

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Забезпечення сталого розвитку підприємства в кризових умовах»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕХз-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент бізнес-процесів»

Єлизавета Сінгаєвська

Керівник наукової роботи:

доктор економічних наук, професор

Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент,

проректор з науково-дослідної роботи

ХГУ «НУА»

Ольга ІВАНОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський) _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)
« » червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СІГНАЄВСЬКОЇ Єлизавети Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Забезпечення сталого розвитку підприємства в кризових умовах»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.04.2025 року № 2101-5/952

2. Строк подання студентом роботи «5» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- провести аналіз теоретичних положень сталого розвитку підприємств;
- здійснити аналіз чинників та закономірностей розвитку підприємств як соціально-економічних систем і визначити напрями трансформації їх діяльності під впливом концепції сталого розвитку;
- провести аналіз ефективності діяльності та середовища взаємодії ПРАТ «ВОДАФОН»;
- розробити рекомендації з підвищення ефективності управління ПРАТ «ВОДАФОН» відповідно до концепції сталого розвитку та умов цифровізації;
- узагальнити рекомендації для використання підприємствами, що працюють у схожих умовах.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні основи сталого розвитку підприємств
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Забезпечення сталого розвитку в кризових умовах
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «3» грудня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Єлизавета СІНГАЄВСЬКА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Ольга КРИКУН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Зміст та еволюція концепції сталого розвитку підприємства.....	8
1.2. Фактори забезпечення сталого розвитку підприємств.....	14
1.3. Формування потенціалу сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації.....	23
РОЗДІЛ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	34
2.1. Характеристика діяльності та системи управління ПРАТ «ВОДАФОН».....	34
2.2. Аналіз активів ПРАТ «ВОДАФОН» та ефективності їх використання.....	41
2.3. Ключові аспекти вдосконалення діяльності ПРАТ «ВОДАФОН» у сфері сталого розвитку.....	49
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасні тенденції економічного розвитку формують нові умови функціонування суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність перегляду теоретичних засад забезпечення сталого розвитку промисловості як ключового елемента економічного відновлення України після закінчення війни. Економічне зростання неможливо забезпечити без створення ефективного механізму сталого розвитку підприємств. Це свідчить про необхідність інтеграції концепції сталого розвитку в якості складової частини сучасної стратегії промислового розвитку.

Останнім часом промисловість переживає структурні трансформації, зумовлені релокацією, зміною структури, розширенням сфери ВПК, цифровізацією економіки. Цей процес супроводжується просторовими змінами в промислових системах, що сприяє формуванню нової моделі економічного функціонування. У відповідь на ці виклики на рівні державної політики була сформована національна програма, спрямована на забезпечення сталого розвитку, «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року».

Цифровізація стає необхідною умовою переходу до сталого економічного зростання, змінюючи формат взаємодії між суб'єктами господарювання. Основою цих змін є структурно-функціональна перебудова відносин між підприємствами, що, у свою чергу, стимулює пошук нових ефективних механізмів забезпечення сталості в умовах цифрової економіки та екосистемної взаємодії. Поряд із конкуренцією виникають нові можливості для інтеграції суб'єктів господарювання, що ґрунтуються на пошуку інноваційних моделей діяльності. Це сприяє формуванню міжгалузевих зв'язків та підвищенню адаптивності підприємств до структурних змін.

Досягнення цифрової зрілості основних та допоміжних виробничих процесів сприяє зменшенню розриву між наявністю цифрових технологій і можливістю їх ефективного впровадження.

У зв'язку з цим виникає потреба в оновленні інструментарію забезпечення сталого розвитку підприємств з урахуванням умов цифровізації. Актуальним стає удосконалення підходів до управління ресурсами підприємств, що передбачає не лише модернізацію технічної бази, а й адаптацію управлінських моделей.

Таким чином, уявлення про механізми сталого розвитку трансформується під впливом цифрових технологій та екосистемних взаємодій. Це вимагає оновлення моделей функціонування й розвитку промислових підприємств, що неможливо без створення науково обґрунтованої теоретико-методологічної бази, дієвих методичних рішень і конкретних рекомендацій щодо їх практичного застосування.

Основні теоретичні аспекти сталого розвитку були сформовані у працях таких відомих іноземних вчених як У. Беренс, Г. Брундтланд, Г. Дейлі, Д. Медоуз, Дж. Річардсон, та інших. Запропоновані Т. Гудзь, Т. Дем'яненко, А. Касич, А. Колесніковим, Б. Косович, Н. Проскурня, Я. Яковенко та іншими підходи до формування механізму сталого розвитку промислових галузей, попри їхню орієнтацію на досягнення збалансованості соціальних, екологічних та економічних систем, а також використання показника доданої вартості як ключового індикатора в комплексній системі оцінки сталості територіальних інноваційних кластерів, мають певні обмеження та не враховують особливості взаємодії між суб'єктами господарювання.

Незважаючи на науково-практичну цінність вже опублікованих праць у цій сфері, слід визнати, що значна частина питань залишається недостатньо дослідженою. Йдеться насамперед про особливості управління діяльністю підприємств у кризових ситуаціях, які виступають не лише як середовище взаємодії, а й як платформа для накопичення, поширення технологій та інновацій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку

підприємства в умовах кризових викликів, з урахуванням внутрішніх резервів, зовнішнього середовища та принципів адаптивного управління.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні необхідно було вирішити такі завдання:

- провести аналіз теоретичних положень сталого розвитку підприємств;
- здійснити аналіз чинників та закономірностей розвитку підприємств як соціально-економічних систем і визначити напрями трансформації їх діяльності під впливом концепції сталого розвитку;
- провести аналіз ефективності діяльності та середовища взаємодії ПРАТ «ВОДАФОН»;
- розробити рекомендації з підвищення ефективності управління ПРАТ «ВОДАФОН» відповідно до концепції сталого розвитку та умов цифровізації;
- узагальнити рекомендації для використання підприємствами, що працюють у схожих умовах.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління підприємствами як складними соціально-економічними системами, що трансформуються під впливом цифрових змін і концепції сталого розвитку.

Предметом дослідження є відносини у системі управління, що формуються в процесі забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації.

Теоретико-методологічну базу дослідження складають положення концепції сталого розвитку, напрацювання вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері теорії управління, економічної інтеграції, мережевої взаємодії, а також загальнонаукові підходи і спеціальні методи.

Теоретичні положення кваліфікаційної роботи бакалавра доповідалися на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»

Робота має класичну структуру, містить 11 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Зміст та еволюція концепції сталого розвитку підприємства

Забезпечення економічного зростання є ключовою умовою ефективного функціонування економіки та має найважливіше значення для відбудови економіки України. Сталий розвиток підприємств тісно пов'язаний із соціальним прогресом і екологічною стабільністю, що, у свою чергу, формує підґрунтя для розвитку національної економіки. З позицій системного підходу підприємство розглядається як соціально-економічна система, що має внутрішню цілісність і постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Тому при визначенні стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання необхідно враховувати його здатність адаптуватися до змін, спричинених зовнішніми впливами, розвиватися самостійно та організовувати власні внутрішні процеси [9].

Стійкість підприємства визначається збалансованістю функціонування його основних систем - виробничої, екологічної, соціальної, економічної та інших. Ця збалансованість повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку, беручи до уваги вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників та інституційних умов ведення діяльності.

Для ефективного планування розвитку промислових підприємств доцільно враховувати три ключові складові сталого розвитку: економічну, соціальну та екологічну (рис. 1.1). Вони є взаємопов'язаними і мають враховуватись при розподілі ресурсів і формуванні політик розвитку.

На початкових етапах вивчення цього поняття, «сталий розвиток» застосовувався у контексті природокористування і означав таке використання ресурсів, яке не призводить до їх виснаження завдяки здатності до відтворення. Інакше кажучи, це - відтворення без втрат, коли основні властивості ресурсу зберігаються впродовж тривалого періоду.



Рисунок 1.1 - Триєдина концепція сталого розвитку

Джерело: складено автором

Починаючи з 1980-х років минулого століття, поняття стійкості починають асоціювати з економічною складовою, що зумовлено обмеженістю природних ресурсів і наявністю меж економічного зростання у зв'язку з потребами та рівнем споживання.

У 1990-х роках термін «сталий розвиток» набуває ширшого вжитку, особливо після оприлюднення доповіді «Наше спільне майбутнє» (1987 рік), підготовленої Комісією Брундтланд [51]. Саме в цій доповіді сталий розвиток трактується як розвиток, що забезпечує потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольнити свої потреби.

Ключовою ідеєю стало переконання, що не може бути протиріччя між економічним розвитком і станом навколишнього середовища. Відтак, механізми розвитку мають будуватись на основі підтримання стійкості соціально-еколого-економічної системи загалом.

Отже, сталий розвиток - це багатовекторний процес, що враховує часові, соціальні, економічні та екологічні фактори і передбачає досягнення стабільності економіки через співпрацю держави, бізнесу та громадськості [7].

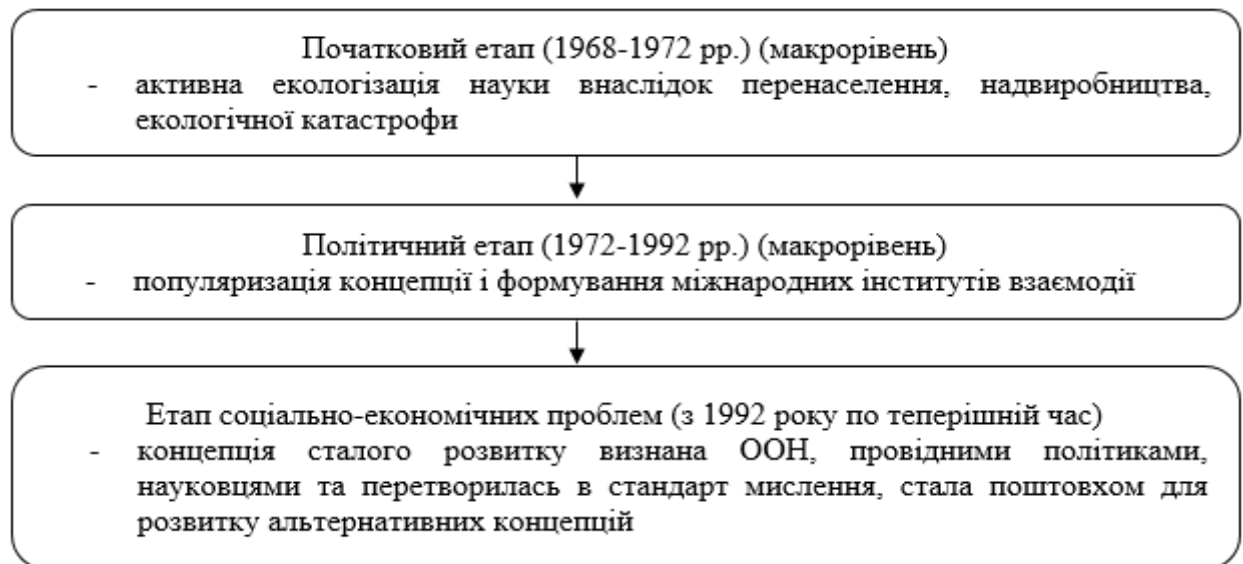


Рисунок 1.2- Етапи еволюції концепції сталого розвитку

Джерело: складено автором за [15]

Питання пошуку рішень щодо інтеграції екологічних, соціальних і економічних аспектів розвитку, а також відповідних механізмів реалізації, стали важливим напрямом державної промислової політики багатьох країн. Це дало поштовх до формування різноманітних концепцій, спрямованих на забезпечення гармонійного розвитку екологічної та економічної систем із раціональним використанням ресурсів як основного елементу сталості (рис. 1.2).

Суть концепції сталого розвитку полягає у досягненні збалансованого поєднання соціально-економічних завдань із збереженням природно-ресурсного потенціалу та екологічної стабільності при одночасному задоволенні потреб населення на високому рівні. В таблиці 1.1 наведені погляди науковців на тлумачення терміну «сталий розвиток».

У 2015 році 193 держави-члени ООН підтримали «Порядок денний сталого розвитку до 2030 року», який включає 17 цілей і 169 завдань. Ці орієнтири спрямовані на ефективне використання обмежених ресурсів і забезпечення гідного рівня життя для людства.

У відповідності до «Порядку денного - 2030», країни переглядають свої національні стратегії розвитку, орієнтуючись на три ключові виміри сталого

розвитку: економічний, соціальний та екологічний. Відповідно до цього в Україні було прийнято Указ Президента України від 30.09.2019 р. №722/2019 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [1].

Таблиця 1.1 Деякі визначення терміну «сталий розвиток підприємства»

Автор	Визначення
А. В. Чорних	Розвиток визначається впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та характеризується зростанням потенціалу підприємства, збільшенням попиту на продукцію, розширенням масштабів діяльності, здатністю до забезпечення безперервного виробництва та зберігання фінансової стійкості протягом значного часового інтервалу в умовах змін, що відбуваються у функціонуванні підприємства.
М. Томпсон	Отримання економічного прибутку через впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підтримку соціального благополуччя та охорону навколишнього середовища.
О. Н. Кучерова	Збалансований процес поетапної зміни всіх показників стійкості підприємства, спрямований на опір тенденціям, із збереженням його цілісності та основних характеристик.
А. Є. Глинська	Розвиток, який включає в себе ухвалення такої стратегії та ведення такої діяльності, що повністю враховують потреби суспільства у конкретних товарах чи послугах на сьогодні, а водночас сприяють розвитку людського капіталу та раціональному використанню природних ресурсів, необхідних у майбутньому.
А. Є. Михайлова	Робота підприємства, при якій вплив факторів призначено таким чином, щоб систематично забезпечувати збереження його цілісності та автономії в досягненні стратегічних цілей.
П. Д. Камінський	Систематичний, неперервний, високоефективний та регульований економічний розвиток, що забезпечує стає зростання прибутковості організації на основі спеціально розроблених механізмів у економічній, технічній і соціальній сферах.

Джерело: складено автором

Незважаючи на складність управління структурними трансформаціями у промисловості, концепція сталого розвитку активно інтегрується у пріоритети сучасної промислової політики. Одним із таких пріоритетів є безперервне вдосконалення підходів до використання ресурсів, що передбачає пошук інструментів, які дозволяють, за умов зменшення обсягів використання ресурсів, задовольняти потреби споживачів і водночас мінімізувати негативний вплив на екологічну систему [4]. Водночас важливо враховувати відмінності між відтворюваними і невідтворюваними ресурсами. Наприклад,

у разі споживання ресурсів, що не підлягають відтворенню, варто враховувати їхню специфіку - насамперед обмеженість і вичерпність, що виступає основним стримуючим фактором при формуванні механізмів забезпечення сталого розвитку.

Сучасні наукові дослідження здійснили вагомий внесок у формування теоретико-методологічних засад сталого розвитку промислових підприємств. Ці напрацювання впливають на пошук ефективних рішень для забезпечення функціонування і розвитку промислових структур, а також дозволяють виокремити кілька провідних підходів до розуміння й досягнення сталого розвитку [51]:

1. Системний підхід. Він передбачає розгляд підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, що постійно взаємодіє з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Це дозволяє виявити закономірності розвитку, взаємозв'язки між елементами системи, а також засади управління ними. У цьому контексті особливої уваги заслуговує загальна теорія систем, яка відображає методологічні принципи системного аналізу, ідею цілісності як властивості системи та прояв синергетичного ефекту. До цього ж напряму належить і теорія самоорганізації (синергетика), яка досліджує формування структур у системах, здатних до сталого розвитку завдяки єдності окремих частин.

2. Процесний підхід. У його межах підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що характеризують його виробничо-господарську діяльність. Цей підхід ґрунтується на логіці встановлення причинно-наслідкових зв'язків і проявляється у формах організаційної поведінки та стратегіях розвитку. Стійкість у такому випадку ототожнюється з ефективністю та результативністю функціонування окремих процесів і підприємства загалом.

3. Кластерний підхід. Сучасна наукова думка розглядає його як форму територіальної організації виробництва або просторової локалізації підприємств. Такий підхід сприяє підвищенню рівня стійкості як окремих

суб'єктів господарювання, так і галузі в цілому, формуючи «точки зростання» промисловості. Кластери виступають мережею просторової взаємодії підприємств, орієнтованою на інтеграцію ресурсів, інновацій і підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті цінними є теорії розміщення виробництва, які допомагають ідентифікувати фактори й закономірності просторової організації та їхній вплив на економічний розвиток.

4. Ресурсний підхід. Основою цього підходу є концепція ресурсозабезпеченості, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю до накопичення, відтворення і ефективного використання ресурсів. Створення цінності розглядається як результат залучення специфічних організаційних ресурсів. Цей підхід базується на теоріях Е. Пенроуз і Б. Вернерфельта, які вважали, що джерелом стійкості є конкурентні переваги, здобуті завдяки використанню унікальних, гетерогенних ресурсів.

5. Мережевий підхід. Сформований на основі теорії складних мереж та графів, які почали активно розвиватися наприкінці ХХ століття. Подальший розвиток підхід отримав у теорії критичних явищ, що застосовується для дослідження реальних мереж - таких як Інтернет чи соціальні мережі. Мережева інтеграція в цьому контексті є формою сталого розвитку, яка виникає як наслідок цифрової трансформації економіки та відповідає новим інституціональним умовам. Її мета - вирішення ресурсних проблем за рахунок інтеграційної взаємодії. Суть мережевого підходу полягає у створенні стійких інформаційно-комунікаційних мереж, які забезпечують обмін знаннями і ресурсами.

Аналіз викладених підходів дозволяє сформувати уявлення про принципи функціонування соціально-економічних систем і взаємозв'язки між їхніми структурними елементами. Проте ці підходи не вичерпують усього спектра завдань сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

Варто також зазначити, що формування методичних основ сталого розвитку відбувається постійно, що знаходить відображення у концепціях, які

уточнюють цілі, завдання й критерії оцінки стійкості соціально-економічних систем. Це особливо важливо в контексті глобального документа - «Порядку денного сталого розвитку до 2030 року», затвердженого всіма країнами-членами ООН. Відповідно до цього документу ЄС постійно працює над впровадженням ресурсозберігаючих технологій та ефективних заходів з управління відходами, та розробляє відповідні директиви та інші розпорядчі документи:

- Угода про Асоціацію між Україною та ЄС з питань співробітництва у сферах науки та технологій, освіти, молоді, спорту та громадянського суспільства;
- Директива Європейського парламенту та Ради 2006 р. “Про управління відходами видобувних підприємств»;
- Директива Європейського парламенту та Ради 2006 р. “Про батареї та акумулятори та відпрацьовані батареї та акумулятори”.
- Директива Європейського парламенту та Ради 2012 р. “Про відходи електричного та електронного обладнання (ВЕЕО)” та інше.

1.2. Фактори забезпечення сталого розвитку підприємств

Для промислового підприємства сталий розвиток є невід’ємно пов’язаним із технологічним прогресом і інноваційним зростанням у сфері матеріального виробництва, що, своєю чергою, сприяє стійкому економічному зростанню всієї економіки [23]. Це потребує глибокого розуміння сутності функціонування механізму забезпечення сталого розвитку.

Сталий розвиток підприємства є ключовим чинником економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідний механізм, який поєднує здатність враховувати соціальні, екологічні та економічні чинники з ефективним використанням ресурсів (рис. 1.3). Ще Майкл Портер і Клаас ван дер Лінде зазначали, що негативний вплив на довкілля, який спричиняє його

забруднення, є ознакою неефективного використання ресурсів у різних галузях економіки, і досягти конкурентних переваг можливо шляхом удосконалення виробничих процесів.

Взаємозв'язок між екологічною та економічною системами з погляду ефективності функціонування найчастіше розглядається як компроміс при визначенні соціальних вигод та встановленні витрат для суб'єктів господарювання [35]. Тому важко говорити про відповідність такого підходу поняттю стійкості цих систем. По суті, з одного боку, держава спрямована на стимулювання суспільства до охорони навколишнього середовища, а з іншого - перекладає екологічні витрати на промислові галузі, встановлюючи дедалі жорсткіші екологічні стандарти, що, у свою чергу, ще більше збільшує витрати підприємств.



Рисунок 1.3 - Узагальнююча модель організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Забезпечення сталого економічного зростання галузей економіки - це комплексне завдання, яке потребує створення нового механізму на різних

рівнях господарювання і узгодження понять «стійкість» та «розвиток» для економіки, промисловості й окремих підприємств. Світовий банк запропонував таке визначення сталого розвитку: управління сукупним капіталом суспільства в інтересах збереження й примноження людських можливостей.

Стойкість галузей економіки можна визначити як фінансовий стан суб'єктів господарювання, діяльність яких спрямована на виконання зобов'язань перед іншими компаніями, державою, працівниками та характеризується відповідністю між доходами і витратами.

Стойкість економіки - це її несприйнятливість до ризиків втрат за умов змін обмежень екологічної системи, запобігання негативному впливу економічної діяльності та недопущення незворотних процесів у довкіллі завдяки регулюванню процесів в економіці. Стойкість як властивість системи є регульованою й виявляється у здатності знаходити шляхи до самозбереження в результаті процесу розвитку, яким управляє сама система. Процес якісних змін системи супроводжується структурними зрушеннями й інституційними трансформаціями, що веде до зміни моделей взаємодії підприємств [24].

Підприємство як система функціонує у зовнішньому середовищі, яке характеризується сукупністю чинників, що впливають на нього й потребують вивчення питань взаємодії та адаптації підприємства до цих чинників. Фактори, які забезпечують стійкість економіки промислового підприємства, можна поділити на ті, що відповідають за стабільність зв'язків між елементами системи, та ті, що сприяють внутрішній перебудові структури, орієнтованої на досягнення прийнятного рівня ефективності за рахунок зменшення збурень у системі й збереження внутрішньосистемних зв'язків в умовах змін зовнішнього середовища.

Систематизовані фактори, що впливають на сталий розвиток підприємств через систему стратегічного управління, представлені на рисунку 1.4. Стойкість підприємства як відкритої системи залежить від дії зовнішніх і внутрішніх чинників та здатності її елементів (виробничих, економічних,

екологічних, соціальних тощо) перебувати в стані рівноваги за впливу факторів змін, необхідних для подальшого функціонування.

Зовнішні фактори, що мають опосередкований вплив (пов'язані з політичними, економічними, соціальними й технологічними змінами), зазвичай не впливають безпосередньо на бізнес-процеси підприємства, проте мають бути враховані при розробці стратегії його розвитку. Фактори внутрішнього середовища є ситуаційними й відображають результати управлінських рішень щодо досягнення поставленої мети як кінцевого бажаного результату функціонування підприємства [31].

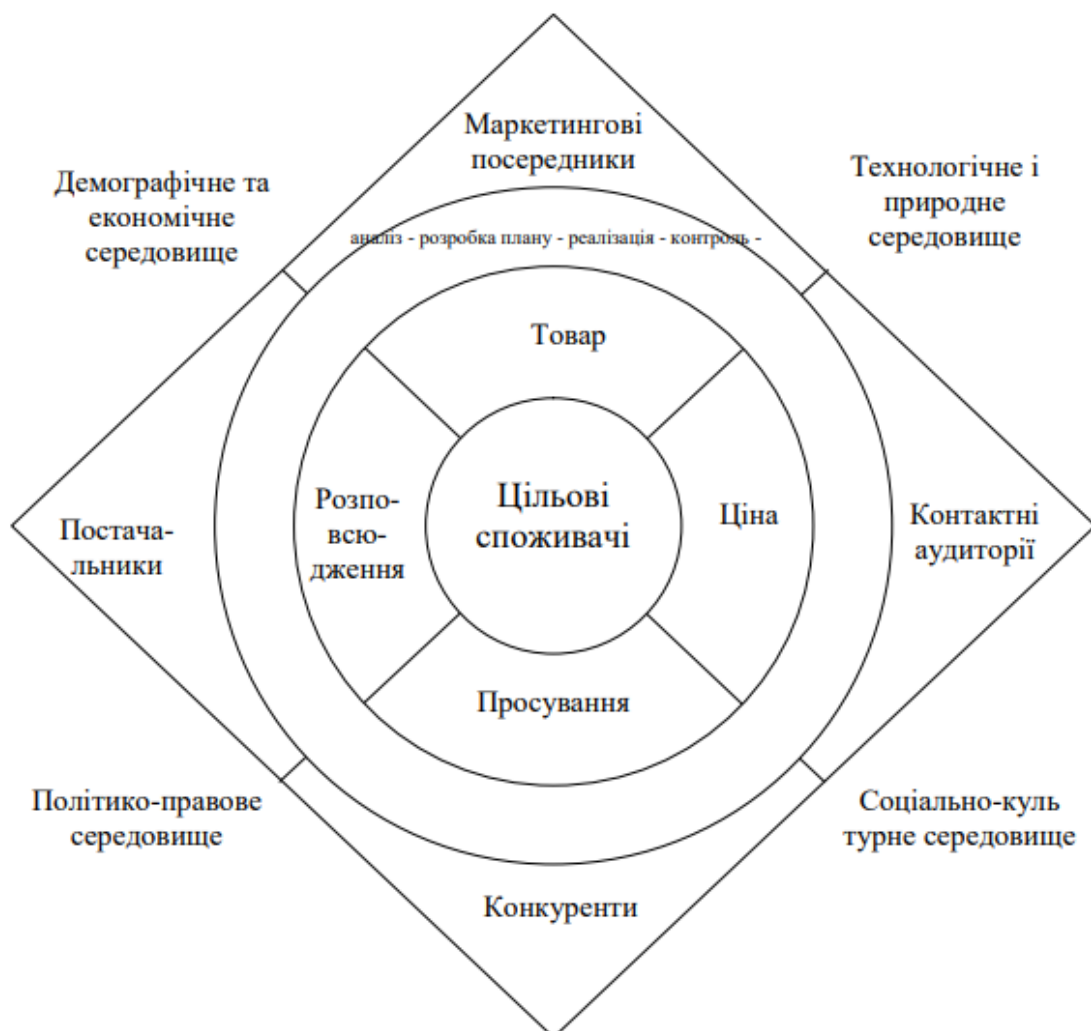


Рисунок 1.4 - Фактори, які впливають на забезпечення сталого розвитку підприємств

Джерело: складено автором

Фактори прямого впливу безпосередньо пов'язані з підприємством і впливають на його діяльність та зміни внутрішньоорганізаційних процесів. Наприклад, постачальники сировини та матеріалів, орієнтовані на підвищення екологічної ефективності, прагнуть модифікувати виробничі процеси; банківські установи віддають перевагу інвестуванню в екологічно «чисті» проєкти, щоб уникнути ситуацій, коли зниження показників платоспроможності може бути спричинене виявленням екологічних проблем на промисловому підприємстві, що призведе до зменшення обсягів продажів і доходів; на державному рівні посилюються вимоги до стандартів і контролю за виконанням законодавства у сфері екологічної стійкості.

Розглядаючи підприємство як соціально-економічну систему, можна виокремити такі основні функціональні підсистеми [51]:

1. Система управління - зорієнтована на забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання, оптимізацію матеріальних, виробничих і фінансових потоків, а також на стабільне інформаційне забезпечення бізнес-процесів підприємства.
2. Виробнича система - охоплює процес перетворення ресурсів на готову продукцію; її ефективність визначається технологіями виробництва, кваліфікаційним рівнем персоналу, потужністю виробничого обладнання та ефективністю використання виробничих ресурсів.
3. Фінансова система - включає ефективність використання фінансових ресурсів, зміну обсягу оборотного капіталу, рівень прибутковості, забезпеченість власними коштами, поточну ліквідність, співвідношення між власним і залученим капіталом, рентабельність активів.
4. Інноваційна система - передбачає модернізацію технологічних процесів та удосконалення бізнес-процедур.
5. Маркетингова система - впливає на управління й зміну виробничої, економічної, фінансової та технологічної діяльності відповідно до потреб споживачів (реакція на сигнали ринку); охоплює частку ринку та обсяг реалізації.

6. Соціальна система - включає управління людським капіталом, взаємодію між працівниками структурних підрозділів, передачу повноважень, знань і досвіду, систему управління персоналом, мотивацію та забезпечення належних умов праці.

7. Кадрова система управління - охоплює ефективність функціонування у відповідь на вплив зовнішнього й внутрішнього середовища, рівень плинності кадрів та кадрову стабільність.

8. Інформаційна система - забезпечує комунікації, обробку й передачу інформації, задоволення інформаційних потреб управлінських структур, доступ до внутрішньої й зовнішньої інформації, сприяє інтенсифікації усіх бізнес-процесів у межах єдиної інформаційної системи підприємства.

Для кожної функціональної системи можна визначити ступінь сталості та ключові індикатори сталості (рис. 1.5)



Рисунок 1.5 - Ключові індикатори визначення ступеня сталості системи

Джерело: складено автором за [51]

1. Стійкість управління - передбачає створення ефективної структури управління, координацію взаємодії між підрозділами, оперативну реакцію керівництва на зміни та ефективність управління бізнес-процесами.
2. Виробнича стійкість - охоплює зменшення втрат у процесі господарської діяльності, рівень зношеності обладнання, наявність резервів для підвищення виробничих потужностей, ресурсну базу, оптимізацію виробничих планів, зниження виробничих втрат, матеріаломісткість.
3. Економічна стійкість - підтримання запланованого рівня рентабельності та платоспроможності, оптимізація витрат, оцінка доцільності залучення інвестицій, раціональний розподіл ресурсів, забезпечення розширеного відтворення.
4. Інноваційна стійкість - рівень впровадження нових технологій виробництва та методів господарювання, коефіцієнт оновлення продукції, ступінь технічної досконалості обладнання, приріст продуктивності праці, оновлення основних фондів (активної їх частини), зростання частки активних виробничих фондів, технічна новизна продукції.
5. Маркетингова стійкість - частота проведення маркетингових досліджень, зростання репутації підприємства, аналіз впливу ринкових чинників на прийняття рішень, оцінка ринкової ємності, темпи зростання продажів, рентабельність реалізації, оновлення асортименту.
6. Соціальна стійкість - рівень мотивації працівників, ступінь соціального захисту, співвідношення оплати праці з прожитковим мінімумом, стабільність зайнятості, рівень соціальної відповідальності підприємства.
7. Стійкість персоналу - рівень освіти працівників (частка з вищою, середньою професійною освітою чи без освіти), відповідність освіти виду діяльності, ступінь відповідальності персоналу, врахування інтересів усіх учасників виробничого процесу, система мотивації, працездатність, віковий склад працівників, досвід роботи.

8. Інформаційна стійкість - рівень забезпечення управлінських функцій інформацією, швидкість обробки й передавання даних, цифровізація підприємства (виробництва та основних бізнес-процесів).

Термін «розвиток» доцільно тлумачити як процес зростання, руху вперед, встановлення нових структурних характеристик системи, що супроводжується змінами об'єктів і переходом їх у якісно новий стан. Розвиток завжди має певну спрямованість, обумовлену ціллю функціонування системи. Цілеспрямований розвиток передбачає зміну складу і структури системи задля переходу до нового якісного стану.

У контексті промислового підприємства розвиток означає зростання та перехід до кращого, ефективнішого стану порівняно з наявним. Об'єднуючи поняття «стійкість» та «розвиток», можна виокремити такі принципи сталого розвитку [8]:

1. Принцип сумісності - передбачає гармонізацію економічного, екологічного та соціального розвитку як нову парадигму забезпечення сталого розвитку господарських суб'єктів.

2. Принцип цілеспрямованості - збереження системи через досягнення необхідного рівня розвитку та подальше посилення змін, орієнтованих на прогрес у соціально-еколого-економічній площині.

3. Принцип збалансованості та рівноваги змін - розвиток економічної, екологічної та соціальної підсистем має бути узгодженим і взаємопосиленим, а не відбуватись за рахунок однієї з них; це забезпечує баланс, що знижує навантаження на довкілля, підвищує економічну ефективність і забезпечує соціальну користь.

4. Принцип інноваційного управління - розвиток як самої системи управління, так і об'єктів управління на основі застосування нових управлінських технологій.

Відповідно до сучасної парадигми сталого розвитку, «стійкість» слід розглядати як базову основу для економічного зростання. Проте саме трактування поняття «сталий розвиток» у промисловому контексті

відрізняється широтою підходів і бачень. Часто сталий розвиток тлумачиться як визначення меж допустимої діяльності відповідно до поточної економічної ситуації.

Аналіз складових факторів і структурних компонентів стійкості та розвитку дозволив отримати модифіковане уявлення про забезпечення сталого розвитку, що визначається на основі оцінки стану соціо-еколого-економічних систем (на макро- та мезо- рівнях), які задають межі економічного зростання без шкоди для екологічної стійкості, а також вимоги до показників стійкості підприємств (мікрорівень), що визначають можливості та інструменти їх досягнення через реалізацію технологічних і структурних інновацій, спрямованих на формування ресурсного потенціалу господарських одиниць у промисловості.

Структурні зміни, що відбуваються на рівні підприємства, в основному пов'язані з визначенням моделі функціонування господарюючих суб'єктів, що сприяють їх сталому економічному розвитку. Основний акцент у процесах промислового розвитку робиться на формованому просторово-часовому середовищі, технологічних і структурних змінах, що, в свою чергу, призводить до економічного зростання та формування ресурсного потенціалу для промислового розвитку.

Концепція забезпечення сталого розвитку, заснована на застосуванні технологічних і структурних інновацій, визначених цифровізацією економіки і створенням умов для збалансованості соціальних, екологічних та економічних компонентів при формуванні ресурсного потенціалу промислових підприємств, дозволяє визначити підхід до досягнення сталого економічного зростання сукупності господарюючих суб'єктів, зумовленого можливостями оточуючого середовища [28]. У результаті екосистемна взаємодія дозволяє створити умови для функціонування та розвитку суб'єктів економічної діяльності з урахуванням процесів трансформації промисловості в цифровій економіці.

Економічна сутність поняття «сталий розвиток» полягає у збалансованому розвитку економічних, соціальних та екологічних систем без шкоди для майбутніх поколінь, що зводиться до задоволення потреб суспільства та забезпечення розвитку кожного елементу систем, що дозволяє визначити основну ідею концепції сталого розвитку як спрямовану на формування взаємодії та оцінку впливу складових елементів зазначених систем одне на одного, з виявленням інструментів забезпечення регулювання внутрішньосистемних та інтеграційних процесів, їх самоорганізації та адаптації до зовнішнього середовища [26].

Сталий розвиток підприємств доцільно досліджувати з урахуванням структурних змін, зумовлених цифровою економікою та змінами у відносинах між ними, що вимагають пошуку нових моделей їх функціонування. Структурні перетворення спрямовані на формування інтеграційних процесів між галузями промисловості та безпосередньо між суб'єктами господарської діяльності. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств в умовах цифрової економіки необхідно розглядати з урахуванням нових можливостей екосистемної взаємодії сукупності господарюючих суб'єктів, що сприяє вирішенню завдань логістичної складової у вартості випущеної продукції та забезпеченню просторового розвитку за рахунок кооперації економічних суб'єктів, виробничих та логістичних інтеграцій у галузях не тільки між підприємствами - учасниками взаємодії, а й виробниками та споживачами продукції.

1.3. Формування потенціалу сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації

Проведене дослідження дало можливість окреслити ключові чинники стійкості промислових підприємств, а також визначити необхідні елементи для розробки стратегії розвитку і принципів стійкості. Особливу увагу доцільно приділити розширенню спектру факторів впливу на стійкість і

перегляду моделі взаємодії в умовах цифрових трансформацій. Важливу роль у цьому відіграють просторово-часові параметри, а також «мережеві» ефекти, що виникають у процесі цифрової взаємодії між суб'єктами господарювання.

Стійкість розвитку промислових підприємств, що забезпечує їх ефективне функціонування, визначається сукупністю принципів, методів, вимог, чинників і концептуальних засад. У цьому контексті стійкість розглядається як здатність підтримувати збалансованість системи за умов збереження продуктивності та функціональних зв'язків між її елементами. Важливим є вплив ресурсних чинників та методів управління на рівень соціо-еколого-економічної збалансованості як основи розвитку.

Для забезпечення стійкості та ефективності економічної системи необхідні ресурси, раціональне поєднання яких у межах виробничого процесу формує очікуваний економічний результат. Ресурсний потенціал є сукупністю усіх наявних ресурсів економічної системи, і його дослідження дає змогу оцінити можливості підприємств щодо забезпечення безперервного та ефективного функціонування як економічних, так і виробничих систем [42].

У цифрову епоху відбувається адаптація ресурсної теорії (концепція RBV - Resource-Based View) до нових умов, що передбачають формування конкурентних переваг за рахунок інтеграційних взаємодій між підприємствами та використання ресурсного потенціалу на основі екосистемної співпраці (рис. 1.6). Якщо в класичних підходах ключовим була здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, то у сучасних умовах виникає потреба у розширенні розуміння природи конкурентних переваг шляхом розвитку концепції динамічних здібностей, яка спрямована на виявлення внутрішніх джерел конкурентних переваг через ключові компетенції. Ця теорія акцентує увагу на здатності підприємств змінювати внутрішні бізнес-процеси, але в умовах екосистемної взаємодії між підприємствами вона формує моделі спільного використання ресурсів [33].



Рисунок 1.6 - Трансформація концепції розподілу ресурсів в умовах цифрової трансформації

Джерело: складено автором

Цифровізація економіки поставила під сумнів деякі положення класичної ресурсної концепції, зокрема щодо винятковості та унікальності ресурсів. Завдяки цифровим трансформаціям можливе досягнення подібних результатів різними суб'єктами господарювання за допомогою різноманітних ресурсів та інструментів [28]. Це актуалізує потребу перегляду RBV-підходу з урахуванням екосистемного контексту, доповнивши його структурними змінами, що виникають у процесі цифрових трансформацій.

З урахуванням виділених тенденцій розвитку та розглянутих теорій можемо визначити чинники, що впливають на сталість розвитку, а також запропонувати концепцію розподілу ресурсів (алокації) в умовах екосистемної взаємодії. Як результат отримуємо RSV-підхід, що виглядає як модифікація класичного ресурсного підходу:

1. R-інструменти (ресурси) - матеріальні та нематеріальні активи, що формують ресурсний потенціал та є базою для виробничої діяльності.
2. S-інструменти (спроможності) - структурні інновації, які визначають технології взаємодії, моделі організації виробництва, екосистемну модель розвитку, використання знань, аналіз даних, адаптацію бізнес-процесів, кластеризацію ресурсів, цифрову інтеграцію тощо.
3. V-інструменти (можливості) - технологічні нововведення, що створюють умови для розвитку: цифрові платформи, автоматизація, програмне забезпечення, цифрова трансформація виробництва, синхронізація стратегій розвитку та застосування новітніх технологій.

RSV-інструменти орієнтовані на формування стійких взаємовідносин між промисловими підприємствами. Їх мета — сприяти створенню взаємовигідних партнерств, які дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси, обмінюватися ними та досягати синергії завдяки гармонізованій інтеграції учасників екосистемного співробітництва. Це, у свою чергу, сприяє виникненню позитивних «мережевих» ефектів.

На відміну від класичного ресурсного підходу (RBV - Resource - Based View), де основою конкурентних переваг є унікальність та обмеженість ресурсів, запропонований RSV-підхід (Resources - Capabilities - Opportunities) акцентує увагу на структурних і технологічних інноваціях, що виникають внаслідок цифрової трансформації (табл. 1.2). У той час як у традиційній моделі підприємства досягають конкурентних переваг за рахунок ефективного управління факторами виробництва, у RSV-моделі ці переваги зумовлені створенням нових умов розвитку (через V-інструменти), визначенням ключових факторів розвитку (через S-інструменти), а також раціональним використанням наявних ресурсів (через R-інструменти) в межах екосистемної взаємодії.

Ефективність цих інструментів визначається двома факторами:

- можливостями, які виникають завдяки взаємодії та накопиченому досвіду розвитку соціально-економічних систем;
- спроможностями, які забезпечують здатність застосовувати ці можливості для формування ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення його стійкого економічного зростання [11].

Таблиця 1.2 - Зміни основних видів ресурсів, спричинені цифровими трансформаціями економіки

Сфера	Потенціал (V - можливості)	Накопичені досягнення (S – спроможності)
1. Резерви виробничих потужностей	Розширення виробничих можливостей через технологічну заміну: автоматизація або цифровізація виробничих процесів, створення «розумного» виробництва, що забезпечує підвищення продуктивності обладнання та збільшення обсягів випуску продукції.	Перехід від класичних моделей управління виробничими потужностями до автоматизованого управління бізнес-процесами за допомогою цифрових сервісів та програмних рішень.
2. Знання та компетенції	Заміна застарілих знань, що втратили актуальність у нових технологічних умовах, на знання, отримані через ефект накопичення (ефект масштабу), спричинений цифровими трансформаціями та новими моделями взаємодії. Такі знання перетворюються на джерело конкурентних переваг в умовах екосистемної взаємодії.	Заміна традиційних знань щодо управління виробничими системами новітніми знаннями у сфері інтелектуального управління: створення баз знань, впровадження випереджального управління, розвиток спроможностей до раціонального використання ресурсів.

Продовження табл. 1.2

Сфера	Потенціал (V - можливості)	Накопичені досягнення (S – спроможності)
3. Технології та структурні інновації	Впровадження блокчейн-технологій та смарт-контрактів у виробничих і логістичних процесах; створення цифрових двійників операцій.	Відмова від ієрархічного адміністрування на користь сервісного управління в режимі реального часу.
4. Логістика	Перехід від традиційної автоматизованої ідентифікації потоків до використання цифрових платформ, що забезпечують спільне відстеження ресурсів у межах виробничо-логістичних процесів.	Заміна класичних підходів до управління логістикою на інтегровану систему управління виробничо-логістичними ланцюгами з використанням чітких метрик. Це дозволяє координувати розподіл ресурсів в умовах екосистемної співпраці економічних агентів.
5. Оборотні активи	Часткове вивільнення та заміщення ресурсів у межах виробничих систем завдяки цифровізації бізнес-процесів і появі інноваційних механізмів субституції.	Використання можливостей, сформованих через накопичений досвід і знання: оптимізація зайнятості, відтворення ресурсів, виявлення потенціалу через мережеву взаємодію, застосування концепції розподілу ресурсів (алокації) на основі цифрових платформ.

Джерело: складено автором

У сучасних умовах цифровізації економіки розвиток підприємств значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до змін, замінювати застарілі технології новими та ефективно використовувати наявні ресурси. Ключову роль у цьому відіграє управління структурними змінами, які сприяють появі нових технологічних рішень. Завдяки цьому підприємства отримують можливість підвищити виробничу потужність, оптимізувати процеси та створити основу для сталого розвитку [28].

Сталий розвиток промисловості вимагає наявності сучасної, адаптованої до ринкових умов, моделі управління підприємством. Водночас необхідно мати механізм, який забезпечить злагоджену взаємодію між підприємствами в межах екосистеми. Така взаємодія повинна приносити більшу користь, ніж традиційна модель конкуренції. Формування сталих екосистем потребує застосування системного підходу, який дозволяє розглядати не лише окремі підприємства, а всю мережу взаємодій між ними. Саме через системний підхід

можна досягти узгодженості в управлінні, оптимізувати розподіл ресурсів та визначити джерела конкурентних переваг. У цьому контексті важливим є розуміння того, що спільний результат кооперації підприємств може бути значно вищим, ніж сума результатів кожного з них окремо.

Таким чином, поєднання ресурсного та системного підходів дозволяє розширити можливості аналізу та управління. Мережеві форми кооперації, засновані на цифрових технологіях, набувають дедалі більшого значення та починають переважати над традиційними конкурентними моделями.

У цьому контексті ресурсний потенціал відображає здатність підприємств ефективно використовувати засоби виробництва, виявляти нестачу або надлишок ресурсів, а також знаходити резерви для розвитку у виробничих, технологічних і бізнес-процесах. Це і є основа сталого промислового розвитку в цифрову епоху.

Стійкість виробничо-логістичної інтеграції безпосередньо залежить від ефективного використання ресурсів, що, у свою чергу, зумовлюється здатністю формувати та підтримувати ресурсний потенціал. Це стає можливим завдяки трансформації виробничих систем, яка відбувається під впливом цифрових технологій.

Ресурсний потенціал на мікроекономічному рівні (в межах окремого суб'єкта господарювання) становить сукупність основних і оборотних активів, фінансових, трудових, енергетичних та інформаційних ресурсів. Формування такого потенціалу відбувається відповідно до функціонального спрямування ресурсів - виробничо-технологічного, фінансового, організаційно-управлінського, маркетингового, інноваційного тощо. Саме їх комплексне використання формує загальний економічний потенціал підприємства [37].

У зв'язку з діяльністю багатьох суб'єктів в єдиному економічному просторі, для забезпечення ефективної взаємодії в межах виробничо-економічних екосистем необхідно дотримуватися принципу збалансованості у формуванні та використанні ресурсів. У такому контексті ресурсний потенціал

виступає як ключовий чинник промислового розвитку та джерело переваг екосистемного типу.

Узагальнюючи, ресурси доцільно розглядати як базу для формування конкурентних переваг. Характер таких переваг залежить від рівня мережевої взаємодії, яка створює синергійні ефекти та вигоди для кожного учасника економічної діяльності. Яскравим прикладом такої взаємодії є моделі державно-приватного партнерства, які сприяють розвитку ефективного партнерства між публічним і приватним секторами.

Ресурсний потенціал промислових підприємств є складовою частиною соціально-економічної системи галузі. З одного боку, метою її функціонування є забезпечення випуску кінцевої продукції, що повною мірою задовольняє споживчий попит на регіональному або національному рівні. З іншого боку, це - сукупність ресурсів, необхідних для здійснення виробничої діяльності, які одночасно визначають межі зростання виробництва на основі принципу «ресурси - результати», що залежить від технологічного рівня підприємства (наприклад, технічної оснащеності або рівня цифрової зрілості) [42].

Стійкий розвиток у цьому контексті передбачає збалансоване використання ресурсного комплексу, що включає виявлення невикористаних резервів, оцінку потенціалу зростання за рахунок ефективнішого використання окремих категорій ресурсів, а також оптимізацію їх комбінацій на основі доступних технологічних рішень. У такий спосіб досягається підвищення ефективності виробництва.

Ресурсний потенціал слугує фундаментом для створення кінцевого продукту, а ефективність його використання безпосередньо відображається на економічному зростанні галузей. Найважливішим компонентом ресурсного потенціалу промислових сфер є виробничий потенціал, який формується завдяки раціональному використанню виробничих потужностей, своєчасному оновленню основних фондів, впровадженню сучасних технологій та наявності висококваліфікованих кадрів.

Оцінювання ефективності функціонування виробничої системи здійснюється на основі виробничо-технічних показників, а також аналізу номенклатури продукції за умов наявних ресурсів і технологічного рівня підприємства [50]. На ресурсну економність впливають такі чинники, як ступінь зносу основних фондів, витрати часу на виготовлення певної продукції, обсяги використаної сировини і матеріалів, а також рівень технологічного розвитку в галузі. Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно досягти ефективного функціонування виробництва, співвідносячи обсяги витрат кожного окремого підприємства з його виробничими можливостями, фінансовим станом та спроможністю до впровадження новітніх технологій. Особливої уваги потребує ситуація, коли через зниження фінансової стійкості стає неможливим своєчасне оновлення виробничих фондів, що може стримувати розвиток.

Розглядаючи підприємство як економічну систему, слід зіставляти витрати та результати в єдиних одиницях виміру, виокремлюючи такі складові, що відображають його функціонування як системи: виробничі ресурси підприємства; обсяг споживання виробничих ресурсів підприємством для виготовлення кінцевої продукції; результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Величина виробничих ресурсів дозволяє визначити виробничі можливості підприємства, характер та обсяг їх витрачання, що вплине на результати його діяльності. Наприклад, якщо встановити певні норми щодо величини виробничих ресурсів і організувати їх ефективне та раціональне використання, то можна визначити можливості підприємства щодо збільшення виробничої потужності під час організації виробництва, своєчасно застосувавши концепцію розподілу ресурсів (концепцію алокації) в рамках зміни виробничих відносин.

Формування ресурсного потенціалу на підприємстві на основі принципів ресурсозбереження можна розглядати з точки зору макроекономічного та мікроекономічного розвитку. При макроекономічному векторі розвитку процес формування ресурсного потенціалу необхідно

розглядати у взаємодії всіх секторів національної економіки, а при мікроекономічному - з точки зору сталого функціонування конкретного підприємства. Однак найбільш раціональним є розгляд використання ресурсів на мезоекономічному рівні, коли розглядається система міжгалузевих зв'язків підприємств, що утворюють єдиний процес їх взаємодії як частини економічної системи, яка є проміжною між макроекономічним і мікроекономічним рівнями, тобто на рівні галузей або секторів економіки, об'єднаних у загальний виробничо-логістичний ланцюг.

Важливо також зазначити, що «Індустрія 4.0», яка є, по суті, німецькою програмою розвитку промислових підприємств і знайшла своє відображення в функціонуванні та розвитку промисловості інших країн, є важливою складовою при плануванні діяльності в довгостроковій перспективі (10-15 років) і формуванні сучасних підходів до використання ресурсів. Зокрема, варто зазначити, що ця програма орієнтована на новий підхід у технологічному розвитку, коли саме ефективне використання ресурсів є головним орієнтиром економічного розвитку, а не обсяги застосовуваних ресурсів [27].

Наявність екологічних обмежень при розвитку соціально-економічної системи формує процеси використання ресурсів в рамках можливостей, що забезпечуються екосистемною взаємодією. Розподіл ресурсів по виробничо-логістичному ланцюгу створює передумови для кластеризації ресурсів з метою їх раціонального використання при формуванні ресурсних потоків в умовах екосистемних взаємодій, що дозволяють здійснювати обмін ресурсами та знаннями, забезпечуючи стале функціонування через доступ до цифрових технологій, які формують ціннісні взаємодії, зумовлені наявністю комплементарних активів. Таким чином, забезпечення сталого розвитку підприємств визначається доступом до ресурсів, можливостями їх використання та обміну через координацію виробничих і логістичних процесів та мережеву інтеграцію, що утворюють сталий «кластер» підприємств, що працюють у взаємодії [25].

Поява екосистемних взаємодій між економічними суб'єктами призводить до виникнення нових завдань по формуванню ресурсного потенціалу та використанню можливостей, що з'являються як результат технологічних та структурних нововведень [35]. Екосистемний підхід до використання і формування ресурсного потенціалу є способом забезпечення розвитку, що виник як результат забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації, і який можна представити наступними принципами:

1. Забезпечення сталого розвитку підприємств визначається з урахуванням положень концепції сталого розвитку і Цілей Сталого Розвитку - 2030;
2. Децентралізація управління та розвиток горизонтальних зв'язків;
3. Урахування технологічних та структурних нововведень у визначенні замінних технологій, які забезпечують відтворення і формують ресурсний потенціал;
4. Сталий розвиток на основі платформних рішень;
5. Забезпечення своєчасної адаптації галузі та підприємств до структурних змін, зумовлених цифровою трансформацією;
6. Трансформація знань у навички та можливості досягнення сталості;
7. Створення цінності через розвиток екосистемних взаємодій через мережеві інтеграції та колаборації на основі взаємодоповнюваності.

РОЗДІЛ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1. Характеристика діяльності та системи управління ПРАТ «ВОДАФОН»

ПРАТ «ВОДАФОН» - один із провідних мобільних операторів країни, який надає послуги мобільного та фіксованого зв'язку, інтернету та цифрових сервісів. Компанія є частиною міжнародної телекомунікаційної групи Vodafone Group.

Vodafone Group - одна з найбільших у світі міжнародних телекомунікаційних компаній, заснована у Великій Британії. Її діяльність охоплює десятки країн Європи, Азії та Африки, а також передбачає партнерські зв'язки з операторами в багатьох інших регіонах. Компанія спеціалізується на мобільному та фіксованому зв'язку, інтернет-послугах, цифрових рішеннях для бізнесу, хмарних технологіях та розвитку мереж нового покоління, включаючи 5G.

Українська історія бренду починається з 1992 року, коли була створена компанія «Український мобільний зв'язок» (УМС). У 2007 році вона стала частиною російської групи МТС і працювала під назвою «МТС Україна». Але вже у 2015 році, у рамках нової стратегії та в умовах геополітичної ситуації, компанія змінила бренд і почала працювати як ПРАТ «ВОДАФОН», за ліцензією британського бренду. У 2019 році ПРАТ «ВОДАФОН» вийшла з-під контролю МТС і перейшла до азербайджанського інвестора — NEQSOL Holding, що відкрило новий етап розвитку компанії, зокрема активне впровадження цифрових сервісів, розширення покриття 4G та перехід до новітніх телекомунікаційних рішень.

У 2023 році компанія обслуговувала близько 16 мільйонів абонентів. ПРАТ «ВОДАФОН» активно інвестує в розвиток інфраструктури та впровадження новітніх технологій, зокрема 4G та підготовку до 5G. У

відповідь на виклики, пов'язані з енергетичною безпекою, ПРАТ «ВОДАФОН» інвестувала 438 мільйонів гривень у закупівлю генераторів та акумуляторів для забезпечення стабільної роботи мережі під час відключень електроенергії.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про ПРАТ «ВОДАФОН»

Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «Vodafone»
Дата реєстрації	18.10.2004
Територія	м. Київ
Статутний капітал (грн.)	7816621,16
Відсоток держави в капіталі	0%
Середня кількість працівників	2995
Основні види діяльності	61.20 - Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку, 42.22 - Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля.

Джерело: складено автором

Основні напрями діяльності ПРАТ «ВОДАФОН»:

- Мобільний зв'язок: послуги в мережах 2G, 3G, 4G LTE, з підготовкою до 5G.
- Фіксований інтернет: оптоволоконне підключення для домогосподарств та офісів.
- Бізнес-рішення: комплексні послуги для корпоративних клієнтів - від зв'язку до IoT (інтернет речей) і Smart City.
- Цифрові сервіси: мобільний банкінг, кіберзахист, освітні та медичні послуги онлайн.
- Інвестиції в інфраструктуру: з 2015 року вкладено понад 40 млрд гривень у розбудову сучасної телеком-мережі.

ПРАТ «ВОДАФОН» функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури, що поєднує чіткий розподіл повноважень, вертикаль управління та баланс між централізованими і децентралізованими управлінськими рішеннями. Такий підхід забезпечує ефективне

функціонування компанії в умовах великого масштабу операцій та складної внутрішньої архітектури.

Управління компанією здійснюється через кілька ключових рівнів:

- Загальні збори акціонерів - вищий орган корпоративного управління, на якому розглядаються стратегічні питання діяльності, зокрема затвердження фінансових показників, вибори Ради директорів, внесення змін до Статуту тощо.

- Рада директорів - виконує функцію стратегічного контролю та загального керівництва. Вона відповідає за дотримання інтересів акціонерів, визначення довгострокового курсу розвитку компанії та нагляд за діяльністю виконавчих органів. Регламент діяльності Ради визначений внутрішніми положеннями та статутними документами.

- Правління - це колегіальний виконавчий орган, відповідальний за поточне управління компанією та реалізацію стратегічних рішень, ухвалених Радою директорів. Правління також займається організацією операційних процесів та забезпеченням досягнення фінансових і виробничих показників.

- Президент компанії - очолює Правління та виконує функції одноосібного виконавчого органу. Він відповідає за оперативне управління діяльністю ПРАТ «ВОДАФОН», досягнення фінансової стабільності, забезпечення конкурентоспроможності та захист прав працівників і акціонерів.

Для забезпечення прозорості фінансово-господарської діяльності в компанії діють:

- Незалежний аудитор, який проводить перевірку фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів;

- Ревізійна комісія, яка здійснює внутрішній контроль за фінансовою та управлінською діяльністю.

ПРАТ «ВОДАФОН» позиціонує себе як інноваційний провайдер, який не просто надає зв'язок, а створює цілісну екосистему цифрових сервісів. Компанія активно впроваджує зелений підхід, інвестуючи в енергоефективні

технології, та підтримує соціальні ініціативи, пов'язані з освітою, медициною та інклюзивністю.

Станом на 2023 рік ПРАТ «ВОДАФОН» обслуговує близько 16 мільйонів абонентів. У компанії працює понад 3 800 співробітників (до повномасштабного вторгнення - понад 4 000). В умовах війни компанія адаптує свою діяльність до нових реалій, забезпечуючи стабільну роботу мереж навіть у разі перебоїв з електропостачанням. Лише у 2023 році компанія інвестувала 438 млн. грн. у закупівлю генераторів, літєвих акумуляторів та модернізацію базових станцій.

Український ринок мобільного зв'язку має олігополістичну структуру, яку формують три провідні оператори: Kyivstar, ПРАТ «ВОДАФОН» та lifecell. Вони забезпечують майже 100% охоплення мобільного зв'язку в країні.

Таблиця 2.2 - Основні гравці ринку мобільного зв'язку України

Показник за 2023 рік	Kyivstar	ПРАТ «ВОДАФОН»	lifecell
Абонентська база та ринкові частки	24 млн. користувачів (≈48%)	близько 16 млн. абонентів (≈35%)	понад 9 млн. користувачів (≈14%)
Фінансові результати	33,1 млрд. грн. (+ 6,8%)	20,2 млрд. грн. (+ 7,45%)	11,7 млрд. грн. (+ 24,4%)
Інвестиції в енергонезалежність мережі	понад 2 400 генераторів	резервні джерела енергії майже 0,5 млрд. грн.	модернізував понад 50% базових станцій
Тарифна політика та цифрові послуги	орієнтується на повноцінні комплексні рішення (зв'язок, ТБ, хмари, фінтех)	фокусується на гнучких тарифах, діджиталізації та мобільному банкінгу	орієнтація на доступність, інноваційні пакети та гнучкі умови

Джерело: складено автором

ПРАТ «ВОДАФОН» впевнено утримує друге місце на ринку мобільного зв'язку, демонструючи стійкість в умовах кризи та активну трансформацію в напрямі цифрового телеком-бізнесу. Попри виклики воєнного часу, компанія зберігає інвестиційну динаміку, адаптує бізнес-модель до нових реалій і

продовжує конкурувати за лояльність споживача з найбільшими гравцями галузі. У свою чергу, Kyivstar лишається абсолютним лідером за кількістю абонентів, а lifecell - драйвером нових цінових стратегій та зростання.

Таблиця 2.3 - Матриця PEST-аналізу діяльності ПРАТ «ВОДАФОН»

Політичні чинники	Економічні чинники
– Повномасштабне вторгнення РФ впливає на стабільність, особливо в зонах бойових дій. Компанія змушена адаптувати мережу до нових умов, інвестуючи у резервні джерела живлення. – Державне регулювання: діяльність регулюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. Компанія має виконувати вимоги щодо надання доступу до мереж у разі надзвичайних ситуацій. – Євроінтеграційний курс України: сприяє гармонізації українського телеком-ринку з європейськими стандартами, відкриває можливості для впровадження нових технологій (наприклад, 5G). – Політика кібербезпеки: зростання уваги до захисту критичної інфраструктури після кібератак на операторів.	– Зниження купівельної спроможності населення: в умовах війни та економічної нестабільності зростає попит на доступні тарифні плани. – Коливання валютних курсів: оскільки частина обладнання імпортується, діяльність залежить від курсу гривні до долара та євро. – Залучення інвестицій: компанія продовжує отримувати фінансування на розвиток інфраструктури (зокрема, через NEQSOL Holding). – Підвищення витрат на енергоносії та обладнання: через війну та енергетичну кризу зросли витрати на обслуговування мереж (генератори, акумулятори тощо).
Соціальні чинники	Технологічні чинники
– Зміна поведінки споживачів: зростає попит на якісний мобільний інтернет, діджитал-сервіси, безготівкові розрахунки та віддалену роботу. – Міграція населення: внутрішнє переміщення та еміграція громадян впливають на абонентську базу та географію використання послуг. – Суспільний попит на стабільний зв'язок: в умовах війни зв'язок стає критично важливим — як для цивільного населення, так і для військових структур. – Соціальна відповідальність: компанія бере участь у гуманітарних ініціативах, надає зв'язок для ВПО, лікарень, критичної інфраструктури	– Розвиток 4G/5G: компанія активно модернізує мережу, розширює 4G-покриття та готується до запуску 5G, що потребує технічних і фінансових ресурсів. – Цифровізація послуг: акцент на онлайн-обслуговування, мобільні додатки, хмарні сервіси та мобільний банкінг (співпраця з цифровими банками). – Кібербезпека та захист даних: зростає значення захищеності інформації користувачів та інфраструктури. – Інтернет речей (IoT): компанія пропонує інноваційні рішення для бізнесу в галузях логістики, енергетики, безпеки.

Джерело: складено автором

Для кращого розуміння умов реалізації діяльності проведемо PEST-аналіз діяльності ПРАТ «ВОДАФОН», який дозволяє оцінити зовнішнє середовище функціонування компанії за чотирма ключовими напрямками: політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, його результати представлено у таблиці 2.3.

PEST-аналіз показує, що діяльність ПРАТ «ВОДАФОН» проходить у складному, але водночас інноваційно активному середовищі. Компанія демонструє здатність адаптуватися до воєнних, економічних і технологічних викликів, використовуючи свої глобальні зв'язки та досвід для забезпечення безперервного зв'язку та цифрових послуг в Україні.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну компанія ПРАТ «ВОДАФОН», як і вся телекомунікаційна галузь, зазнала значних втрат. Війна завдала удару по фізичній інфраструктурі, фінансовій стабільності, логістиці та кадровому потенціалу, що представлено на рисунку 2.1.

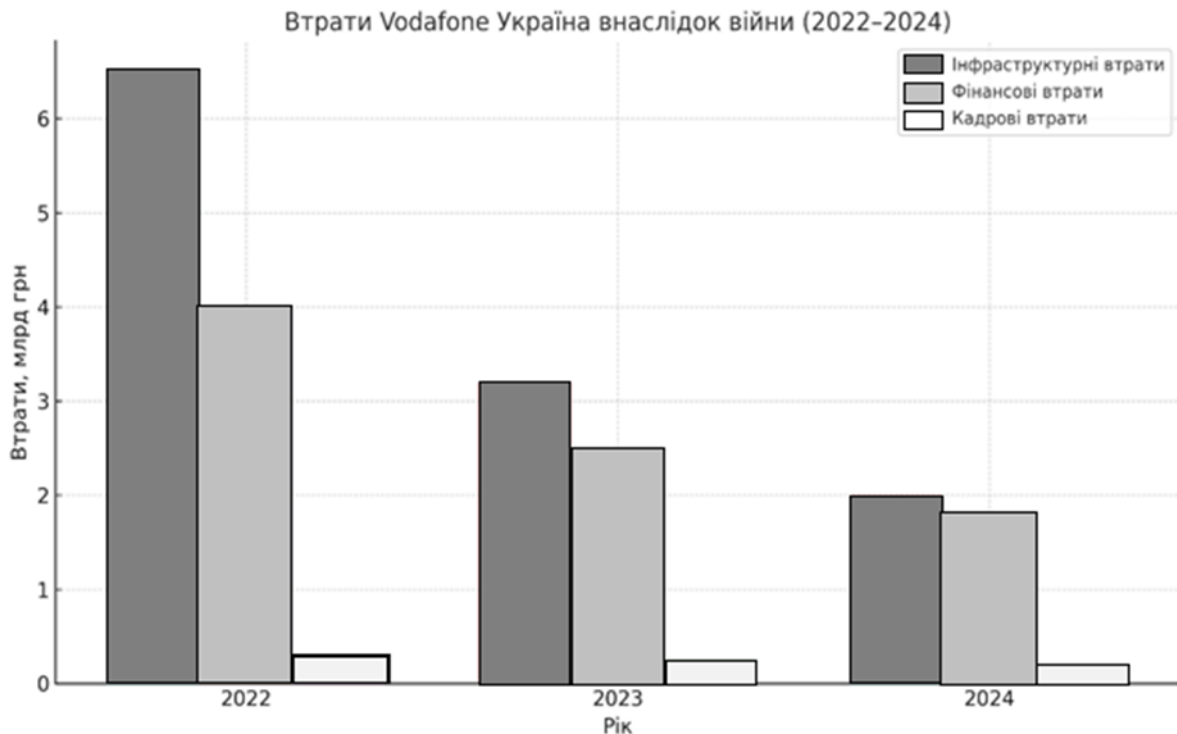


Рисунок 2.1 - Втрати Водафон Україна протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на підставі оприлюднених даних

Одним із найбільючіших аспектів стали пошкодження та знищення телеком-обладнання. За перші місяці повномасштабної війни було виведено з ладу сотні базових станцій, частина з яких перебувала на тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій. Деякі регіони втратили зв'язок повністю або частково на тривалий час.

Інфраструктура в Харківській, Донецькій, Луганській, Херсонській та Запорізькій областях зазнала значних руйнувань, що вимагало або повного демонтажу обладнання, або масштабної реконструкції з нуля. У низці випадків працівники компанії ризикували життям, щоб відновити покриття в деокупованих населених пунктах.

Через зміну географії абонентської бази та тимчасову втрату доступу до мільйонів користувачів на окупованих територіях, доходи компанії скоротилися, особливо у 2022 році. Водночас суттєво зросли операційні витрати - на забезпечення безперебійної роботи мережі під час відключень електроенергії, закупівлю генераторів, акумуляторних систем, ремонт пошкоджених ліній.

У 2023 році ПРАТ «ВОДАФОН» інвестувало понад 438 мільйонів гривень лише в енергонезалежність мережі. Загальні втрати компанії за час війни оцінюються в мільярди гривень, враховуючи прямі збитки та непрямі втрати від недоотриманих доходів.

ПРАТ «ВОДАФОН» мало до війни понад 4 000 працівників. Частина з них була змушена евакуюватися, змінити місце проживання або тимчасово призупинити роботу. Деякі спеціалісти вступили до лав Збройних сил України. Це створило додаткове навантаження на команди, які залишилися в активній зоні обслуговування мережі.

Порушення транспортного сполучення, зупинка підприємств-постачальників та затримки імпорту обладнання через блокування портів і прикордонних пунктів - усе це значно ускладнило технічну модернізацію та оперативне реагування на аварійні ситуації. Компанія була змушена переорієнтовувати ланцюги постачання та шукати нових партнерів.

Попри масштабні втрати, компанія оперативно перебудувала внутрішні процеси. Було впроваджено:

- розгалужену систему резервного енергоживлення (генератори, батареї, нові типи акумуляторів),
- цифровізацію обслуговування (переорієнтація на мобільні додатки, онлайн-сервіси),
- розширення 4G у безпечніших регіонах для підтримки абонентів, які переїхали з прифронтових територій.

ПРАТ «ВОДАФОН» також приймає активну участь у спільних проєктах з урядом та міжнародними партнерами щодо підтримки критичної інфраструктури та забезпечення зв'язку в укриттях, лікарнях і пунктах незламності.

Втрати компанії внаслідок війни були багатовимірними - інфраструктурними, фінансовими, людськими. Однак компанія змогла не лише втримати операційну стійкість, а й продовжити розвиток, зробивши пріоритетом безпеку, стабільність та цифрову трансформацію послуг. Цей досвід стане базою для відновлення та посилення галузі після завершення війни.

2.2. Аналіз активів ПРАТ «ВОДАФОН» та ефективності їх використання

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) є джерелом інформації для здійснення оцінки потенційних змін економічних ресурсів господарюючого суб'єкту, прогнозування майбутніх грошових потоків та здійснення інших видів прогнозів.

Таблиця 2.4 демонструє, що за період 2021-2023 років виручка від реалізації продукції трохи збільшилась на 1510619 тис. грн., що свідчить про відновлення показників виручки у 2023 році, підтримання або незначне розширення клієнтської бази. Однак відсутність суттєвого зростання може вказувати на необхідність удосконалення просування продукції.

Собівартість реалізованої продукції значно знизилась на 736055 тис. грн., також зменшилась її частка у структурі на 2023 рік з 47% до 40%. Зниження собівартості при збільшенні виручки свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів або вдосконалення закупівельної політики, що створює передумови для підвищення рентабельності підприємства.

Таблиця 2.4 - Порівняльний аналіз звіту про фінансові результати

Статті	2021 рік		2023 рік		Зміни		Темп приросту
	Сума, тис. грн.	Питома вага	Сума, тис. грн.	Питома вага	Сума, тис. грн.	Питома вага	
Виручка від реалізації	17292036	100%	18802655	100%	1510619	0%	0,09
Собівартість продукції	8210484	47%	7474429	40%	-736055	8%	-0,09
Інші операційні доходи	249876	1%	948618	5%	698742	4%	2,80
Витрати на збут	1811397	10%	1793366	10%	-18031	1%	-0,01
Інші операційні витрати	298460	2%	1130671	6%	832211	4%	2,79
Інші доходи	190	0%	13255	0%	13065	0%	68,76
Фінансові витрати	1485927	9%	1448569	8%	-37358	1%	-0,03
Інші витрати	1997978	12%	3805847	20%	1807869	9%	0,90
Податок на прибуток	354173	2%	298043	2%	-56130	0%	-0,16

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Інші операційні доходи у 2021 році були 249876 тис. грн., у 2023 році зросли до 948618 тис. грн., це може свідчити про підвищення ефективності діяльності поза основним видом діяльності. Витрати на збут, вкрай необхідні для просування продукції, майже не змінилися, але спостерігається зменшення

на 18031 тис. грн. Інші операційні витрати у 2021 році склали 298460 тис. грн., у 2023 році збільшилися до 1130671 тис. грн. Таке збільшення є негативною тенденцією і свідчить про збільшення непродуктивних витрат або зростання адміністративних чи юридичних витрат. Інші доходи збільшились до 13065 тис. грн., але це не вплинуло на частку у структурі і не впливає на загальну структуру доходів підприємства. Зменшення фінансових витрат з 1485927 тис. грн. до 1448569 тис. грн. у 2023 році є позитивною зміною та може свідчити про зниження боргового навантаження підприємства або оптимізацію фінансування діяльності. Інші витрати значно зросли у період 2021-2023 років на 1807869 тис. грн., що може бути результатом непередбачуваних обставин та штрафів. Натомість податок на прибуток зменшився до 298043 тис. грн., що є закономірністю, де при зменшенні прибутку зменшується і сума податку.

Таким чином, у період 2021-2023 років підприємство демонструвало зростання виручки від реалізації та зниження собівартості продукції, що є ключовими позитивними змінами. Водночас значне збільшення інших операційних і непродуктивних витрат є загрозою для стабільності фінансових результатів. Зменшення фінансових витрат є позитивним фактором, проте скорочення податку на прибуток свідчить про зниження чистого прибутку.

Таблиця 2.5 - Аналіз операційних активів підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,60	0,59
Коефіцієнт строку використання основних засобів	0,43	0,40	0,41
Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів	0,42	0,49	0,50
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,33	0,29	0,40
Коефіцієнт рентабельності ОЗ	0,33	0,09	0,41
Коефіцієнт виробничої віддачі ОЗ	1,61	1,59	1,63

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

За даними таблиці 2.5 ми бачимо, що коефіцієнт зносу основних засобів упродовж 2021-2023 років мав динаміку зростання з 0,57 у 2021 році до 0,59 у 2023 році. Рівень зносу основних засобів вважають високим, якщо цей коефіцієнт більше 0,5. Таким чином, збільшення коефіцієнта зносу є ознакою погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Коефіцієнт строку використання основних засобів упродовж 2021-2023 років поступово зменшувався з 0,43 до 0,41, що може свідчити про знос активів через тривалу експлуатацію або списання частини основних засобів. Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів упродовж цього періоду зріс до 0,50, що є результатом інтенсивного використання нематеріальних активів. Коефіцієнт реальної вартості майна у 2021 році склав 0,33, у 2022 році знизився до 0,29, а у 2023 році зріс до 0,4, тобто виробничий потенціал підприємства є досить високим. Коефіцієнт рентабельності операційних засобів у 2021 році склав 0,33, у 2022 році зазнав значних змін – зменшення до 0,09, у 2023 році спостерігається зростання до 0,41, що свідчить про більш раціональне використання необоротних активів. Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів за цей період зріс з 1,61 до 1,63, що є позитивним сигналом про відновлення ефективності діяльності.

Загалом підприємство демонструє як позитивні, так і негативні тенденції:

- негативними аспектами є зростання зносу основних засобів та амортизації нематеріальних активів, що вказує на необхідність інвестицій у оновлення активів;

- позитивними - зростання коефіцієнтів рентабельності та виробничої віддачі, що свідчить про покращення ефективності використання наявних ресурсів. Для подальшого розвитку підприємству слід зосередитися на подальшій оновленні матеріально-технічної бази та розширенні виробничого потенціалу.

Проведемо аналіз діяльності у площині здатності підприємства виконувати свої платіжні зобов'язання, тобто ліквідності.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників ліквідності

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,28	3,77	1,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,03	3,26	1,39
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,27	3,77	1,78
Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках	3,25	3,74	1,73
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,32	0,70	0,52

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Виходячи з результатів Таблиці 2.6, коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) у 2021 році склав 3,28, у 2022 році зріс до 3,77, а у 2023 році вже знизився до 1,79. Зростання у 2022 році може пояснюватися намаганням ПРАТ «ВОДАФОН» акумулювати ліквідність та «заморожуванням» певних інвестиційних програм. Для показника покриття нормативним вважається значення вище 2. Зменшення показника у 2023 році скоріш за все пов'язано з необхідністю фінансувати проекти з переобладнання та підвищення рівня енергосбереження обладнання.

Показник абсолютної ліквідності у період 2021-2022 років збільшився з 3,03 до 3,26, у 2023 році зменшився до 1,39. Нормативним вважається значення в межах 0,2. Таке значне перевищення нормативного значення також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування

непродуктивних активів. У коефіцієнта швидкої ліквідності спостерігалось зростання до 3,77 у 2022 році, а у 2023 році зниження до 1,78, що демонструє здатність ПРАТ «ВОДАФОН» виконувати свої короткострокові зобов'язання, використовуючи високоліквідні активи наприкінці періоду, що оцінюється. ПРАТ «ВОДАФОН» є лідером телекомунікаційної галузі за рівнем ліквідності та прибутковості, перевершуючи своїх ключових конкурентів. Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках у 2021 році склав 3,25, у 2022 році 3,74, у 2023 році знизився до 1,73. Значення показника у 2021-2022 роках свідчить про достатню ліквідність запасів, однак зниження у 2023 році вказує на скорочення можливостей швидкого перетворення запасів у кошти для розрахунків із кредиторами. Протягом аналізованого періоду з 2021 по 2023 рік коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості був нижчим за нормативне значення, яке дорівнює 1. Це вказує на те, що компанія не має можливості повного погашення боргів перед кредиторами за рахунок дебіторської заборгованості. Хоча у 2022 році було помітне покращення, у 2023 році цей показник знову знизився, що може свідчити про збільшення залежності від зовнішнього фінансування або затримки в оплаті дебіторських зобов'язань.

Таким чином, ми бачимо, що у 2023 році всі показники ліквідності суттєво знизилися, що може не стільки свідчити про погіршення фінансової стабільності, скільки вказувати на адаптацію стратегії розвитку ПРАТ «ВОДАФОН» до умов війни та необхідність збільшити власні інвестиційні проєкти. Зниження коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності демонструє зменшення обсягу високоліквідних активів, що дещо звужує можливості оперативного погашення боргів. Низьке співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості у всіх роках свідчить про обмежену здатність фінансувати зобов'язання за рахунок дебіторів.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників фінансової стійкості

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт незалежності	0,56	0,58	0,74
Рентабельність продажів	0,08	0,20	0,06
Коефіцієнт обороту	2,12	1,96	1,94
Коефіцієнт фінансової залежності	2,35	2,32	2,85

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Розглядаючи таблицю 2.7, ми бачимо, що коефіцієнт незалежності у 2021 році склав 0,56, у 2022 році незначно збільшився до 0,58, у 2023 році зріс до 0,74. Коефіцієнт незалежності показує частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування. Зростання цього показника означає, що підприємство зменшує залежність від позикових коштів, що позитивно впливає на його фінансову стабільність. Значення у 2023 році вказує на домінування власного капіталу над зобов'язаннями, що є гарним сигналом для інвесторів і кредиторів. Рентабельність продажів у 2021 році та 2023 році мали майже однакове значення, у 2022 році - 0,20, що може вказувати на тимчасові труднощі, такі як зростання собівартості, посилення конкуренції або несприятливі ринкові умови.

Коефіцієнт обороту ілюструє швидкість обороту активів підприємства. За період 2021-2023 років цей показник знизився з 2,12 до 1,94, що свідчить про уповільнення оборотності активів, що може вказувати на зниження ефективності використання ресурсів або накопичення зайвих запасів. Це може бути негативним сигналом, оскільки уповільнення обороту веде до зниження ліквідності та збільшення ризиків. У коефіцієнта фінансової залежності спостерігається зростання з 2,35 до 2,85, така тенденція може бути викликана збільшенням кредитних зобов'язань або інших позикових коштів. Значення 2,85 є високим і вказує на підвищений ризик для підприємства в умовах несприятливих ринкових змін.

Аналіз вірогідності банкрутства є однією з ключових складових фінансового аналізу стану підприємства, адже він дозволяє оцінити стійкість бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища та виявити можливі ризики втрати платоспроможності. Результати такого аналізу дозволяють не лише прогнозувати ризики, але й розробляти антикризові заходи, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків. Таким чином, аналіз вірогідності банкрутства є фундаментальним елементом системи фінансового менеджменту, що забезпечує стабільність та сталий розвиток підприємства.

Таблиця 2.8 - Аналіз вірогідності банкрутства ПРАТ «ВОДАФОН» за Альтманом

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
X1	0,30	0,38	0,15
X2	0,87	0,82	0,78
X3	0,14	0,15	0,20
X4	1,66	1,54	0,71
X5	0,48	0,48	0,57
Z-рахунок (Альтмана)	3,52	3,51	2,93

Джерело: складено автором на підставі звітності

Z-рахунок Альтмана значення:

$Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока;

$1,81 < Z < 2,7$ – ймовірність банкрутства висока;

$2,71 < Z < 2,9$ – банкрутство можливе;

$Z > 3$ – ймовірність банкрутства дуже низька.

Згідно даних, наведених у таблиці 2.8, ми бачимо, що у ПРАТ «ВОДАФОН» за Z-рахунком Альтмана у 2021 році дуже низька ймовірність банкрутства, підприємство було в безпечній зоні. У 2022 році також дуже низька ймовірність банкрутства, незважаючи на вплив зовнішніх факторів. У 2023 році ймовірність банкрутства можлива. Погіршення значення показує, що підприємство зазнало фінансового тиску, хоча воно все ще залишається в зоні з помірною стабільністю.

Загалом, ПРАТ «ВОДАФОН» демонструє стабільний фінансовий стан із позитивними змінами в рентабельності та ефективності. Водночас компанія стикається з низкою викликів, таких як необхідність модернізації основних засобів, покращення управління оборотними активами та зміцнення фінансової стійкості. Для подальшого розвитку підприємства рекомендовано інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази для зменшення зносу основних засобів, оптимізувати управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, забезпечити контроль за операційними витратами для збереження високої рентабельності, зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування шляхом збільшення власного капіталу.

2.3. Ключові аспекти вдосконалення діяльності ПРАТ «ВОДАФОН» у сфері сталого розвитку

Інтеграція сучасних технологій і впровадження інноваційних рішень є ключовими факторами, що сприяють сталому розвитку ПРАТ «ВОДАФОН» та зменшенню цифрового розриву між різними соціальними групами. Компанія активно долучається до реалізації Цілей сталого розвитку ООН шляхом впровадження соціально орієнтованих ініціатив, модернізації інфраструктури, підтримки людського капіталу, а також дотримання принципів рівності та поваги до прав людини.

Серед 17 глобальних цілей сталого розвитку компанія зосереджує найбільшу увагу на чотирьох пріоритетних напрямках (рис. 2.2):

1. Соціальний прогрес через доступ до цифрових послуг. ПРАТ «ВОДАФОН» прагне створити рівні можливості для всіх громадян, пропонуючи інноваційні, доступні та якісні телекомунікаційні продукти. Ці сервіси сприяють покращенню добробуту населення, підвищенню якості освіти, медицини та умов праці, а також розвитку економіки знань.

2. Забезпечення цифрової інклюзії. Компанія реалізує політику рівного доступу до цифрових технологій для всіх верств населення, включно

з жителями віддалених населених пунктів. Рівні можливості у сфері комунікацій сприяють розкриттю людського потенціалу та забезпечують справедливий доступ до цифрових ресурсів.

3. Інфраструктурна модернізація. Значні інвестиції ПРАТ «ВОДАФОН» у розвиток телекомунікаційної інфраструктури сприяють технологічному оновленню країни. Розбудова високошвидкісних мереж створює підґрунтя для індустріального розвитку та національних інноваційних проєктів, зміцнюючи економіку і конкурентоспроможність держави.

4. Підтримка добробуту населення. Компанія підтримує державні ініціативи, спрямовані на поліпшення якості життя громадян. Реалізовані соціальні проєкти сприяють стабілізації соціального середовища, зменшенню напруженості та формуванню сприятливого соціального клімату.

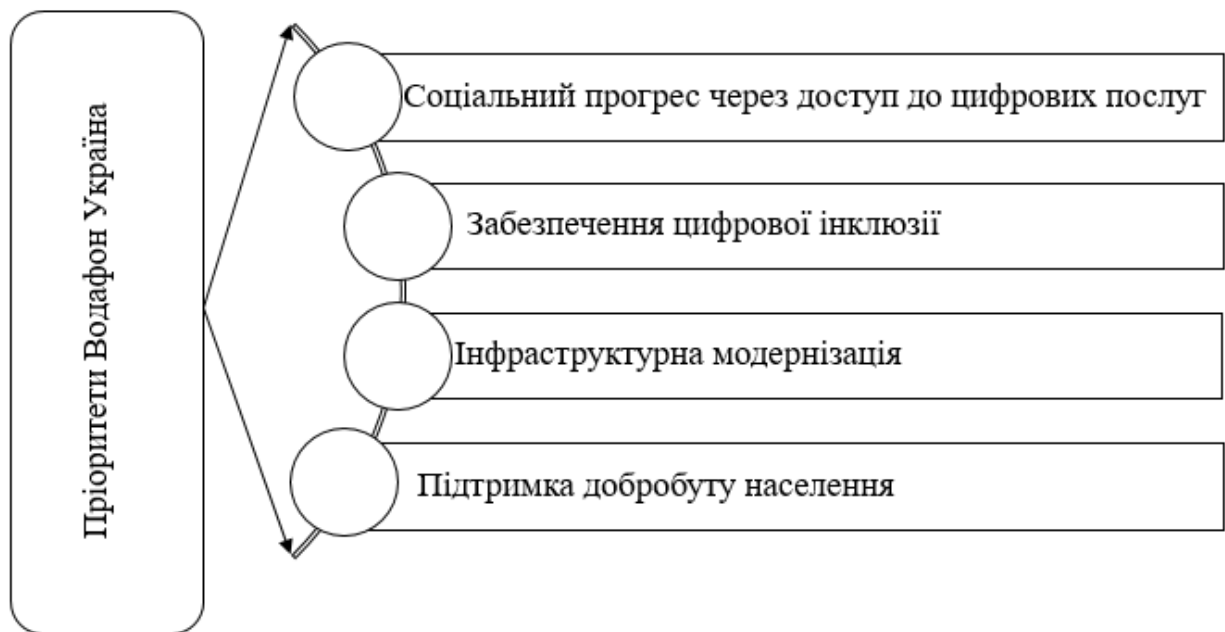


Рисунок 2.2 - Відповідність діяльності ПРАТ «ВОДАФОН» цілям сталого розвитку

Джерело: складено автором

У період пандемії COVID-19, а також у складних умовах повномасштабної війни, Інтернет став критично важливим інструментом для

навчання, роботи та комунікації. У відповідь на ці виклики, ПРАТ «ВОДАФОН» активізувало зусилля щодо розширення пропускну здатності мережі, покращення покриття та забезпечення стабільного доступу до цифрових сервісів.

ПРАТ «ВОДАФОН» суворо дотримується екологічних норм і стандартів охорони здоров'я, прийнятих в Україні. Під час будівництва базових станцій враховуються вимоги щодо електромагнітного випромінювання, які в Україні одні з найжорсткіших у Європі - 10 мкВт/см². Для порівняння, у скандинавських країнах ці норми становлять 100 мкВт/см², а середній показник у країнах ЄС - близько 90 мкВт/см².

Все телекомунікаційне обладнання компанії має необхідні сертифікати відповідності та монтується згідно з нормами технічної та екологічної безпеки. Компанія веде відкритий діалог із громадами, бере участь у публічних консультаціях та за потреби здійснює незалежні заміри електромагнітного випромінювання на об'єктах зв'язку.

Таким чином, діяльність ПРАТ «ВОДАФОН» у сфері сталого розвитку охоплює соціальний, економічний та екологічний аспекти, формуючи відповідальну модель бізнесу, орієнтовану на довгострокову цінність для суспільства.

Для покращення управління з метою забезпечення сталого розвитку ПРАТ «ВОДАФОН» визначено кілька ключових напрямів, які потребують стратегічного опрацювання: вдосконалення продуктового портфеля, зниження витрат, зміцнення ринкових позицій, зменшення залежності від зовнішніх ресурсів, інтеграція новітніх технологій, розвиток власних розробок та посилення безпекової складової.

Попри конкурентоспроможність продукції компанії, все ще наявні значні резерви для нарощування конкурентних переваг. Зокрема, порівняльний аналіз виявив відставання у споживанні інтернет-трафіку, що вказує на потребу в активнішому розвитку мережевої інфраструктури та

забезпеченні безперешкодного доступу до послуг. Це дозволить не лише збільшити абонентську базу, а й зміцнити фінансові показники компанії.

Одним із першочергових завдань є виявлення взаємозв'язків між основними елементами стратегії. Наприклад, витрати на використання сторонньої інфраструктури впливають як на фінансову ефективність, так і на рівень ринкової незалежності. У цьому контексті доцільним виглядає переорієнтація частини зусиль із розробки маркетингових стратегій на інвестування в розвиток власної інфраструктури. Це сприятиме не лише зниженню витрат, але й підвищенню рівня автономності.

Поліпшення операційної діяльності дозволить генерувати внутрішні ресурси для фінансування розвитку, зменшити залежність від кредитних джерел і підвищити фінансову стійкість.

Задля довгострокового зростання компанії важливим є створення окремого підрозділу, відповідального за інноваційну діяльність. Такий підрозділ мав би забезпечувати адаптацію та впровадження сучасних технологій у наявні бізнес-процеси, а також ініціювати створення нових високотехнологічних продуктів. Завдяки активному розвитку в напрямках аналітики даних, IoT-рішень та мобільних застосунків, компанія має потенціал перетворити ці розробки на самостійні комерційні продукти, що підвищить її інноваційний імідж та прибутковість.

Не менш важливим напрямом є забезпечення високого рівня інформаційної та фізичної безпеки. Доцільним виглядає перетворення існуючого департаменту безпеки на окрему дирекцію з розширеними повноваженнями, що дозволить ефективніше реагувати на загрози, пов'язані з кібератаками, витоком даних або знищенням майна у воєнний час. Крім того, передача функцій фінансового моніторингу на рівень безпекової дирекції дозволить оперативніше аналізувати ризики, пов'язані з кредитуванням та співпрацею з постачальниками.

Таким чином, основними векторами вдосконалення стратегії ПРАТ «ВОДАФОН» є підвищення ефективності операційної діяльності, зміцнення

фінансової стабільності, розвиток інноваційного потенціалу та посилення безпеки цифрової й фізичної інфраструктури. Подальші дослідження мають бути спрямовані на деталізацію кожного з запропонованих напрямів, а також на формування конкретних цілей та індикаторів для моніторингу ефективності впровадження стратегії.

Таблиця 2.9 -Заходи з підвищення ефективності забезпечення сталого розвитку підприємства

Сфери оптимізації	Об'єднані сфери	Пропозиції	Цілі
Покращення продукту	---	Збільшити кількість інтернет-трафіку в тарифах	1. Забезпечення прямої конкурентної переваги у всіх основних послугах мобільного оператора. 2. Збільшення привабливості послуг виходячи з тенденцій ринку.
Оптимізація витрат Розширення долі ринку	Сфера забезпечення основної діяльності	Інвестувати в розширення мережі інфраструктури	1. Знизити виробничі витрати (плата за користування мережами). 2. Підвищити доходи. 3. Знизити залежність від конкурентів.
Нові технології	Інноваційна сфера	Створення дирекції з інновацій	1. Розробки інновацій як частина основної діяльності та нові продукти. 2. Систематизація прогресивних напрямків діяльності. 3. Окрема відповідальність за інтеграцію інновацій.
Безпека	----	Створення дирекції з безпеки (в широкому розумінні)	1. Забезпечення кібербезпеки. 2. Забезпечення управління безпекою інфраструктури. 3. Завчасний аналіз фінансових ризиків.

Джерело: складено автором

Розробка стратегії розвитку підприємства завжди має індивідуальний характер і ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього стану та зовнішнього середовища. Проведений аналіз діяльності ПРАТ «ВОДАФОН»

дає можливість запропонувати напрями покращення якості управління в кризових умовах для всіх підприємств ринку мобільного зв'язку:

1. Диверсифікація джерел доходу.

– Розвиток цифрових сервісів: хмарні рішення, IoT, Big Data-аналітика, кібербезпека для бізнесу.

– Фінансові послуги: запуск мобільного банкінгу, електронного гаманця, мікрокредитування через відповідні додатки.

– Контент-платформи: підписки на відео/аудіо-сервіси, співпраця з OTT-платформами.

2. Інвестиції в мережеву інфраструктуру.

– Розширення 4G/5G покриття в сільських регіонах і прифронтових зонах.

– Резервування та захист інфраструктури: дрони для моніторингу, енергетична автономність базових станцій (сонячні панелі, генератори).

– Розвиток мережевого бекенду: віртуалізація мережі (NFV), автоматизація за допомогою AI.

3. Підтримка та залучення клієнтів.

– Таргетовані тарифи: для ветеранів, студентів, ВПО.

– Лояльність через соціальні ініціативи: підтримка ЗСУ, освітні проєкти, цифрова інклюзія.

– Персоналізація обслуговування: чат-боти, AI-аналітика клієнтських звичок, інтеграція CRM.

4. Партнерства і міжнародна кооперація

– Співпраця з урядом та міжнародними донорами щодо цифрової відбудови України.

– Участь у проєктах ЄС (таких, як Digital Europe, Horizon Europe).

– Підтримка стартапів та інноваційних кластерів.

5. Сталий розвиток та ESG.

– Цілі сталого розвитку: «зелена» енергія, мінімізація електронних відходів, цифрова доступність для всіх.

- Прозорість: регулярна публікація нефінансової звітності за стандартами GRI або SASB.

- Впровадження стандартів корпоративного управління: навчання персоналу, гендерна рівність, антикорупційні політики.

6. Людський капітал і організаційна адаптивність.

- Гнучкі моделі праці: дистанційна, гібридна форма.

- Upskilling і reskilling персоналу: навчання AI, cloud-технологіям, управлінню проектами.

- Корпоративна культура змін: інноваційність, відкритість, відповідальність.

Результатом впровадження таких заходів буде поєднання цифрових інновацій, соціальної відповідальності та стратегічної гнучкості, що створює умови для сталого зростання навіть у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

Сучасні економічні тенденції та трансформаційні процеси суттєво впливають на умови функціонування підприємств, формуючи нові виклики та визначаючи потребу в оновленні напрямів їх розвитку. У цьому контексті надзвичайно важливим стає переосмислення діяльності підприємств з урахуванням особливостей та можливостей, які відкриває цифрова економіка, з метою досягнення цілей сталого промислового розвитку.

Поглиблений аналіз засад сталого розвитку дозволив встановити, що досягнення стабільності промислових підприємств у довгостроковій перспективі можливе за умови гармонізації економічних, соціальних та екологічних складових. Умови цифровізації створюють передумови для технологічного оновлення, структурних перетворень та активного використання переваг, які виникають завдяки екосистемній взаємодії між суб'єктами господарювання в динамічному просторі. Це, своєю чергою, вимагає трансформації існуючих моделей функціонування підприємств.

На основі аналізу ключових факторів і закономірностей розвитку промислового сектору було сформульовано оновлений підхід до забезпечення сталого розвитку. Запропонована концепція передбачає активне використання ресурсного потенціалу, який може бути сформований завдяки взаємодії в межах бізнес-екосистем і синергії між її учасниками.

У рамках роботи аналіз здійснювався на прикладі ПРАТ «ВОДАФОН». Загалом, ця компанія демонструє стабільний фінансовий стан із позитивними змінами в рентабельності та ефективності. Водночас компанія стикається з низкою викликів, таких, як необхідність модернізації основних засобів, покращення управління оборотними активами та зміцнення фінансової стійкості.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну компанія ПРАТ «ВОДАФОН», як і вся телекомунікаційна галузь, зазнала значних втрат. Війна завдала удару по фізичній інфраструктурі, фінансовій стабільності,

логістиці та кадровому потенціалу. Одним із найболючіших аспектів стали пошкодження та знищення телеком-обладнання. За перші місяці повномасштабної війни було виведено з ладу сотні базових станцій, частина з яких перебувала на тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій. Деякі регіони втратили зв'язок повністю або частково на тривалий час.

Але компанія змогла адаптуватися до цих подій і фінансово-економічні показники свідчать про досягнення у 2023 році показників довоєнного періоду.

Для подальшого розвитку підприємства рекомендовано інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази для зменшення зносу основних засобів, оптимізувати управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, забезпечити контроль за операційними витратами для збереження високої рентабельності, зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування шляхом збільшення власного капіталу.

У межах проведеного дослідження було окреслено ключові напрями, що можуть сприяти сталому зростанню підприємства. Серед них - удосконалення характеристик продукту, скорочення витрат, посилення позицій на ринку, зменшення залежності від зовнішніх постачальників і мереж, впровадження сучасних технологічних рішень, створення власних інноваційних розробок, а також забезпечення високого рівня безпеки.

Для досягнення системності у впровадженні цих змін, усі зазначені напрями були згруповані в чотири інтегровані сфери розвитку: удосконалення продукту, оптимізація основної діяльності, впровадження інновацій та забезпечення безпеки.

Одним із пріоритетних заходів щодо посилення конкурентних позицій є збільшення обсягів мобільного інтернет-трафіку. Це дозволить компанії досягти лідерських позицій за основними параметрами, що є актуальними для споживача, враховуючи стрімке зростання попиту на мобільні онлайн-сервіси.

У частині забезпечення ефективності основної діяльності пропонується нарощування технічної інфраструктури. Це дозволить не лише зменшити витрати на використання послуг зовнішніх операторів, а й отримувати додаткові прибутки за рахунок експлуатації власних мережевих потужностей сторонніми користувачами. Такий підхід також сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії відповідно до майбутніх вимог галузі.

Окрему увагу слід приділити інноваційним рішенням і системам безпеки, оскільки саме вони виступають основою для довгострокового збереження конкурентних переваг та адаптації до змін у цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
2. Національна доповідь “Цілі сталого розвитку: Україна”. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
3. Агєєва І. М. Вплив стратегічного управління на розвиток потенціалу підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2023. С. 9-14.
4. Багорка М. О. Юрченко Н. І. Екологічно спрямовані інновації в діяльності підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету Сер.: Економіка і управління*. 2020. Т. 31. № 3. С. 107-114.
5. Болтянський О. В., Болтянська Н. І. Перспективи застосування ресурсозберігаючих технологій в аграрному секторі. *Сучасні проблеми землеробської механіки: матеріали XXII Міжнародної наукової конференції: збірник тез доповідей* (Київ, Ніжин, 16-18 жовтня 2021р.). 2021. С. 175-178.
6. Гарбар Ж. В. Корпоративна соціальна відповідальність агрохолдингів: впровадження та регулювання в Україні *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2020. № 45. Vol. 3. С. 3-12.
7. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. №15. С. 37-41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>
8. Грицина Л. Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз. *Економічний дискурс*. 2017. №1. С. 33–41.
9. Гудзь Т. П., Проскурня Н. В. Забезпечення сталого розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. №3-4. С. 7-12. DOI:10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-7-12
10. Дейлі Г. Е. Сталый розвиток: визначення, принципи, політики. *Науковий вісник*. 2005. № 15 (6). С. 27-39.

11. Дем'яненко Т. Напрями забезпечення сталого розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №18(36). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-09)
12. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 2 (1). С. 185-188
13. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14(28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478/>
14. Драгомирецька Н. Концепції сталого розвитку: теоретико-історичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Випуск 1(40). С. 6-12.
15. Етапи виникнення та становлення концепції збалансованого розвитку. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/csr-lo_do.pdf
16. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро: Дріант, 2017. 79 с.
17. Зайцева Л. О. Інтеграція сталого розвитку у діяльність компаній. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 55-60.
18. Зайцева Л. Нефінансова звітність підприємств, орієнтованих на сталий розвиток. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом: зб. тез Міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2019 р.). Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. С. 174-176.
19. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Формування системи управління сталим розвитком промислової корпорації. Економічний аналіз: зб. 73 наук. пр. / гол. ред. Г. Л. Монастирський. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. Т. 30. № 1. С. 90-96.

20. Іванюта С. П., Коломієць О. О., Малиновська О. А., Якушенко Л. М. Зміна клімату: наслідки та заходи адаптації: аналіт. доповідь / за ред. С. П. Іванюти. Київ: НІСД, 2020. 110 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/dop-climate-final-5_sait.pdf
21. Ільчук В. П., Шпомер Т. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектора економіки. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 310-316.
22. Кавтиш О. П. Кодя К. А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: Збірник наукових праць. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. Випуск 25. С. 103-110.
23. Карпенко О. О., Майзель С. П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. *Economic synergy*. 2023. № 1. с. 98-111. Doi: 10.53920/es-2023-1-8.
24. Касич А., Яковенко Я. Узагальнення положень економічної науки щодо стійкого розвитку підприємства. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2019. № 2 (203). С. 37-46.
25. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С. 97-100. URL: <http://surl.li/lbffix>
26. Командровська В. Є. Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 157-166. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.157>
27. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Шандової. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2023. 362 с.
28. Косович Б. І. Діджиталізація як інноваційний тренд у забезпеченні сталого розвитку. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання:

колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 185-200.

29. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. №17. С. 291-305.

30. Кругла М. М. Нефінансова звітність соціально відповідального бізнесу. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-й річниці створення каф. аудиту; 10 груд. 2020 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ф-т обліку та подат. менеджменту / ред.кол.: М. І. Бондар (голова) та ін. Київ: КНЕУ, 2020. С. 169-171.

31. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2021. С. 90-91.

32. Макух, Т., Коробович, Л., Рубан, В. Стійкість як механізм забезпечення сталого розвитку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. № 18. С. 122-127. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.13>

33. Малик І. П., Каракаш Ю. А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. С. 99.

34. Недбайло І. Глобальні цілі сталого розвитку. Глобальні виклики, загрози опустелювання територій, міжнародні зобов'язання: тези доповідей м. Миколаїв, 22 березня 2021 року. Миколаїв: МНАУ, 2021. С. 18-20.

35. Нижегороденко К. С. Теоретико-методичний підхід до розроблення та формування еколого-збалансованої моделі економічного розвитку

аграрного сектору. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-12>

36. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*, вип. 3, Серпень 2024. С. 222-8, doi:10.31891/mdes/2024-13-31.

37. Олійник Н. М., Олійник О. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємства: сутність, складові та особливості формування. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14540637>

38. Пакулін С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Електронний науковий журнал*. 2016. № 8. С. 200-217.

39. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539>

40. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. №21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>

41. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7703>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.3

42. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022>

43. Солодовнік О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>

44. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136-141.
45. Тарановська Ю. М., Буга Н. Ю. Роль ресурсозбереження у забезпеченні сталого розвитку підприємства. *Приазовський економічний вісник Запоріжжя*. 2018. № 6(11). С. 308-312.
46. Тендюк А. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 102-108. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-13>
47. Федірець О. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>
48. Хаустова В. Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 С. 265-273.
49. Щербаков К. С. Стратегія сталого розвитку підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління підприємством: *матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 31 березня 2021 р.)*. 2021. Ч. 1. С. 416-419.
50. Bocken N. M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*. 2014. Т. 65. С. 42-56.
51. Report of the World Commission on Environment and Development: «Our Common Future»
URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 - Стадії впровадження стійкого розвитку на підприємстві

1 етап Розгляд відповідності як можливості	Головна проблема: Впевнитись, що відповідність нормам є можливістю для інновацій	Потрібні компетенції: - Здатність передбачувати та формувати регулювання - Здатність співпрацювати з зовнішнім середовищем (включаючи суперників для формування креативних рішень)	Можливість для інновацій: Використання відповідності нормам для залучення ресурсів компанії та партнерів до експериментів в розвитку стійких технологій, нових матеріалів та процесів
2 етап Стійкі ланцюжки доданої вартості	Головна проблема: Збільшити ефективність на етапі формування ціни.	Потрібні компетенції: - кваліфікація у «карбонменеджменті» та оцінці життєвого циклу - Здатність до редизайну операцій для меншого використання енергії, меншої кількості викидів - Можливість впевнитись у екологічній дружності постачальників та посередників	Можливість для інновацій: Розвиток стійких джерел сировини та компонентів. Збільшення використання чистих енергетичних ресурсів. Знаходження шляхів інноваційного повторного використання продукції
3 етап Проектування «стійкої» продукції/послуг	Головна проблема: Розвиток стійкої пропозиції, або редизайн наявної в екологічнодружному напрямку.	Потрібні компетенції: - Знання рівня екологічності товарів та послуг - Можливість до формування реальної стійкої пропозиції а не «грінвошингу» в очах споживача - Управління знає як правильно масштабувати не тільки запаси «зелених» ресурсів, але й процес виробництва з їх використанням	Можливість для інновацій: Застосування технологій, таких як біомімікрія у розвитку продукції. Розробка компактних та екологічних упаковок.
4 етап Розвиток нових бізнес-моделей	Головна проблема: Нові шляхи забезпечення та «захоплення» цінності, що змінить фундамент конкуренції	Потрібні компетенції: - Можливість розуміти потреби споживача та знаходити різні шляхи задоволення. - Розуміння, як партнер може збільшити ціннісну пропозицію	Можливість для інновацій: Створення нових технологій доставки, що змінять процес створення доданої вартості Створення моделей монетизації, що відносяться скоріше до послуг ніж до продуктів. Винахід бізнесмоделей, що поєднують фізичні та цифрові інфраструктури
5 етап Створення Nextpractice платформ	Головна проблема: Випробування сучасної домінантної логіки бізнесу через призму стійкого розвитку	Потрібні компетенції: - Знання того, як відновлювані та не відновлювані ресурси впливають на екосистему бізнесу та галузі - Кваліфікація у синтезі бізнесмоделей, технологій та регуляцій у різних сферах	Можливість для інновацій: Будування бізнесплатформ що дадуть змогу споживачам та постачальникам управляти енергією по-новому Розвиток продуктів, що не потребують води в категоріях, що зазвичай асоціюються з нею (клінінг) Розвиток технологій, що дозволить використовувати створювану енергію як побічний продукт