1 – Картування Цілей сталого розвитку в ланцюзі формування вартості ТОВ ПП «ЗІП»

Розглянемо більш детально кожен з Цілей сталого розвитку та потенціал у її досягненні для ТОВ ПП «ЗІП» (таблиця 3.1).

Навіть попередній аналіз даних таблиці 3.1 показує, що кількість заходів, які вже реалізовано підприємством в напрямку досягнення Цілей сталого

Таблиця 3.1 – Наявні успіхи та потенціал у досягненні обраних цілей сталого розвитку для ТОВ ПП «ЗІП»

Ціль сталого розвитку	Актуальність	Заходи, які вже реалізовано	Заходи, які необхідно реалізувати
Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя і сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці	Виробництво ЛФМ створює ризики, насамперед, для здоров'я, поперше, працівників через те, що вони щодня мають справу з леткими органічними сполуками, розчинниками (ксілол, толуол), пігментами (зокрема на основі важких металів), пилом та токсичними залишками. І по-друге, для споживачів, які мешкають, працюють у пофарбованих приміщеннях, отже щодня мають тісний контакт з продуктами підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Охорона праці та безпечні умови на виробництві (забезпечення вентиляції в приміщеннях, де відбувається змішування, розлив чи зберігання хімічних речовин), автоматизація небезпечних процесів (дозування, фасування), використання індивідуальних засобів захисту – маски з вугільними фільтрами, захисні костюми, окуляри, проведення щорічних медоглядів, зокрема з фокусом на легені, шкіру та нервову систему; 2. Навчання персоналу: проведення регулярних інструктажів з безпеки, спецкурси щодо роботи з хімікатами, практичні тренінги щодо першої допомоги при отруєннях або опіках. 3. Робота з кінцевими споживачами: маркування продукції з інструкціями щодо безпечного застосування; необхідної вентиляції при фарбуванні; способів утилізації залишків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль впливу на довкілля (і непрямий вплив на здоров'я працівників, споживачів, місцевих мешканців): встановлення датчиків моніторингу викидів у повітря, постійний контроль вмісту токсичних речовин у стічних водах, проведення експертиз ґрунту навколо території підприємства. 2. Розробка еко-лінійок з мінімальним вмістом шкідливих речовин (на водній основі, без ароматичних розчинників тощо).
Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання	ТОВ ПП «ЗІП» є локальним роботодавцем, має різнорівневий персонал - від робітників до технологів, які працюють в умовах з підвищеними виробничими ризиками. Це	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гідна та безпечна праця: офіційне працевлаштування з повним соцпакетом; дотримання законодавства про тривалість робочого часу, відпустки, умови праці; впровадження системи охорони праці, включаючи щорічні інструктажі, безпечне обладнання, захисні засоби. 2. Рівність можливостей: принцип недискримінації за віком, статтю, національністю; просування жінок 	

	<p>ставить питання про умови зайнятості, можливості для розвитку і етичні умови праці</p>	<p>і молоді на керівні посади; створення умов для працевлаштування людей з інвалідністю.</p> <p>3. Розвиток персоналу: регулярні тренінги, підвищення кваліфікації для технологів, майстрів, логістів, працівників лабораторій; програми наставництва для нових працівників; співпраця з технікумами/ЗВО для проходження практики студентами.</p> <p>4. Справедлива оплата праці: аналіз ринку для визначення конкурентоспроможного рівня оплати; прозора система бонусів та преміювання за якість, ефективність.</p>	
Ціль 11. Сталий розвиток міст та спільнот	<p>Ціль є актуальною, оскільки лакофарбові підприємства мають вплив не тільки на довкілля, а й інфраструктуру міста та соціальний клімат громади. Отже, успішна реалізація Цілі 11 вимагає не тільки відповідального ставлення до екології, соціальної інтеграції та участі в житті громади.</p>	<p>1. Мінімізація впливу на довкілля міста: забезпечення чіткого маркування та безпечного транспортування продукції маршрутами міста.</p> <p>2. Інфраструктурна відповідальність: ремонт доріг, тротуарів, каналізації поблизу виробництва; упорядкування території навколо підприємства: зелені зони, ландшафтний дизайн; створення відкритих рекреаційних зон для працівників і громади.</p> <p>3. Соціальна інтеграція та підтримка громади: співпраця з місцевими школами, лікарнями, дитячими садками: надання фарб, ремонт, допомога з матеріалами; проведення відкритих днів для громади, щоб підвищити рівень прозорості й довіри; підтримка локальних ініціатив: культурних, екологічних, благодійних.</p>	<p>1. Мінімізація впливу на довкілля міста: впровадження технологій зменшення викидів у повітря (фільтри, герметизація виробничих зон); регулярний екологічний моніторинг повітря, ґрунту та води у навколишніх районах;</p> <p>2. Сталий транспорт і логістика: використання енергоефективного транспорту, що зменшує шум та викиди; оптимізація логістики, щоб уникати перевезень у годину пік або через густозаселені райони.</p>
Ціль 12. Відповідальне споживання	<p>ТОВ ПП «ЗІП» виробляє продукцію, що потенційно містить хімічно небезпечні компоненти</p>	<p>1. Раціональне використання ресурсів: використання екологічно безпечних альтернатив сировини (на водній основі, біорозкладні компоненти);</p>	<p>1. Раціональне використання ресурсів: впровадження ресурсоефективних технологій у виробництві (економія електроенергії, води).</p>

	<p>(розчинники, пігменти, смоли), які при неправильному використанні чи утилізації можуть шкодити довкіллю й здоров'ю. Тому відповідальність за повний життєвий цикл продукції - від закупівлі сировини до її використання споживачем і утилізації - є надзвичайно важливою.</p>	<p>автоматизація дозування сировини для зменшення втрат.</p> <p>2. Екосклад та екодизайн продукції: розробка фарб і лаків з низьким вмістом летких органічних сполук (зазначення на етикетці VOC-free); пакування з перероблюваних або вторинних матеріалів.</p> <p>3. Відповідальна утилізація: надання інструкцій споживачам щодо безпечного зберігання залишків фарб, утилізації тари (пластик, метал), уникнення зливу залишків фарби в каналізацію; участь у створенні пунктів збору небезпечних відходів у регіоні.</p> <p>4. Підвищення обізнаності споживачів: розміщення детальних екологічних маркувань на продукції; інформаційні кампанії щодо відповідального використання продукції (через сайт, інструкції, відео); участь у шкільних/громадських програмах сталого споживання.</p>	<p>2. Мінімізація відходів: впровадження політики «нульових втрат» у виробничому процесі; повторне використання невикористаної сировини та залишків фарб; організація відповідального збору та утилізації відходів як на підприємстві, так і серед споживачів.</p> <p>3. Звітність та прозорість: публікація екологічного або нефінансового звіту (sustainability report); запровадження внутрішнього контролю КРІ за витратами ресурсів, кількістю відходів, часткою «зеленої» продукції; сертифікація за стандартами ISO 14001 (екологічний менеджмент).</p>
--	--	--	--

розвитку і можливості позиціонувати себе як соціально відповідальний бізнес, помітно перевищує той обсяг задач, які необхідно вирішити в майбутньому.

Звісно війна, яка триває понад три роки, вносить корективи у плани розвитку лакофарбового підприємства, не тільки скорочуючи фінансові можливості реалізувати проекти з низькою економічною ефективністю, а й загалом переорієнтовуючи представників на цілі виживання. Проте окреслені заходи мають принципове стратегічне значення. Посилюється їх важливість для підприємств, які є учасниками міжнародного ринку, а ТОВ ПП «ЗІП» реалізує зовнішньо-економічну діяльність, збільшуючи впродовж останніх років присутність у таких країнах, як Грузія, Молдова, Казахстан, Вірменія.

Відповідно до даних таблиці 3.1, пріоритетними є заходи, які дозволяють посилити контроль за станом довкілля та оцінити вплив виробництва на нього.

Вкрай важливим є створення продукції з урахуванням принципів екологічної безпеки, що має:

- низький або нульовий вміст шкідливих речовин (зокрема ЛОС - летючих органічних сполук),
- нетоксичний склад для людей і довкілля,
- мінімальний екологічний слід протягом усього життєвого циклу (виробництво - використання - утилізація).

Фарба з екологічно безпечними характеристиками має містити:

1. Водну основу (замість органічних розчинників, як ацетон, ксилол, толуол). Вода використовуватиметься як розчинник - нетоксична, не пахне, легко очищується, не вимагає спеціального зберігання.

2. Зв'язувальні речовини (полімери): акрилові або латексні дисперсії, які не виділяють токсичних парів; низький вміст формальдегіду або його відсутність; пігменти та наповнювачі без важких металів (свинцю, кадмію, ртуті), органічні або мінеральні пігменти з екологічним сертифікатом.

4. Добавки: біоциди без хлору або агресивних речовин; натуральні або біорозкладні стабілізатори.

Досліджуваному підприємству доцільно реалізувати програму екологічного моніторингу, яка забезпечить регулярний контроль якості повітря, води та ґрунту для профілактики негативного впливу на довкілля. Основні розділи цієї програми включатимуть:

1. Моніторинг повітря: встановлення автоматизованих постів спостереження (датчики на території підприємства й у житловій зоні поблизу). Вимірювання будуть стосуватись вмісту летючих органічних сполук, наприклад, толуолу, ксилолу, вмісту пилу; формальдегіду, оксидів азоту, сірки, вуглецю.

2. Моніторинг ґрунту: відбір проб по периметру підприємства, також в зоні стоків та транспорту. Аналіз здійснюватиметься на наявність свинцю, кадмію, міді, цинку, ртуті, залишків хімікатів.

3. Моніторинг води: відбір проб зі стічних вод передбачатиме аналіз на наявність залишків розчинників, ЛОС, важких металів, фосфатів тощо.

Принципово важливою є Ціль 12 «Відповідальне споживання». Розуміючи той факт, що у теперішній військовий час досліджуване підприємство не має фінансових можливостей для реалізації потужних проєктів впровадження ресурсоефективних технологій, систем аспірації та фільтрації, адсорбційних установок, проте має діяти на випередження і відповідати вимогам щодо прозорості, відкритості бізнесу для споживачів, громади, партнерів, інвесторів, державних та місцевих органів влади, слід рекомендувати впровадити систему нефінансової звітності, запровадження внутрішнього контролю КРІ за витратами ресурсів, кількістю відходів, часткою «зеленої» продукції.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Отже, система запропонованих заходів зводиться до вирішення подвійної задачі:

1. Публікація нефінансового звіту (ESG Report або Sustainability Report). Нефінансовий звіт - документ, який відображає екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG) діяльності компанії. До звіту зазвичай включають такі розділи:

- споживання ресурсів: вода, електроенергія, сировина.
- кількість і структура відходів (власних та у споживанні).
- викиди в повітря, воду, ґрунт.
- частка екологічної продукції (наприклад, водорозчинні фарби).
- опис заходів з енергоефективності, очисних систем, внутрішніх ініціатив.
- соціальні показники: зайнятість, навчання, охорона праці.
- партнерство з громадами, соціальні проекти.

Якщо подивитися нефінансові звіти провідних лакофарбових компаній світу, наприклад, американського виробника, світового лідера у виробництві та реалізації фарб, лаків, покриттів різного виду - The Sherwin-Williams Co., то структура звіту має виглядати таким чином [40]:

1. Основні досягнення за рік (екологічні, соціальні, управлінські).
2. Цілі компанії на майбутнє.
3. Викиди CO₂, енергоефективність, поводження з відходами.
4. Сталі практики в ланцюгу постачання.
5. Залучення персоналу, рівність, охорона праці.
6. Стандарти звітності - GRI, SASB, TCFD.

При цьому слід вказати, що рівність у звіті передбачає декілька сторін:

- гендерну рівність - рівні можливості для жінок і чоловіків у працевлаштуванні, оплаті, керівництві;
 - рівність доступу до посад - незалежно від раси, віку, національності, релігії чи інвалідності;
 - недискримінацію в наймі та просуванні;
 - інклюзивність робочого середовища - підтримка різноманіття персоналу.
2. Запровадження KPI - ключових показників внутрішнього контролю сталого розвитку.

Орієнтовний перелік цілей та показників, які дозволяють оцінити її досягнення, наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Цілі та оціночні показники в системі КРІ сталого розвитку ТОВ ПП «ЗІП»

Напрямок	КРІ	Ціль
Екологічний		
Споживання ресурсів	Витрати води/електроенергії на 1 тону продукції	Зниження на 10% щороку
Відходи	Частка утилізованих відходів	≥ 90%
«Зелена» продукція	Частка водорозчинних фарб у загальному обсязі	≥ 60%
Викиди	CO ₂ -еквівалент на 1 т фарби	Зменшення щороку на 5%
Соціальний		
Навчання персоналу	Кількість навчань персоналу щодо екобезпеки	4 заходи на рік
Гендерна рівність, рівність доступу до посад	Частка жінок у керівництві	Підвищення до 30%
Соціальне партнерство	Кількість ініціатив соціального партнерства (з громадою)	Більше 5 заходів/ініціатив на рік

Для впровадження запропонованих заходів з підготовки та публікації звітів про сталий розвиток, а також запровадження системи КРІ не будуть необхідні значні витрати. Слід призначити відповідального еколога або ESG-координатора, забезпечити введення даних у внутрішній системі обліку, а також навчання персоналу (семінари, інструктажі).

Прогнозовані витрати на реалізацію заходів представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Прогнозовані витрати на реалізацію заходів

Група витрат	Сума
Програмне забезпечення	80 тис. грн/рік
Персонал (ESG-координатор)	30 тис. грн/міс
Навчання (курси з екозвітності)	40 тис. грн
Датчики та лічильники	30 тис. грн
Консалтинг (КРІ-аудит, методологія)	120 тис. грн
Разом витрати на рік	630 тис. грн

Підготовка та оприлюднення нефінансових звітів та запровадження системи показників сталого розвитку забезпечуватиме підприємству такі переваги:

- краще розуміння екологічного, соціального впливу підприємства і можливість ефективного реагування;
- ключові показники ефективності допомагають виявити слабкі місця та оптимізувати витрати ресурсів;
- зміцнення бренду, репутації підприємства, підвищення рівня довіри до компанії, в першу чергу, з боку споживачів;
- залучення інвесторів і партнерів, орієнтованих на ESG;
- отримання можливості брати участь у державних тендерах, міжнародних закупівлях, де наявність нефінансової звітності є обов'язковою умовою;
- зменшення ризиків накладення штрафів і висування претензій з боку екологічного нагляду;
- підготовка до майбутніх законодавчих вимог ЄС щодо нефінансової звітності (CSRD, ESG disclosure).

Отже, можна передбачити, що підвищення рівня довіри до виробника лакофарбових матеріалів ТОВ ПП «ЗІП» призведе до більш відчутних ефектів розповсюдження позитивних відгуків про продукцію, екологічну та соціальну відповідальність компанії, що в кінцевому підсумку сприятиме зростанню обсягів продажів. Звісно ефект від імплементації засад сталого розвитку у стратегію компанії більшою мірою є довгостроковим, проте вже в 2025 році можна прогнозувати певне підвищення обсягів реалізації, перш за все, фарб на водній основі.

Підтвердженням зробленого припущення є той факт, що Sherwin-Williams, AkzoNobel, BASF демонструють вищий приріст обсягів продажів в країнах, де звітність з ESG впливає на держзакупівлі та споживчу поведінку [41].

Розрахунок прогнозних показників доходів, витрат, валового та операційного прибутку ТОВ ПП «ЗІП» в результаті реалізації описаних вище заходів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогнозні показники доходів, витрат і прибутку ТОВ ПП «ЗІП» в 2025 році, тис. грн

Показник	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Абс. відхилення
Дохід від реалізації ВД ЛФМ	370766,0	389304,3	18538,3
Собівартість реалізованої продукції	266957,6	280305,5	13347,9
Валовий прибуток	103808,4	108998,8	5190,4
Інші операційні витрати	10810,0	11980,5	1170,5
Адміністративні витрати	54779,0	57518,0	2739,0
Витрати на збут	51957,0	54554,9	2597,9
Інші операційні доходи	20239,0	21251,0	1012,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	17311,4	18177,0	865,6

Отже, розрахунки у таблиці 3.4 показали, що в результаті запровадження запропонованих заходів з підготовки й оприлюднення нефінансових звітів та запровадження системи КРІ сталого розвитку, ТОВ ПП «ЗІП» збільшить дохід від реалізації водорозчинних лакофарбових матеріалів на 18538,3 тис. грн, валовий прибуток зросте на 5190 тис. грн, а найбільш інформативний показник ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства - операційний прибуток - збільшиться на 865,6 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Концепція сталого розвитку поступово трансформується з декларативного підходу на рівні окремих політик у практичний інструмент стратегічного управління підприємством. Вона охоплює не лише екологічну складову, але й соціальні та управлінські аспекти, формуючи нову парадигму ведення бізнесу, де відповідальність перед суспільством і довкіллям поєднується з економічною ефективністю. Це зумовлює потребу у впровадженні відповідних стратегій, технологій і підходів до оцінки ефективності рішень, що ґрунтуються на показниках сталого розвитку.

Практика доводить, що компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свої бізнес-процеси, мають переваги у вигляді зростання продажів, зниження операційних витрат, зменшення ризиків та підвищення привабливості для інвесторів і споживачів. Сталий розвиток стимулює інновації, сприяє формуванню позитивної репутації та покращує внутрішній клімат у компанії.

В сучасних умовах сталий розвиток виступає не лише як етична чи екологічна норма, а як необхідність для виживання та оновлення бізнесу. Поєднання сталого розвитку з інноваційністю, цифровізацією та соціальною відповідальністю формує сучасну управлінську парадигму, яка відповідає на виклики глобалізації, екологічних змін і соціальних трансформацій.

Структурований підхід до інтеграції моделі сталого розвитку в систему управління підприємством включає етапи стратегічного аналізу, формулювання цілей, вибору моделі сталого розвитку, планування та реалізації заходів, а також завершальний етап оцінювання ефективності. При цьому критично важливо враховувати не лише економічні, а й екологічні та соціальні фактори, що забезпечує всебічність управлінських рішень.

Дослідження економічної ефективності управління виконано за даними лакофарбового підприємства ТОВ ПП «ЗІП», яке розташовано в Дніпропетровській області, м. Кам'янське. Аналіз господарської діяльності показав, що

підприємство перебувало у глибокому кризовому стані з початком повномасштабного вторгнення в 2022 році, проте в наступні два роки обсяги операційної діяльності відновлювались. За 2022-2024 рр. чистий дохід від реалізації збільшився більш, ніж вдвічі. Слід зазначити, що підприємство так і не було здатне наростити обсяги виробництва та реалізації продукції до довоєнного рівня.

В 2024 р. на підприємстві ТОВ ПП «ЗІП» вдалося призупинити темпи скорочення чисельності персоналу, спостерігається підвищення продуктивності його праці і зокрема робітників. Зростає рівень заробітної плати, що позитивно відбивається на показниках мотивації, задоволеності працею.

Вартість основних засобів за 2021-2024 рр. зменшилася на 10%, зростає абсолютна сума їх зносу. Як результат, коефіцієнт зносу перевищив відмітку 0,8, що є прямим свідченням незадовільного технічного стану основних засобів, а відтак ризиків збоїв у виробництві, додаткових витрат, пов'язаних з простоем основних засобів, необхідністю придбанням запасних частин для ремонту тощо.

Найбільш прибутковою була діяльність ТОВ ПП «ЗІП» в 2023 році. Це стосується показників валового та чистого прибутку. В 2024 році фінансові результати зменшилися, відповідно змінилися у бік скорочення значення показників рентабельності.

В роботі обґрунтовано, що ТОВ ПП «ЗІП» має передумови для ефективного впровадження окремих Цілей сталого розвитку, зокрема Цілі 3, 8, 11 та 12, шляхом реалізації відповідних практичних заходів у сфері екологічної безпеки, відповідального споживання та взаємодії з громадою.

Картування впливів у ланцюгу формування вартості дозволило ідентифікувати ключові зони позитивного впливу та ризикові ділянки, де підприємство здатне мінімізувати свій екологічний або соціальний слід. Такий підхід є стратегічно виправданим, особливо в умовах зовнішньоекономічної діяльності лакофарбового підприємства та його присутності на міжнародних ринках.

В роботі конкретизовано заходи, які необхідно реалізувати задля досягнення обраних Цілей сталого розвитку. В роботі, зокрема, доведено, що

впровадження системи нефінансової звітності та ключових показників ефективності сталого розвитку (КРІ) є економічно доцільним для ТОВ ПП «ЗІП». Запропоновані заходи не потребують надмірних початкових витрат, однак забезпечують зростання доходу від реалізації продукції, насамперед екологічно безпечних водорозчинних фарб, що супроводжуватиметься зростанням операційного прибутку на 865,6 тис. грн в 2025 р. Отже, екологічна та соціальна відповідальність можуть приносити відчутну економічну вигоду.

В роботі зазначено, що такий ефект підтверджується також практикою провідних міжнародних компаній (Sherwin-Williams, AkzoNobel, BASF), які вже інтегрували звітність зі сталого розвитку у свою бізнес-стратегію.

Таким чином, незважаючи на складні економічні обставини, викликані війною, запропоновані заходи мають стратегічне значення і дозволять не лише зберегти, а й посилити конкурентоспроможність підприємства в умовах після-воєнного відновлення.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Філіпішина Л. М. Еволюція концептуальних підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств / Л.М. Філіпішина // *Вісник Приазовського Державного технічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. URL : <http://ves.pstu.edu/article/view/129057/124284/>.
2. Griggs, David & Stafford Smith, Mark & Rockström, Johan & Öhman, Marcus & Gaffney, Owen & Glaser, Gisbert & Kanie, Norichika & Noble, Ian & Steffen, Will & Shyamsundar, Priya. An integrated framework for Sustainable Development Goals. *ECOLOGY AND SOCIETY*. 2014. URL : https://www.researchgate.net/publication/269692804_An_integrated_framework_for_Sustainable_Development_Goals.
3. Васильчук І.П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. *Проблеми економіки*. 2014. (4). С.256-261. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0-pages-256_261.pdf.
4. Thompson M. Cost effectiveness of CSR over time. Global Ethics Forum, Geneva – UNO. July 2 – 3, 2009. 21 p.
5. INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSPRÜFUNG (IÖW): Handlungsfelder unternehmerische Nachhaltigkeit – Praxisbeispiele und Entwicklungsbedarf. URL : http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs_de/df/Handlungsfelder_unternehmerischer_Nachhaltigkeit_web.pdf.
6. The Importance of a Corporate Sustainability Strategy for Profit and the Environment. URL : <https://kaizen.com/insights/importance-corporate-sustainability-strategy/>.
7. Баранець Г.В. Забезпечення прозорості ланцюгів поставок в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. (3). С.131-138. URL : https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1453.

8. 5WPR 2020 Consumer Culture Report. URL: https://www.5wpr.com/new/wp-content/uploads/pdf/5W_consumer_culture_report_2020final.pdf.
9. Alexis Bateman, Leonardo Bonanni. What Supply Chain Transparency Really Means. URL : https://hbr.org/2019/08/what-supply-chain-transparency-really-means?ab=at_art_art_1x4_s01.
10. Hristov, Ivo & Camilli, Riccardo & Cristofaro, Matteo. The Key Value Drivers of the Company's Sustainable Development Strategy: An Integrated Framework. *Academy of Management Proceedings*. 2022. URL : https://www.researchgate.net/publication/362589713_The_Key_Value_Drivers_of_the_Company's_Sustainable_Development_Strategy_An_Integrated_Framework.
11. Toni W. Thun, Anne Schneider, Christoph Kayser, Henning Zülch. The role of sustainability integration into the corporate strategy. A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations. *Heliyon*. 2024. Volume 10. Issue 3. URL : <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25008>.
12. Nora Annesi, Massimo Battaglia. Navigating paradoxes: building a sustainable strategy for an integrated ESG corporate governance. *Management Decision*. 2024. URL : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-10-2023-2006/full/pdf?title=navigating-paradoxes-building-a-sustainable-strategy-for-an-integrated-esg-corporate-governance>.
13. Hauff M. Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung / M. Hauff, A. Kleine. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009. 241 p.
14. Hong Linh Nguyen, Dominik K. Kanbach. Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. *Corp Soc Responsib Environ Manag*. 2024. (31). P. 962–976. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2611>
15. Porter, M.E, Serafeim G., Kramer M. Where ESG fails? *Institut. Invest*. 2019. 16. P. 1–17.

16. Wang N., Pan H., Du S. How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects. *Sustain. Account. Manag. Policy J.* 2022. 15. P. 1155–1177.
17. Кудрявцев В.М. Організаційна модель впровадження концепції сталого розвитку підприємства. URL : <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4924e22b-6ef3-4145-986a-a8855d504bf5/content>.
18. Кузьміна О.С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства». Вісник Хмельницького національного університету 2015. (5). Т. 1. URL : <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dc4da8cf-40f9-4e24-905c-2dc589b612dd/content>.
19. Філіппов В. Концептуальні засади сталого розвитку та управління змінами в підприємстві в умовах воєнного стану. THEORETICAL AND EMPIRICAL SCIENTIFIC RESEARCH: CONCEPT AND TRENDS. 2025. URL : <https://surl.li/qpptfo>.
20. Коробка С.В. Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. (16). URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-06>.
21. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О., Тимик А., Купчак В., Перцевий Р. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії.* 2024. (32). DOI: : <https://doi.org/10.5281/zenodo.11632366>.
22. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. (3). URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049>.
23. Кудрявцев В.М., Кудрявцева В.О. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2023. (42). С.168-181.

<https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d1b8b88d-abfa-47e5-a3ed-108b9c39d4bd/content>.

24. Кравченко М, Прудкий В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. 1 (17). <https://surl.li/rroztt>.

25. Інформація з Єдиного державного реєстру. URL: <https://clarity-project.info/edr/21875464>.

26. Рейтинг найбільших виробників лакофарбових матеріалів 2023. *Професійне фарбування*. URL: <https://www.coatings.net.ua/artykuly/rejtingnajbilshih-virobnikiv-lakofarbovih-materialiv-2023,1381>.

27. Хімічна промисловість України. URL: <https://pogoda.rovno.ua/himichna-promislovist-ukrayini-0>.

28. Нестеренко С. В. Хімічні технології одержання лакофарбових покриттів : конспект лекцій для студентів 1 курсу денної та заочної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 161 – Хімічні технології та інженерія. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 84 с. <https://eprints.kname.edu.ua/55799/1/2020%20печ.%2057Л.pdf>.

29. Як роблять фарби і лаки ? URL: <https://www.systopt.com.ua/article-kak-delayut-krasky-y-laky?srsltid=> .

30. Лакофарбовий бізнес. URL: <https://www.zip.ua/lakokraski/>.

31. Річна звітність ТОВ ПП «ЗІП». URL: <https://clarity-project.info/edr/21875464/yearly-finances> .

32. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор. 2016. 378 с. URL: <file:///C:/Users/PC/Desktop/Підручники/EP-PIDRUCHNIK-Vojchi>.

33. Борисова Л.П., Коваль В.В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом. *Наука молода*. 2014. (21). С.13-18. URL: <http://naukamolodaj.wunu.edu.ua/index.php/nmj/article/view/75>.

34. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ. Центр учбової літератури. 2019. 468 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2989>
35. Овсюк Н.В. Продуктивність праці та основні чинники її підвищення. С. 122 – 124. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/2d579042-487f-4460-a2a7-76d4e6fb3f15/content>.
36. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти/ Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітис, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с. URL: <http://www.dgma.donetsk.ua/docs/kafedry/ep/metod>.
37. Нікіфорова Л.О. Економіка підприємства. Курс лекцій: електронний навчальний посібни. Вінниця: ВНТУ. 2016. 138 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/>.
38. SDG Compass. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. – URL : https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf/.
39. Пархоменко О.С., Осадча Н.А. Використання підходу сталого розвитку у процесі організації ланцюга створення вартості на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. (18). С.507-514. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/71.pdf.
40. The Sherwin-Williams 2024 Sustainability Report. URL : <https://surl.lt/zrmtyi>.
41. The Sherwin-Williams 2022 Sustainability Report. URL : <https://surl.li/fjbdpy>.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-213-1 НТУ «Дніпровська політехніка»
Рашевської Єви Раулівни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування ефективності рішень у контексті досягнень цілей сталого розвитку підприємства

Дослідження проблем управління підприємством, організованого на засадах сталого розвитку, проведене в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку підприємства, яке займається виробництвом та реалізацією лакофарбової продукції.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент.

В роботі використано сучасні методи наукових досліджень, що дало змогу автору отримати достовірні результати та зробити обґрунтовані висновки. Структура роботи є логічною і відображає зв'язок результатів аналізу ефективності господарської діяльності та наданих практичних рекомендацій для ТОВ ПП «ЗІП». Надані пропозиції щодо підвищення ефективності управління підприємством на засадах сталого розвитку дозволять посилити екологічну відповідальність виробника лакофарбової продукції, забезпечити прозорість та відстежуваність бізнес-процесів, підвищити економічну результативність.

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й більшою мірою аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Рашевської Є.Р. відповідають вимогам до кваліфікаційних робіт бакалавра. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

к.т.н., доц.
кадр. ПЕПМЧ

Р/ Касьяненко С.В.

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-213-1

Рашевської Єви Раулівни

на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у контексті досягнень цілей сталого розвитку підприємства»

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи зумовлена зростаючою роллю сталого розвитку в системі стратегічного управління підприємствами. В сучасних умовах дотримання принципів екологічної, економічної та соціальної відповідальності є не лише етичним стандартом, а й ключовим чинником конкурентоспроможності. Обґрунтування ефективності управлінських рішень у цьому контексті дозволяє підприємству адаптуватися до викликів ринку, посилити репутацію та забезпечити стійке зростання.

Рашевська Є.Р. продемонструвала достатній рівень концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, вміння критично осмислювати основні теорії, принципи, методи і поняття у професійній діяльності менеджера.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Рашевська Є.Р. виявила вміння виявляти та розв'язувати проблеми, збирати та логічно інтерпретувати інформацію. При використанні теоретичних знань в практичній діяльності були допущені не грубі помилки.

Рашевська Є.Р. продемонструвала уміння правильно, ясно, логічно доносити інформацію, власні ідеї під час дослідження питань управління підприємством на засадах сталого розвитку.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами, дотримання календарних строків виконання роботи, дають підстави стверджувати, що Рашевська Є.Р. має здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам.

Роботі властиві певні недоліки. Зокрема, в третьому розділі роботи недостатньо мірою обґрунтовано прогнозний рівень приросту показника обсягу реалізованої продукції внаслідок реалізації запропонованих заходів.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Рашевська Є.Р. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре», 84 бали.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

к.е.н, доцент кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка»

Г.В. Баранець