

Міністерство освіти і науки України
Національний лісотехнічний університет України
Навчально-науковий інститут суспільних наук, адміністрування та права

Фургало

Богдан Григорович

УДК 330.366:005.591.4:658.261

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Бізнес модель сталого розвитку ПП “ЛІФТ-ЗАХІД”
для здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Економіка сталого бізнесу»

Науковий керівник: _____ Проф. Загвойська Л.Д.
(підпис)

Рецензент: _____ Доц. Адамовський О.М.
(підпис)

Завідувач кафедри: _____ Проф. Дубовіч І.А.
(підпис)

Львів – 2025

Міністерство освіти і науки України
Національний лісотехнічний університет України
Навчально-науковий інститут суспільних наук, адміністрування та права
Кафедра економіки, тризму та рекреації

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри:

проф. Дубовіч І.А.

_____” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи для здобуття освітнього ступеня
«Магістр» студента групи ЕКО-61м **Фургала Богдана Григоровича**

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Економіка сталого бізнесу»

1. Тема кваліфікаційної роботи:

Бізнес модель сталого розвитку ПП “ЛІФТ-ЗАХІД”

Затверджена наказом по університету № С-475 від «04» липня 2025 р.

2. Завдання на виконання роботи:

- дослідити теоретико-методичні положення бізнес-моделювання;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ПП “ЛІФТ-ЗАХІД” і за результатами аналізу формалізувати чинну бізнес-модель підприємства;
- розробити бізнес-модель сталого розвитку підприємства.

3. Зміст пояснювальної записки

1. Теоретико-методологічні засади бізнес-моделювання сталого розвитку підприємств
2. Аналіз діяльності ПП «ЛІФТ-ЗАХІД» та оцінка його поточного рівня сталого розвитку
3. Розробка бізнес-моделі сталого розвитку ПП «ЛІФТ-ЗАХІД» на основі канви

4. Графічна частина роботи

Лист 1 – Актуальність, мета і завдання дослідження.

Лист 2 – Об’єкт і предмет дослідження.

Лист 3 – Сутність і завдання бізнес-моделювання.

Лист 4 – Виробничо-господарська діяльність підприємства.

Лист 5 – Оцінка відповідності діяльності підприємства вимогам сталого розвитку.

Лист 6 – Методологія *Triple Layered Business Model Canvas*.

Лист 7 – Трансформація бізнес-моделі.

Лист 8 – Бізнес модель сталого розвитку ПП "ЛІФТ-ЗАХІД".

Лист 9 – TOWS-матриця стратегій розвитку ПП «ЛІФТ-ЗАХІД»

Лист 10 – Висновки та практична цінність дослідження.

Дата видачі завдання " 04 липня 2025 р.

Термін виконання " 01 " грудня 2025 р.

Науковий керівник роботи _____ проф. Загвойська Л.Д,
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ студент Фургало Б.Г.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Фургалю Б.Г. Бізнес-модель сталого розвитку ПП "ЛІФТ-ЗАХІД". Кваліфікаційна робота для здобуття освітнього ступеня «Магістр». Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки. Спеціальність 051 Економіка. Освітньо-професійна програма «Економіка сталого бізнесу». – Львів, НЛТУ України. – 2025.

Об'єкт дослідження – процес трансформації бізнес-моделі малого підприємства для інтеграції принципів сталого розвитку і посилення його конкурентоспроможності.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та практичні інструменти бізнес-моделювання на засадах сталого розвитку.

Мета роботи – розробити бізнес-модель сталого розвитку для відновлення фінансової стійкості підприємства ПП "ЛІФТ-ЗАХІД".

Методи дослідження: системний підхід, економічний аналіз, SWOT- і TOWS-аналіз, канва бізнес-моделі, трирівнева канва бізнес-моделі.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретико-методичні засади бізнес-моделювання, розкрито сутність бізнес-моделей, еволюцію концепції, ключові компоненти моделі. Проаналізовано виробничо-господарську діяльність ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" і діючу бізнес-модель підприємства. Розроблено бізнес-модель сталого розвитку ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" з інтеграцією трьох шарів сталості. Запропоновано стратегічні зміни у всіх дев'яти блоках канви бізнес-моделі. Виконано порівняльний аналіз канви бізнес-моделі: діюча vs. цільова. Ці напрацювання щодо трансформації бізнес-моделі відповідно до цілей сталого розвитку містять елементи наукової новизни.

Робота містить 86 сторінок, 3 розділи, 13 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки, 47 джерел.

Ключові слова: бізнес-модель, сталий розвиток, канва бізнес-моделі, трирівнева канва бізнес-моделі, ESG-критерії, енергоефективність, трансформація підприємства.

ABSTRACT

Furgalo B. G. Business Model for Sustainable Development of PE "LIFT-ZAKHID". Qualification work for obtaining Master degree. Field of knowledge is 05 Social and Behavioral Sciences. Specialty 051 Economics. Educational and professional programme "Economics of Sustainable Business". – Lviv, Ukrainian National Forestry University. – 2025.

The object of the study is a process of transformation of the small enterprise business model for integration of sustainable development principles and strengthening its competitiveness.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations and practical tools for business modeling based on sustainable development.

The purpose of the work is to develop a business model for sustainable development to restore the financial stability of PE "LIFT-ZAKHID".

Research methods: systemic approach, financial analysis, SWOT and TOWS analysis, methodology of business model canvas, triple-layered business model canvas, financial modeling.

The qualification work highlights the theoretical and methodological foundations of business modeling, reveals the essence of business models, the evolution of the concept, and key components of the model. The production and economic activity of PE "LIFT-ZAKHID" and the current business model of the enterprise were analyzed. A business model for sustainable development of PE "LIFT-ZAKHID" was developed with the integration of three layers of sustainability. Strategic changes in nine blocks of the business model canvas are proposed. A comparative analysis of the business model canvas was performed: current vs. target. These developments regarding the transformation of the business model in accordance with the goals of sustainable development contain elements of scientific novelty. The work contains 86 pages, 3 chapters, 13 tables, 3 figures, 2 appendices, 47 sources.

Key words: business model, sustainable development, business model canvas, triple-layered business model canvas, ESG criteria, energy efficiency, enterprise transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	
9	
1.1. Сутність бізнес-моделей.	9
1.2. Концепція сталого розвитку в бізнесі: принципи і цілі.....	13
1.3. Адаптація канви бізнес-моделі до ЦСР.	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЛІФТ-ЗАХІД» ТА ОЦІНКА ПОТОЧНОГО РІВНЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
244	
2.1. Загальна характеристика підприємства.	244
2.2. Фінансово-господарський аналіз діяльності підприємства.....	28
2.3. SWOT-аналіз виробничо-господарської підприємства.....	366
2.4. Оцінка відповідності поточного стану вимогам сталого розвитку	42
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ЛІФТ-ЗАХІД» НА ОСНОВІ КАНВИ	
49	
3.1. Побудова класичної канви для поточного стану підприємства.	49
3.2. Розробка розширеної канви сталого розвитку	55
3.3. Пропозиції стратегічних змін канви з урахуванням ЦСР.....	61
3.4. Візуалізація та порівняльний аналіз Канви (поточна vs. цільова).	68
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТОК А	82
ДОДАТОК Б	84

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної трансформації економіки інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності стає конкурентною необхідністю для довгострокового успіху бізнесу. Прийняття у 2015 році ООН Цілей сталого розвитку до 2030 року визначило стратегічні орієнтири для бізнесу у напрямі побудови сталої та екологічно відповідальної економіки. Для України євроінтеграційний курс актуалізує впровадження ESG-критеріїв, що стають обов'язковою умовою для доступу до міжнародного фінансування.

Інструменти канви бізнес-моделі та її адаптовані версії трирівневої канви бізнес-моделі надають структурований підхід до трансформації підприємств для інтеграції принципів сталості. ПП "Ліфт-Захід", що працює у сфері ліфтового обладнання з 2012 року та зіткнулося з критичним погіршенням фінансових показників у 2024 році, представляє типовий випадок малого підприємства, яке потребує стратегічної трансформації, а специфіка його діяльності створює потенціал для позиціонування у сегменті енергоефективних рішень.

Мета дослідження полягає у розробці бізнес-моделі сталого розвитку для ПП "Ліфт-Захід" на основі інструментів канва бізнес-моделі з інтеграцією економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності, що забезпечить фінансову стійкість підприємства та створить довгострокові конкурентні переваги через позиціонування у сегменті енергоефективних ліфтових рішень.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні засади бізнес-моделювання сталого розвитку підприємств, включаючи еволюцію концепції бізнес-моделей, цілі сталого розвитку та інструменти адаптації канви для інтеграції ESG-критеріїв;
- провести комплексний аналіз діяльності ПП "Ліфт-Захід", включаючи загальну характеристику підприємства, фінансово-господарський аналіз за 2022-2024 роки, SWOT-аналіз та оцінку сталості діяльності ПП у трьох вимірах;
- побудувати класичну бізнес-модель для поточного стану підприємства з використанням інструменту канви для ідентифікації проблемних елементів;

- розробити розширену бізнес-модель сталого розвитку з використанням методології потрійної канви бізнес-моделі;
- запропонувати стратегічні зміни бізнес-моделі з урахуванням вимог сталого розвитку для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства;
- виконати візуалізацію та порівняльний аналіз поточної та цільової бізнес-моделей для оцінки масштабу необхідних трансформацій;
- визначити систему ключових показників ефективності для оцінки сталого розвитку в економічному, екологічному та соціальному вимірах.

Об'єктом дослідження є процес трансформації бізнес-моделі малого підприємства для інтеграції принципів сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні інструменти бізнес-моделювання з урахуванням вимог сталого розвитку, які використовують для розробки і впровадження інтегрованої бізнес-моделі з урахуванням економічних, екологічних і соціальних аспектів.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечують достовірність отриманих результатів та обґрунтованість рекомендацій. Методи аналізу та синтезу застосовано для дослідження теоретичних засад бізнес-моделювання сталого розвитку. Системний підхід - для комплексного дослідження взаємозв'язків між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства. Методи економічного аналізу застосовано для оцінки фінансово-економічного стану ПП "Ліфт-Захід" за період 2022-2024 років. SWOT-аналіз використано для систематизації сильних і слабких сторін ПП у поєднанні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Методологія *Business Model Canvas* застосована для візуалізації чинної бізнес-моделі підприємства, а *Triple Layered Business Model Canvas* – для розробки цільової бізнес-моделі сталого розвитку. привабливості проекту. Метод матричного аналізу ризиків застосовано для ідентифікації потенційних загроз і розробки стратегій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність бізнес-моделей

Концепція бізнес-моделювання займає особливе місце в сучасній теорії управління підприємствами, оскільки вона дозволяє системно осмислити логіку створення цінності та забезпечення прибутковості організації. Бізнес-модель являє собою концептуальний опис, який використовують для зображення способу створення економічної, соціальної та іншої цінності організації. Незважаючи на широке застосування цього терміну, в науковій літературі відсутній консенсус щодо його трактування. В рамках одного з опитувань по даній темі шістдесят два учасники дали п'ятдесят чотири різних визначення терміну, що свідчить про складність та багатогранність цього поняття [23].

Дослідники пропонують різноманітні визначення бізнес-моделі, які відображають різні аспекти її сутності. Бізнес-модель розглядають як набір запланованих дій, спрямованих на отримання доходу на ринку, а також як структуру бізнесових процесів та зв'язків між ними, які використовують для планування, контролю та корекції діяльності підприємства. Бізнес-модель є описом підприємства як складної системи з заданою точністю, в рамках якої відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування. Більш широке визначення пропонують дослідники з лондонського Університету Брунеля та паризької Вищої школи, які трактують бізнес-модель як уявлення про структурні, операційні та фінансові механізми роботи комерційної організації, її продуктів і послуг в даний момент часу та їхній подальший розвиток для досягнення стратегічних цілей компанії [4].

Відомий економіст Алекс Сливотські визначив суть бізнес-моделі як усвідомлено вибраний спосіб створення цінності й одержання прибутку. Ця концепція підкреслює стратегічний характер бізнес-моделі, яка виступає інструментом трансформації інновацій в економічну цінність для споживача та

підприємства. У механізмі формування бізнес-моделі за Сливоцьким визначено п'ять базових елементів, кожен із яких складається із окремих компонентів: відбір споживачів, унікальна пропозиція цінності, модель прибутку, масштаб діяльності і стратегічний контроль. Ця структура демонструє комплексний підхід до розуміння бізнес-моделі як системи взаємопов'язаних елементів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

Еволюція концепції бізнес-моделювання тісно пов'язана з розвитком теорії стратегічного управління. Вперше поняття бізнес-моделі прозвучало в анотаціях до наукових робіт на економічну тематику в кінці 1940-х років, а в 50-х і 60-х роках воно закріпилося в контексті ділових ігор для керівників. У процесі дослідження теоретичного розвитку концепції бізнес-моделі було виокремлено основні етапи її еволюції та досліджено основні напрями її розвитку. До другої половини 1990-х років поняття бізнес-моделі розглядали переважно в контексті корпоративної стратегії і було їй співзвучне. Проте з появою електронної комерції та інтернет-технологій термін набув нового значення. Термін було вперше виділено та використано для аналізу діяльності компаній, які працюють на ринку електронної торгівлі, що стало поштовхом до подальшого теоретичного осмислення цього поняття в різних галузях економіки [39].

Сучасне розуміння бізнес-моделі включає широкий спектр компонентів, які визначають логіку функціонування підприємства. До ключових компонентів відносять цільову аудиторію, ціннісну пропозицію, канали взаємовідносин зі стейкхолдерами, бізнес-процеси виробництва та реалізації продукту, маркетинг і рекламу, формування доходів і витрат. Ціннісна пропозиція - це унікальний продукт, послуга або рішення, запропоновані клієнтам, які задовольняють їхні потреби або вирішують проблему. Цільова аудиторія визначає, хто саме є споживачами продукту чи послуги, що дозволяє ефективно сегментувати ринок та адаптувати пропозицію під специфічні потреби клієнтів [11, с. 87–91].

Канали збуту та поширення визначають, якими каналами бізнес користуватиметься для окремих сегментів, який зв'язок між каналами, які з каналів працюють найкраще та є найефективнішими за критеріями витрат.

Стосунки із замовниками формують види взаємозв'язку, які кожен сегмент очікує від організації, їхню витратність та інтеграцію з рештою моделі бізнесу. Потоки отримання виручки визначають, за що споживачі реально готові платити, як здійснюється сплата та який вклад кожного потоку в загальну виручку. Ключові ресурси охоплюють найважливіші активи, необхідні для ефективного функціонування бізнесу, включаючи фізичні, інтелектуальні, людські та фінансові ресурси [24].

Ключова діяльність визначає, які види діяльності потребує бізнес, в тому числі продукування основної цінності, функціонування каналів поширення, взаємозв'язок зі споживачами та потік виручки. Ключові партнери включають основні організації, постачальників, з якими компанія співпрацює для створення цінності, визначають, які основні ресурси необхідно отримувати від них та якою є ключова діяльність партнерів. Структура витрат ідентифікує найважливіші витрати в прийнятій моделі бізнесу, визначає, які ключові ресурси коштують найдорожче та яка діяльність вимагає найбільших вкладень [33, с. 86–94].

У структурі бізнес-моделі виділяють такі компоненти як цільовий, нормативно-правовий, організаційний, економічний та інформаційний. Сукупність цих компонентів відображає всі аспекти функціонування системи управління, забезпечує виконання функцій, дотримання цілеспрямованості, ефективності та можливості функціонування підприємства. Є п'ять змістових блоків, які об'єднують основні елементи бізнес-моделі підприємства: блок змісту цінності, що визначає ключові напрями бізнесу; блок створення цінності, який акумулює опис активів і партнерських відносин; блок реалізації цінності, що характеризує цільові сегменти ринку та канали збуту; блок управління і блок фінансових аспектів [38, с. 16–31].

Роль бізнес-моделі у стратегічному менеджменті важко переоцінити, оскільки вона виступає проміжною ланкою між стратегією підприємства та її операційною реалізацією. Процес розробки бізнес-моделі є головним компонентом стратегічного управління підприємством. Бізнес-модель логічно описує, яким чином підприємство створює цінність, поставляє її клієнтам і

набуває економічну, соціальну та інші форми вартості. Практикою доведено, що саме вибір бізнес-моделі відіграє ключову роль у розвитку компанії. Кожна компанія в бізнесі дотримується певної бізнес-моделі, яка може формуватися стихійно чи бути результатом свідомого вибору керівників компанії [14].

Кореспондування із складовими загальної стратегії компанії підтверджує значення і посилює роль бізнес-моделі як ефективного інструмента її реалізації на практиці. У межах теорії стратегічного управління концепція бізнес-моделі активно використовується для пояснення відмінностей у результатах діяльності підприємств, які працюють в одній галузі. Підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії. Їх можна створювати для певного продукту або послуги, підприємства чи групи підприємств і холдингу, що демонструє їх універсальність і масштабованість [17, с. 252–261].

Важливою характеристикою сучасних бізнес-моделей є їхня динамічна природа та здатність до трансформації. Питання формування й розвитку бізнес-моделі підприємства повинні розглядатися в контексті еволюції, що лягло в основу двох основних положень концепції ділового бізнес-моделювання: інноваційної динаміки й інноваційного саморозвитку виробничих систем. Кількісною суттю еволюції бізнес-моделі підприємства в промисловості виступає інноваційна динаміка, тоді як якісною характеристикою є інноваційний саморозвиток промислових систем. Це підкреслює необхідність постійної адаптації бізнес-моделей до мінливих умов зовнішнього середовища, технологічних змін та еволюції споживчих переваг [12, с. 199].

Тож, бізнес-модель – це комплексна концептуальна конструкція, яка інтегрує стратегічні, операційні та фінансові аспекти діяльності підприємства. Вона забезпечує системне розуміння логіки створення та реалізації цінності, визначає ключові елементи та зв'язки між ними, а також виступає інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати конкурентні переваги. Еволюція концепції від простого опису бізнес-процесів до комплексної системи стратегічного аналізу свідчить про зростаючу роль бізнес-моделювання.

1.2. Концепція сталого розвитку в бізнесі: принципи і цілі

Концепція сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі являє собою фундаментальний підхід до організації діяльності підприємств, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання з екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Сталий розвиток визначається як концепція збалансування економічного зростання, соціального добробуту та охорони довкілля для задоволення потреб сучасного покоління без шкоди можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Цей підхід базується на гармонії між трьома основними складовими: економічною, соціальною та екологічною, що формує так звану триєдину концепцію сталого розвитку. Сталий розвиток трактується як безперервний процес гармонізації економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємств з метою забезпечення довгострокової ефективності та відповідальності перед суспільством [13].

Еволюція концепції сталого розвитку пройшла кілька ключових етапів від зародження та усвідомлення екологічних загроз до інтеграції принципів сталості у бізнес-моделі підприємств. У 1987 році багато країн, включаючи Україну, прийняло принцип сталого розвитку суспільства, що передбачає відповідальність держави і громадянського суспільства в забезпеченні можливості задоволення потреб як нинішнього, так і наступних поколінь. В цьому ж році Міжнародною комісією з навколишнього середовища і розвитку вперше було використано поняття сталого розвитку в його сучасному трактуванні [2]. Концепція сталого розвитку утворилася в результаті з'єднання трьох напрямів: економічного, соціального та екологічного, що визначають комплексний характер цього підходу до ведення бізнесу.

У XXI ст. акцент у концепції сталого розвитку зміщується на новітні підходи, такі як регенеративна економіка та біоекономіка, що використовують інноваційні технології для досягнення сталості. Сучасні підприємства активно впроваджують принципи сталого розвитку через стратегії екологічного менеджменту, соціальної відповідальності бізнесу та запровадження

інноваційних технологій, включаючи зелену енергетику та циркулярну економіку. Економічна стабільність, збереження ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення справедливих умов для всіх учасників економічної діяльності складають основу сучасного розуміння сталого розвитку. Це підкреслює трансформацію концепції від абстрактних ідей до конкретних механізмів впровадження у щоденну практику підприємств [32].

Принципи сталого розвитку формують основу для побудови відповідальної бізнес-моделі та визначають напрями діяльності підприємств. Серед ключових принципів виділяють збереження природних ресурсів через їх використання у межах природного відновлення, що передбачає раціональне та ощадливе ставлення до матеріальних активів. Економічна складова націлена на довгострокове економічне зростання, яке є стійким і сприяє створенню можливостей для всіх, включаючи розвиток інновацій, підтримку малого бізнесу та інвестування в сталі проекти. Соціальна складова стосується забезпечення високої якості життя для всіх людей, включаючи доступ до освіти, медичних послуг, забезпечення соціального захисту та зменшення нерівності. Екологічна складова зосереджується на збереженні екосистем, боротьбі зі змінами клімату та забезпеченні раціонального використання природних ресурсів [1].

У вересні 2015 р. всі 193 держави-члени ООН затвердили Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року, який визначив 17 Цілей Сталого Розвитку (ЦСР) та 169 завдань для їх досягнення. ЦСР були прийняті як універсальний заклик до дій для подолання бідності, захисту планети та забезпечення миру і процвітання для всіх людей до 2030 року. Ці глобальні цілі визнають, що дії в одній сфері впливають на результати в інших, і що розвиток повинен збалансовувати соціальну, економічну та екологічну сталість. Україна, як і інші держави-члени ООН, приєдналася до глобального процесу сталого розвитку та провела адаптацію цілей до національного контексту [25, с. 49].

ЦСР охоплюють широкий спектр напрямів, зокрема подолання бідності та голоду, забезпечення якісної освіти та охорони здоров'я, гендерну рівність, чисту воду та санітарію, доступну та чисту енергію, гідну працю та економічне

зростання, інновації та інфраструктуру, скорочення нерівності, сталі міста та громади, відповідальне споживання та виробництво, боротьбу зі зміною клімату, збереження морських і наземних екосистем, мир та справедливість, партнерство заради сталого розвитку. Сімнадцять ЦСР, що включають 169 завдань, мають ширший діапазон охоплення та є амбітнішими, ставлячи за мету вирішення корінних причин бідності та задоволення універсальної потреби в розвитку. Кожна ціль підкріплюється конкретними індикаторами, що дозволяють відстежувати прогрес на національному та глобальному рівнях [40, с. 136–146].

Для українського бізнесу ЦСР стали орієнтирами для розроблення програмних і прогнозних документів. В Україні створено міжвідомчу робочу групу з питань забезпечення досягнення ЦСР, а уряд вніс зміни до Регламенту Кабінету Міністрів України, встановивши, що у процесі формування та реалізації державної політики враховується необхідність досягнення ЦСР. Сталий розвиток розглядається не просто як проекти соціальної відповідальності, відірвані від суті бізнес-процесів, а як необхідна умова для бізнесів, які хочуть масштабуватися, виходити на зовнішні ринки та залучати інвестиції. Це підкреслює стратегічне значення ЦСР для конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємств [27, с. 57–67].

Інтеграція ESG-критеріїв у бізнес-практику стала одним із ключових механізмів реалізації концепції сталого розвитку на рівні підприємств. ESG є аббревіатурою трьох ключових сфер: *Environmental* (екологічна), *Social* (соціальна) та *Governance* (управлінська), які формують основу відповідального та сталого бізнесу. Поняття ESG вперше було чітко сформульоване у звіті ООН 2004 року під назвою "Who Cares Wins", який закликав бізнес-лідерів, інвесторів та аналітиків інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські принципи у свої бізнес-моделі для довгострокового успіху. Цей звіт став ключовою точкою для розвитку концепції ESG та заклав основу для ширшого впровадження сталого інвестування, що згодом отримало глобальне визнання.

З наукової точки зору ESG розглядається як інтегрований підхід до оцінки нефінансових ризиків та можливостей, які можуть вплинути на довгострокову

ефективність бізнесу. Екологічні фактори ESG стосуються впливу компанії на довкілля і включають питання зміни клімату, енергоефективності, управління відходами, використання відновлюваних ресурсів та зменшення вуглецевого сліду. Соціальні фактори включають те, як компанія взаємодіє із своїми працівниками, постачальниками, клієнтами та громадами, охоплюючи питання прав людини, умов праці, безпеки, різноманітності та інклюзивності. Корпоративне управління включає системи контролю та управління, які забезпечують прозорість і відповідальність у прийнятті рішень, сприяючи зниженню ризиків та підвищенню ефективності бізнесу [37].

Дослідження показують, що компанії, які інтегрують ESG-принципи у свою основну діяльність, досягають вищого рівня довіри інвесторів, покращеного доступу до доступного фінансування, сильнішої лояльності клієнтів і стійкішої позиції під час криз. Впровадження ESG-стратегій дозволяє підприємствам краще прогнозувати ризики та реагувати на зміни зовнішнього середовища, від кліматичних змін до регуляторних вимог. Компанії, які активно впроваджують ESG-принципи, демонструють тенденцію до зростання вартості активів, оскільки вони краще адаптуються до змін зовнішнього середовища, мають кращу репутацію на ринку та нижчі ризики. Інтеграція екологічних і соціальних стандартів допомагає знизити операційні та репутаційні ризики, сприяючи довгостроковій стабільності підприємства.

Процес впровадження ESG-принципів у бізнес-діяльність передбачає кілька ключових етапів та вимагає системного підходу. Компанії повинні проводити аналіз впливу для визначення ключових викликів ESG у бізнесі, здійснювати стратегічну інтеграцію через включення ESG до стратегії бізнесу та встановлення цілей, а також враховувати ESG у прийнятті рішень та управлінні ризиками. Інтеграція сталого розвитку пов'язана з економічними драйверами по збільшенню ефективності та зменшенню витрат, а також управлінню ризиками, і може виступати драйвером до створення додаткової цінності, нових продуктів, бізнес-моделей та партнерств. Важливим аспектом є розбудова екосистем через

партнерство і співпрацю з локальними громадами, іншими бізнесами та державними структурами [41, с. 121–130].

Для українського бізнесу впровадження ESG-критеріїв набуває особливого значення в контексті європейської інтеграції. Імплементация стандартів ESG є необхідною умовою для українських компаній, які планують активно співпрацювати з міжнародними донорами та інвесторами для відбудови України. Впровадження ESG-принципів є важливою умовою інтеграції України до європейських фінансових ринків, а дотримання принципів сталого розвитку стало стандартом для Європи та запорукою якісного відновлення України. Міжнародні інвестори очікують від українських підприємств відповідальності, прозорості та відповідності екологічним і соціальним стандартам, що робить ESG-інтеграцію стратегічним пріоритетом для бізнесу.

Таким чином, концепція сталого розвитку в бізнесі являє собою комплексний підхід, що інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств через реалізацію ЦСР і впровадження ESG-критеріїв. Ця концепція перетворилася з абстрактної ідеї на конкретну бізнес-стратегію, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і відповідальність перед суспільством і майбутніми поколіннями.

1.3. Адаптація Канви бізнес-моделі до ЦСР

Класична бізнес-модель Остервальдера і Піньє (Business Model Canvas) [45], з часу свого виникнення стала одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис пропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу з позицій її ефективності та можливостей розвитку. Проте традиційна дев'ятиблокова канва бізнес-моделі зосереджувалася переважно на економічних аспектах діяльності підприємства, залишаючи поза увагою екологічні та соціальні виміри, які набувають критичного значення в контексті сталого розвитку. Це обмеження стало поштовхом до розробки адаптованих версій канви, які б інтегрували принципи сталості в процес бізнес-моделювання та дозволили підприємствам створювати, надавати та захоплювати множинні форми цінності. Еволюція

інструментів бізнес-моделювання від суто економічної перспективи до комплексного підходу, що враховує триєдину концепцію сталого розвитку, відображає зміну парадигми в управлінні сучасними підприємствами [31, с. 138–145].

Адаптація канви бізнес-моделі для потреб сталого розвитку почалася з усвідомлення того, що більшість організаційних підходів не змогли створити необхідних скорочень впливу на довкілля, принаймні частково тому, що бізнес-мислення не інтегрувало природничо-наукове розуміння сталості і екологічних меж нашої планети. Дослідники почали пошук способів додавання екологічних та соціальних аспектів до оригінальної бізнес-моделі, що тривало кілька років активних досліджень, проектування, розробки та тестування. Результатом цих зусиль стало створення різних модифікацій канви, серед яких найбільш визнаними є канва сталої бізнес-моделі (Sustainable Business Model Canvas) та трирівнева канва бізнес-моделі (Triple Layered Business Model Canvas). Обидва підходи базуються на переконанні, що інновації бізнес-моделей, які враховують підхід потрійного результату, будуть більш сталими з плином часу та забезпечать довгострокову конкурентоспроможність підприємств [20, с. 47].

Концепція Sustainable Business Model Canvas являє собою стратегічний інструмент управління, що допомагає організаціям розробляти, візуалізувати та інноваційно розвивати свої бізнес-моделі з фокусом на сталість. Цей інструмент розширює традиційну канву бізнес-моделі шляхом включення елементів, які спеціально адресують екологічні, соціальні та економічні впливи діяльності підприємства. Sustainable Business Model Canvas заохочує компанії розглядати не лише свою прибутковість, але й відповідальність перед планетою та суспільством, що відповідає сучасним очікуванням стейкхолдерів та регуляторним вимогам. Інструмент складається з тринадцяти елементів, які можна завантажити зі спеціалізованих платформ, та може бути доповнений картками натхнення для циркулярних моделей та навігаторами бізнес-моделей, створеними лабораторіями інновацій бізнес-моделей [10].

Ключовою особливістю Sustainable Business Model Canvas є її здатність інтегрувати економічні, екологічні та соціальні аспекти в єдину холістичну візію

бізнес-моделі підприємства. На відміну від традиційних моделей, які зосереджуються насамперед на фінансових та операційних компонентах, стала канвас інтегрує три виміри сталості без розділення їх на окремі шари, а скоріше поєднуючи в кожному блоці канви. Цей підхід дозволяє бізнесам системно досліджувати можливості для сталих інновацій, оцінювати можливість реплікації в різних регіонах зі схожими характеристиками та узгоджувати свої бізнес-стратегії з ширшими соціальними та екологічними цілями. Сталі бізнес-моделі є потужними інструментами, оскільки вони дозволяють компаніям процвітати економічно, водночас справляючи позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище [15, с. 90–91].

Triple Layered Business Model Canvas, розроблений дослідниками Александром Джойсом, Реймондом Пакіном та Ів Піньє, представляє альтернативний підхід до інтеграції сталості в бізнес-моделювання через створення трьох окремих, але взаємопов'язаних шарів. Вперше цей інструмент був представлений у 2015 році на першій конференції ARTEM з організаційної креативності у Нансі, Франція, під темою переосмислення шляхів креативності та сталості. Triple Layered Business Model Canvas зберігає оригінальну економічну канву як базовий шар і додає до неї два нових рівні з дев'ятьма екологічними та дев'ятьма соціальними елементами. Другий шар побудований з підходом життєвого циклу до довкілля, тоді як третій шар сприяє стейкхолдерському підходу до соціальних питань, що дозволяє підприємствам краще розуміти та візуалізувати взаємозв'язки між економічними, екологічними та соціальними аспектами їхньої бізнес-моделі [6, с. 98].

Екологічний шар Triple Layered Business Model Canvas базується на принципах аналізу життєвого циклу та фокусується на ідентифікації ключових екологічних впливів організації на кожному етапі створення цінності. Дев'ять компонентів цього шару включають постачання та аутсорсинг, виробництво, функціональну цінність, матеріали, кінець життєвого циклу, дистрибуцію, фазу використання, екологічний вплив та екологічні вигоди. Цей шар допомагає організаціям визначити, де знаходяться їхні основні екологічні впливи та надає

інсайти для дослідження способів розроблення інновацій організації та бізнес-моделі для покращення її потенціалу створення екологічної цінності. Підхід життєвого циклу дозволяє бачити повну картину свого екологічного сліду від видобутку сировини до утилізації продукту, що є критично важливим для розробки стратегій декарбонізації та переходу до циркулярної економіки [19].

Соціальний шар Triple Layered Business Model Canvas використовує стейкхолдерський підхід для захоплення взаємних впливів між стейкхолдерами та організацією, а також ключових соціальних впливів організації, що впливають з цих відносин. Дев'ять компонентів соціального шару паралельні економічному шару, але адаптовані для соціального контексту, включаючи співробітників, управління, громади, соціальну культуру, масштаб екстерналій, кінцевих користувачів, місцевих громад, соціальні вигоди та соціальний вплив. Ключовим моментом використання соціального шару є розширення оригінальної канви бізнес-моделі через стейкхолдерський підхід для захоплення взаємних впливів та розуміння того, де знаходяться основні соціальні впливи організації. Це надає краще розуміння потенціалу створення соціальної цінності та можливості для інновування організаційних дій [21].

Практичне застосування Triple Layered Business Model Canvas було продемонстровано на прикладі компанії Nespresso [16, с. 48–53], яка стала класичним кейсом для ілюстрації функціональності цього інструменту. Економічна канва Nespresso зосереджується на продажу високомаржинальних кавових капсул для приготування кави та низькомаржинальних машин, виготовлених партнерами, з ціннісною пропозицією надання ресторанного еспресо вдома. Екологічний шар розкриває виклики, пов'язані з алюмінієвими капсулами та їхнім життєвим циклом, включаючи програми переробки та партнерства з організаціями з управління відходами. Соціальний шар демонструє взаємодію з фермерами через програму AAA Sustainable Quality, що забезпечує справедливі ціни та підтримку місцевих громад, а також робить акцент на створенні преміального досвіду для споживачів [22].

Впровадження адаптованих канв для сталого розвитку створює дві нові динаміки для аналізу бізнес-моделей: горизонтальну когерентність та вертикальну когерентність. Горизонтальна когерентність досягається через розробку глибшого розуміння економічних, екологічних і соціальних впливів організації в межах кожного окремого шару канви, що дозволяє ідентифікувати взаємозв'язки та залежності між різними елементами одного виміру. Вертикальна когерентність забезпечує чіткі зв'язки між шарами, підтримуючи більш холистичну та інтегровану перспективу орієнтованих на сталість рішень. Візуальне представлення бізнес-моделі через інструмент канви підтримує розвиток і комунікацію більш холистичного та інтегрованого погляду на бізнес-модель, що підтримує креативне в напрямі більш сталих бізнес-моделей [5].

Приклади інтеграції адаптованих канв для сталого розвитку демонструють їхню універсальність та застосовність у різних галузях економіки наведених в працях [35, с. 88–95]. Проект LOCALISED розробив спеціалізований інструмент на базі Excel для організації, з'єднання та планування стратегій декарбонізації в стандартних бізнес-операціях підприємств у секторах виробництва, сільського господарства, будівництва та транспорту. Валідація інструменту проводилася з бізнесами в Каталонії через серію онлайн-воркшопів, що продемонструвало переважно позитивні відгуки та інструментальну цінність заповнених канв для картування стратегій прийняття більш сталих практик. У секторі харчової промисловості Triple Layered Business Model Canvas успішно застосовані для дизайну бізнес-моделі розвитку кавового бізнесу, інтегруючи три виміри сталості для малих і середніх підприємств [35, с. 88–95].

Компанії, що впроваджують адаптовані канви сталого розвитку, отримують значні переваги в сучасному бізнес-середовищі. Використання цих інструментів дозволяє краще прогнозувати ризики та реагувати на зміни зовнішнього середовища, від кліматичних змін до регуляторних вимог, що стають дедалі жорсткішими з новими законами, спрямованими на зменшення викидів, енергоефективність та сталі практики. Підприємства, які активно інтегрують сталість у свої основні бізнес-моделі через використання Sustainable

BMC або Triple Layered BMC, демонструють тенденцію до зростання вартості активів, оскільки вони краще адаптуються до змін, мають кращу репутацію на ринку та нижчі ризики. Впровадження цих інструментів також підвищує довіру інвесторів, покращує доступ до фінансування, посилює лояльність клієнтів та забезпечує стійкішу позицію під час криз [36].

Отже, адаптація канви бізнес-моделі для сталого розвитку через створення Sustainable BMC і Triple Layered Business Model Canvas є значним кроком у бізнес-моделюванні. Ці інструменти забезпечують структурований підхід до інтеграції трьох аспектів в єдину холістичну візію бізнесу, дозволяючи підприємствам креативно інновувати в напрямі більш сталих моделей, вивчати можливості для сталих інновацій, узгоджувати свої стратегії з глобальними ЦСР.

Висновок до розділу 1

Досліджено теоретико-методологічні засади бізнес-моделювання сталого розвитку підприємств. Встановлено, що бізнес-модель являє собою комплексну концептуальну конструкцію, яка інтегрує стратегічні, операційні та фінансові аспекти діяльності підприємства. Еволюція концепції від простого опису бізнес-процесів до комплексної системи стратегічного аналізу свідчить про зростаючу роль бізнес-моделювання в сучасній теорії та практиці управління. Ключові компоненти бізнес-моделі включають ціннісну пропозицію, цільову аудиторію, канали збуту, стосунки із замовниками, потоки доходів, ключові ресурси, діяльність та партнерів, а також структуру витрат.

Проаналізовано концепцію сталого розвитку в бізнесі через призму принципів триєдиної концепції, ЦСР та ESG-критеріїв. Доведено, що інтеграція трьох аспектів діяльності стала необхідністю для довгострокового успіху. Впровадження ESG-принципів забезпечує підвищення інвестиційної привабливості, покращення доступу до міжнародного фінансування та зміцнення репутації на ринку. Для українського бізнесу дотримання стандартів сталого розвитку є стратегічним пріоритетом у контексті європейської інтеграції.

Досліджено адаптовані інструменти бізнес-моделювання для інтеграції принципів сталості, зокрема SBM Canvas і Triple Layered Business Model Canvas.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЛІФТ-ЗАХІД» ТА ОЦІНКА ЙОГО ПОТОЧНОГО РІВНЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика підприємства

ПП "Ліфт-Захід" є спеціалізованою організацією у сфері вантажопідіймального обладнання, що здійснює свою діяльність на ринку України з 2012 року. Підприємство зареєстроване у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України під кодом ЄДРПОУ 38057273 та має організаційно-правову форму приватного підприємства відповідно до КОПФГ 120. Юридична адреса підприємства: вулиця Володимира Великого, будинок 2, місто Львів, Львівська область, індекс 79026, контактний телефон 2537497.

Основним видом економічної діяльності ПП "Ліфт-Захід" є інші будівельно-монтажні роботи за КВЕД 43.29, що включає широкий спектр послуг у галузі ліфтового обладнання. Компанія позиціонує себе як постачальник вантажопідіймального обладнання на ринок України та надає комплексні послуги від підбору обладнання до його експлуатаційного обслуговування. Підприємство працює за принципом повного циклу супроводження проектів, що дозволяє клієнтам отримувати послуги від єдиного виконавця на всіх етапах взаємодії з ліфтовим обладнанням. Така бізнес-модель забезпечує високу якість послуг і можливість контролю всього процесу від моменту замовлення до післягарантійного обслуговування.

Асортимент продукції та послуг ПП "Ліфт-Захід" охоплює декілька ключових напрямів діяльності. Підприємство здійснює постачання широкого спектру вантажопідіймального обладнання, включаючи пасажирські ліфти різної вантажопідйомності, вантажні ліфти для промислових об'єктів, вантажопасажирські ліфти універсального призначення, гідравлічні ліфти для специфічних умов експлуатації, панорамні ліфти з привабливим зовнішнім виглядом, котеджні ліфти для приватних домоволодінь, малі вантажні ліфти та автомобільні ліфти. Додатково компанія пропонує ескалатори, траволатори, вантажні платформи та інше підйомне устаткування відомих світових брендів.

Уся продукція відповідає європейським нормам безпеки EN81, Українському Технічному Регламенту, ГОСТ 22011, ПББЄЛ та має сертифікати відповідності і дозволи на застосування в Україні.

Спектр послуг підприємства включає повний комплекс робіт з ліфтовим обладнанням. Компанія виконує монтаж нового обладнання на об'єктах різного призначення, здійснює демонтаж застарілого обладнання, проводить ремонт і налагодження ліфтів будь-якої складності, забезпечує технічне обслуговування ліфтів, підйомників, ескалаторів і траволаторів на регулярній основі. Окремим напрямом діяльності є встановлення диспетчерського зв'язку, систем обмеженого доступу та відеонагляду у ліфтах, що підвищує рівень безпеки експлуатації. Підприємство надає послуги експертних обстежень технічного стану обладнання, розробляє технічну документацію для проектів і виконує інші інженерно-технічні послуги в галузі вантажопідіймального обладнання.

Цільовими ринками збуту для ПП "Ліфт-Захід" є переважно регіони Західної України з концентрацією на Львівській області і прилеглих територіях. Географічне розташування підприємства у Львові надає стратегічні переваги для обслуговування західного регіону України та забезпечує швидкий доступ до клієнтів. Основними клієнтськими сегментами підприємства виступають об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, які потребують модернізації та обслуговування ліфтового господарства у житлових комплексах, забудовники нових житлових та комерційних об'єктів, які на етапі будівництва інтегрують ліфтове обладнання, комерційні організації, що експлуатують торгові та бізнес-центри, власники приватних котеджів та заміських будинків, промислові підприємства та складські комплекси, а також заклади охорони здоров'я, готелі та інші об'єкти соціальної інфраструктури.

Динаміка кадрового складу підприємства у 2022-2024 рр. демонструє певні коливання чисельності персоналу, що відображає адаптацію до змінних умов ринку. У 2022 році середня кількість працівників становила вісім осіб, що забезпечувало виконання операційних завдань підприємства у стабільних умовах господарювання. У 2023 року спостерігалось скорочення чисельності

персоналу до шести працівників, що може бути пов'язане з оптимізацією штатної структури та адаптацією до змін обсягів діяльності в умовах воєнного стану. У 2024 році середня чисельність працівників до дев'яти осіб, що свідчить про відновлення та розширення операційної діяльності підприємства. Така динаміка персоналу характерна для малих підприємств, які гнучко реагують на зміни ринкової кон'юнктури та оптимізують витрати на персонал відповідно до обсягів замовлень в умовах нестабільного енергопостачання.

Організаційна структура ПП "Ліфт-Захід" має лінійно-функціональний характер, типовий для малих підприємств з чіткою спеціалізацією діяльності. На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво всіма аспектами діяльності, приймає стратегічні рішення, координує роботу підрозділів і представляє інтереси підприємства у взаємодії з клієнтами, постачальниками та державними органами. Функціональні підрозділи включають комерційний відділ, який відповідає за пошук клієнтів, укладання договорів, ведення переговорів та супроводження проектів, технічний відділ, що забезпечує виконання монтажних робіт, проведення ремонтів і технічне обслуговування обладнання, а також бухгалтерію, яка веде фінансовий та податковий облік, готує звітність та забезпечує контроль над рухом коштів.

Матеріально-технічна база підприємства включає необхідне обладнання та інструменти для виконання монтажних і сервісних робіт. Згідно з даними балансу, первісна вартість основних засобів станом на кінець 2024 року становила 327,3 тис. грн, що значно перевищує показник попередніх років і свідчить про інвестиції. До складу основних засобів входить спеціалізоване монтажне обладнання, діагностичні прилади для перевірки технічного стану обладнання, інструменти і пристосування для ремонтних робіт, транспортні засоби для переміщення персоналу та матеріалів до об'єктів, а також офісне обладнання та меблі. Підприємство володіє нематеріальними активами у вигляді ліцензій, дозволів і сертифікатів, необхідних для здійснення діяльності.

Партнерські відносини відіграють ключову роль у діяльності ПП "Ліфт-Захід", оскільки підприємство виступає посередником між виробниками

обладнання та кінцевими споживачами. Компанія підтримує ділові зв'язки з провідними виробниками ліфтового обладнання, що дозволяє пропонувати клієнтам сучасну продукцію різних цінових категорій. Співпраця з об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків передбачає укладання договорів на обслуговування ліфтового господарства, що забезпечує стабільні регулярні доходи. Взаємодія з забудовниками нових об'єктів створює можливості для участі в проектах на етапі будівництва та формування довгострокових партнерських відносин. Підприємство також співпрацює з фінансовими установами для організації кредитування клієнтів при придбанні дорогого обладнання та з державними органами для отримання дозволів і сертифікатів.

Конкурентне середовище у сфері ліфтового обладнання характеризується помірною інтенсивністю конкуренції у Західному регіоні України. Основними конкурентами ПП "Ліфт-Захід" виступають спеціалізовані компанії, які надають аналогічні послуги у Львівській області та прилеглих регіонах. Серед конкурентних переваг підприємства можна виділити досвід роботи на ринку з 2012 року, що свідчить про стабільність та надійність компанії, комплексний підхід до обслуговування клієнтів від постачання обладнання до післягарантійного сервісу, географічну близькість до клієнтів у Західному регіоні та швидкість реагування на запити, репутацію надійного партнера серед об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, а також гнучку цінову політику та можливість індивідуального підходу до кожного проекту.

Стратегічні орієнтири ПП "Ліфт-Захід" визначаються поточними викликами ринку та можливостями для розвитку бізнесу. Підприємство прагне зміцнити свої позиції на ринку ліфтового обладнання Західного регіону України, розширити портфель послуг за рахунок впровадження інноваційних технологій у сфері ліфтобудування, підвищити якість обслуговування клієнтів через оптимізацію бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу, диверсифікувати клієнтську базу шляхом залучення нових сегментів споживачів та розширення географії діяльності, а також забезпечити фінансову стійкість підприємства через раціональне управління ресурсами і контроль витрат.

Реалізація цих стратегічних орієнтирів має забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах трансформації економіки України та інтеграції до європейських стандартів ведення бізнесу.

Особливістю функціонування підприємства є вплив макроекономічних і геополітичних факторів на результати діяльності. Воєнний стан в Україні з 2022 року створив додаткові виклики для бізнесу, включаючи ускладнення логістики постачання обладнання та матеріалів, зростання цін на комплектуючі та послуги, скорочення купівельної спроможності клієнтів та відкладення інвестиційних проектів у будівництві. Водночас, післявоєнна відбудова країни створює потенціал для зростання попиту на ліфтове обладнання у зв'язку з реконструкцією пошкодженої інфраструктури та будівництвом нових об'єктів. Підприємство намагається адаптуватися до цих умов через гнучке управління, оптимізацію витрат і пошук нових можливостей у перспективних сегментах.

2.2. Фінансово-господарський аналіз діяльності підприємства

Фінансово-господарський аналіз ПП "Ліфт-Захід" за період 2022-2024 років дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, його фінансовий стан та динаміку ключових економічних показників. Комплексний аналіз включає дослідження динаміки доходів та витрат, структури активів, показників рентабельності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.1 демонструє проблеми ефективності використання ресурсів. Фондовіддача (дохідність основних засобів) впала з 209,4 грн у 2023 році до 38,1 грн у 2024 році, що відображає обвал доходів на тлі інвестицій у модернізацію. Продуктивність праці скоротилася з 418,8 тис. грн на працівника до 270,7 тис. грн, оскільки зростання персоналу з 6 до 9 осіб не було супроводжено відповідним зростанням обсягів діяльності. Фондоозброєність праці зросла утричі до 7,11 тис. грн на працівника завдяки інвестиціям у основні засоби, однак це не забезпечило очікуваного ефекту. Рентабельність активів стала критично від'ємною (-163,4%), що прямо корелює з отриманням збитку у 839,1 тис. грн.

Таким чином, основною проблемою є не дефіцит ресурсів, а неконтрольоване зростання операційних витрат при одночасному скороченні доходів.

Таблиця 2.1

**Показники ефективності використання виробничих ресурсів ПП
"Ліфт-Захід" за 2022-2024 роки**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Основні засоби (тис. грн)	21,3	12,0	64,0	-9,3	+52,0
Оборотні засоби (тис. грн)	709,6	959,1	449,4	+249,5	-509,7
Середня кількість працівників (осіб)	8	6	9	-2	+3
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	2766,3	2512,5	2436,4	-253,8	-76,1
Фондовіддача (грн доходу на грн ОЗ)	129,9	209,4	38,1	+79,5	-171,3
Фондоозброєність праці (тис.грн/ос.)	2,66	2,00	7,11	-0,66	+5,11
Продуктивність праці (тис. грн / ос.)	345,8	418,8	270,7	+73,0	-148,1
Коеф. оборотів оборотних засобів	3,90	2,62	5,43	-1,28	+2,81
Рентабельність активів (%)	67,5	27,3	-163,4	-40,2	-190,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПП "Ліфт-Захід" за 2022-2024 роки (форми № 1-м і № 2-м) [28, 29, 30]

Аналіз динаміки доходів підприємства демонструє негативну тенденцію протягом досліджуваного періоду, що відображає складні умови функціонування бізнесу. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг становив 2766,3 тис. грн, що було найвищим показником за аналізований період. Протягом 2023 року спостерігалось зниження доходу до рівня 2512,5 тис. грн, що на 253,8 тис. грн або 9,2 % менше порівняно з попереднім роком. У 2024 році негативна тенденція продовжилася, і дохід скоротився до 2436,4 тис. грн, що на 76 тис. грн або 3,0 % менше порівняно з 2023 роком. Загалом за період 2022-2024 років чистий дохід підприємства зменшився на 329,9 тис. грн або 11,9 %, що свідчить про скорочення обсягів діяльності та зниження попиту в умовах економічної нестабільності.

Табл. 2.2 і рис. 2.1.наочно демонструють динаміку основних показників звіту про фінансові результати ПП "Ліфт-Захід" за досліджуваний період.

Динаміка доходів і витрат ПП "ЛІФТ-ЗАХІД"
за 2022-2024 роки, тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Чистий дохід від реалізації	2766,3	2512,5	2436,4	-253,8	-76,1
Собівартість реалізації	2224,7	1445,2	1179,4	-779,5	-265,8
Інші операційні витрати	0,0	800,1	2096,1	+800,1	+1296,0
Разом витрати	2224,7	2245,3	3275,5	+20,6	+1030,2
Фінансовий результат до оподаткув.	541,6	267,2	-839,1	-274,4	-1106,3
Чистий прибуток (збиток)	541,6	267,2	-839,1	-274,4	-1106,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП "Ліфт-Захід" за 2022-2024 роки (форма № 2-м) [28, 29, 30]

Аналіз структури витрат підприємства показує неоднозначні тенденції, що потребують детальної оцінки. Собівартість реалізованої продукції знизилася з 2224,7 тис. грн у 2022 році до 1445,2 тис. грн у 2023 році та до 1179,4 тис. грн у 2024 році. Таке скорочення може бути пов'язане з оптимізацією витрат на виконання робіт, зміною структури надання послуг або переходом до менш матеріаломістких операцій.

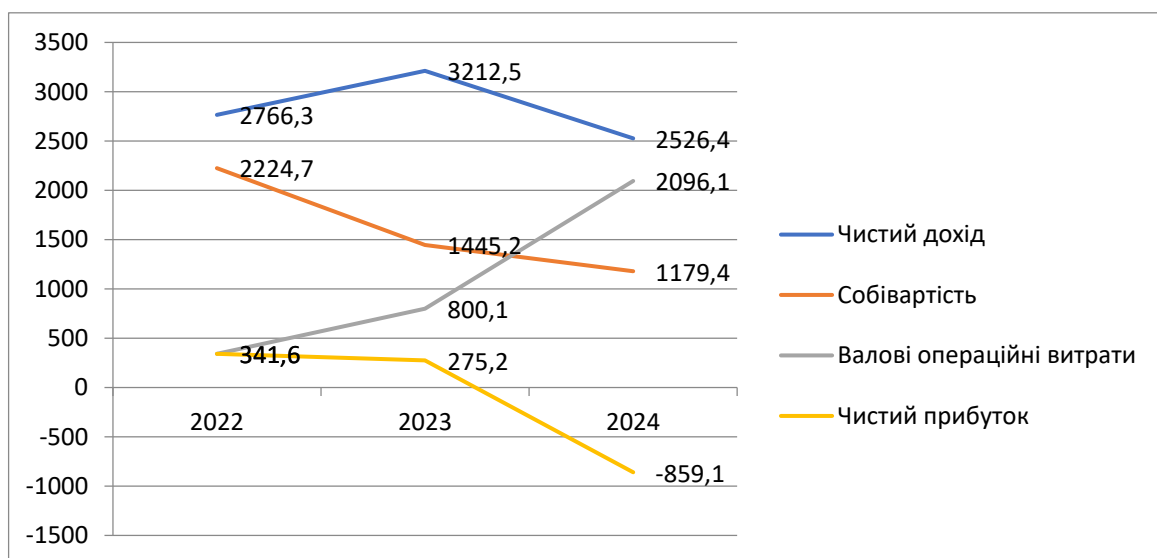


Рис. 2.1. Динаміка доходів і витрат ПП "Ліфт-Захід" за 2022-2024 роки, тис. грн

Зокрема, спостерігається стрімке зростання інших операційних витрат, які у 2022 році були відсутні, у 2023 році становили 800,1 тис. грн, а у 2024 році зросли до 2096,1 тис. грн. Загальна сума витрат зросла з 2224,7 тис. грн у 2022

році до 3275,5 тис. грн у 2024 році, що на 1050,8 тис. грн або 47,2 % більше, що свідчить про суттєве погіршення структури витрат підприємства.

Показники прибутковості підприємства демонструють критичне погіршення фінансових результатів діяльності протягом аналізованого періоду. У 2022 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 541,6 тис. грн, що становило 19,6 % від чистого доходу та свідчило про високу ефективність діяльності. У 2023 році прибуток скоротився до 267,2 тис. грн, що становило лише 10,6 % від доходу, демонструючи зниження рентабельності майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Критична ситуація виникла у 2024 році, коли підприємство вперше за аналізований період отримало збиток у розмірі 839,1 тис. грн, що склало від'ємні 34,4 % від суми доходу. Така динаміка свідчить про серйозні проблеми в операційній діяльності підприємства, коли витрати перевищили доходи на значну суму, що вимагає термінових управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів.

Аналіз структури та динаміки активів підприємства дозволяє оцінити зміни в ресурсному забезпеченні діяльності. Валюта балансу демонструє неоднозначну динаміку: у 2022 році активи становили 801,9 тис.грн, у 2023 році зросли до 1043,9 тис.грн, а у 2024 році різко скоротилися до 513,4 тис.грн. Необоротні активи зменшилися з 92,3 тис.грн на початок 2023 року до 64,0 тис.грн на кінець 2024 року, при цьому основні засоби спочатку скорочувалися з 21,3 до 12,0 тис.грн, а потім значно зросли до 64,0 тис.грн завдяки інвестиціям у оновлення матеріально-технічної бази. Оборотні активи залишалися відносно стабільними на рівні близько 900-950 тис.грн протягом 2023-2024 років, що свідчить про підтримання операційної діяльності навіть в умовах скорочення загальної суми активів.

Табл. 2.3 відображає структурні зміни в активах підприємства та дозволяє виявити ключові тенденції в управлінні ресурсами.

Структура пасивів підприємства характеризується домінуванням власного капіталу над зобов'язаннями, що є позитивною ознакою фінансової незалежності. Власний капітал зростав з 712,4 тис.грн на кінець 2022 року до

979,6 тис.грн на кінець 2023 року завдяки накопиченню нерозподіленого прибутку, однак у 2024 році різко скоротився до 140,4 тис.грн внаслідок отриманого збитку. Зареєстрований капітал підприємства залишався незмінним протягом усього періоду на мінімальному рівні 0,1 тис.грн, що є типовим для малих приватних підприємств. Поточні зобов'язання демонстрували різноспрямовану динаміку, скорочуючись з 89,5 тис.грн у 2023 році до 64,3 тис.грн, а потім значно зростаючи до 373,0 тис.грн у 2024 році. Довгострокові зобов'язання були відсутні протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про відсутність довгострокового кредитного фінансування підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка структури активів ПП "Ліфт-Захід" за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Необоротні активи	92,3	11,5	84,8	8,1	64,0	12,5
у т.ч. основні засоби	21,3	2,7	12,0	1,1	64,0	12,5
Оборотні активи	709,6	88,5	959,1	91,9	449,4	87,5
у т.ч. запаси	16,2	2,0	26,5	2,5	27,1	5,3
дебіторська заборгованість	588,7	73,4	731,1	70,0	398,0	77,5
грошові кошти	219,1	27,3	0,0	0,0	204,3	39,8
Баланс	801,9	100,0	1043,9	100,0	513,4	100,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП "Ліфт-Захід" за 2022-2024 роки (форма № 1-м) [28, 29, 30]

Табл. 2.4 демонструє динаміку структури пасивів підприємства та дозволяє оцінити співвідношення власних та залучених джерел фінансування.

Таблиця 2.4

Структура пасивів ПП "Ліфт-Захід" за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	712,4	88,8	979,6	93,8	140,4	27,4
у т.ч. зареєстрований капітал	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
нерозподілений прибуток	712,3	88,8	979,5	93,8	140,3	27,3
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточні зобов'язання	89,5	11,2	64,3	6,2	373,0	72,6
Баланс	801,9	100,0	1043,9	100,0	513,4	100,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП "Ліфт-Захід" за 2022-2024 роки (форма № 1-м) [28, 29, 30]

Показники рентабельності діяльності підприємства демонструють критичне погіршення ефективності використання ресурсів. Рентабельність діяльності у 2022 році становила 19,6 %, що свідчило про високу прибутковість кожної гривні виручки. У 2023 р. цей показник знизився до 10,6 %, демонструючи майже двократне зниження ефективності. У 2024 р. рентабельність стала від'ємною на рівні -34,4 %, що означає збитковість операційної діяльності. Рентабельність активів, яка показує ефективність використання майна підприємства, також погіршилася з 67,5 % у 2022 році до 27,3 % у 2023 році та до -163,4 % у 2024 році. Рентабельність власного капіталу скоротилася з 76,0 % у 2022 році до 27,3 % у 2023 році та стала критично низькою - 597,6% у 2024 році, що свідчить про неефективне використання власних коштів.

Аналіз показників ліквідності дозволяє оцінити спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності, що розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань, у 2022 р. становив 7,93, що значно перевищує нормативне значення 1,5-2,0 і свідчить про високу платоспроможність підприємства. У 2023 р. цей показник зріс до 14,92, демонструючи надлишкову ліквідність, однак у 2024 р. знизився до 1,20, наближаючись до нижньої межі нормативу. Коефіцієнт швидкої ліквідності, що виключає запаси з розрахунку, у 2022 р. становив 9,03, у 2023 р. зріс до 11,38, а у 2024 році знизився до 1,62. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує частку зобов'язань, що можуть бути погашені негайно, у 2022 р. становив 2,45, у 2023 році наблизився до нуля через відсутність грошових коштів, а у 2024 році відновився до 0,55. Така динаміка свідчить про погіршення платоспроможності підприємства, хоча загалом показники залишаються в межах прийнятних значень.

Табл. 2.5 і рис. 2.2 узагальнюють ключові показники фінансової ефективності підприємства та дозволяє комплексно оцінити його фінансовий стан. Оцінка фінансової стійкості підприємства базується на аналізі співвідношення власного капіталу та зобов'язань. Коефіцієнт автономії, що показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, у 2022 році становив 0,89, у 2023 році зріс

до 0,94, а у 2024 році різко знизився до 0,27, що нижче нормативного значення 0,5 та свідчить про критичне зниження фінансової незалежності.

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності та ліквідності ПП "ЛІФТ-ЗАХІД"
за 2022-2024 роки**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативне значення
Рентабельність діяльності, %	19,6	10,6	-34,4	>0
Рентабельність активів, %	67,5	27,3	-163,4	>0
Рентабельність власного капіталу, %	76,0	27,3	-597,6	>0
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,93	14,92	1,20	1,5-2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	9,03	11,38	1,62	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,45	0,00	0,55	0,2-0,35

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" за 2022-2024 роки [28, 29, 30].

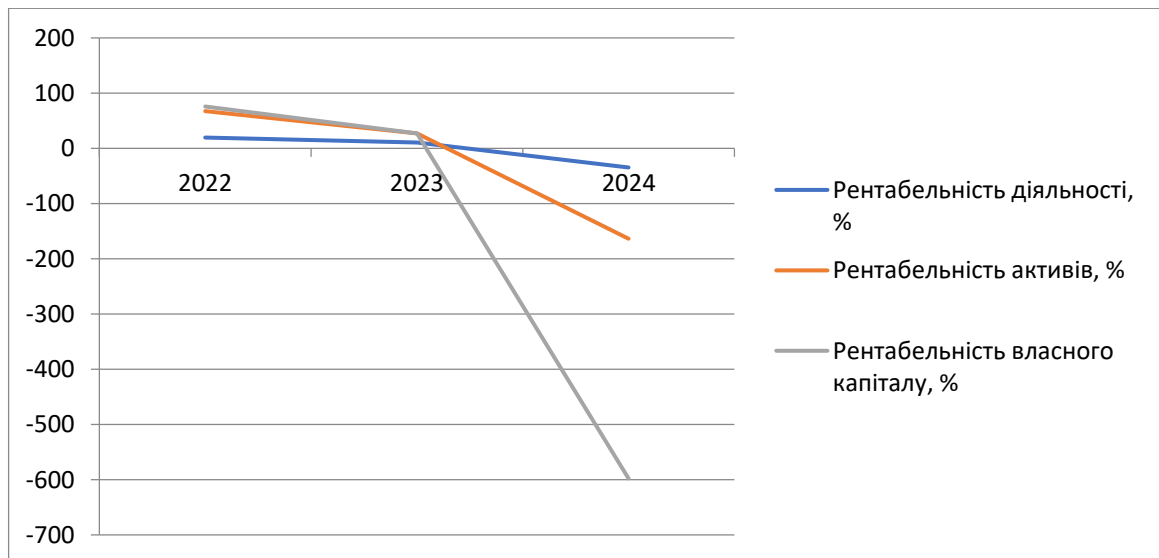


Рис. 2.2 - Показники рентабельності ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" за 2022-2024 роки

Коефіцієнт фінансування, який показує співвідношення власного капіталу до залучених коштів, у 2022 році становив 7,96, у 2023 році зріс до 15,23, а у 2024 році знизився до 0,38, що означає перевищення зобов'язань над власним капіталом.

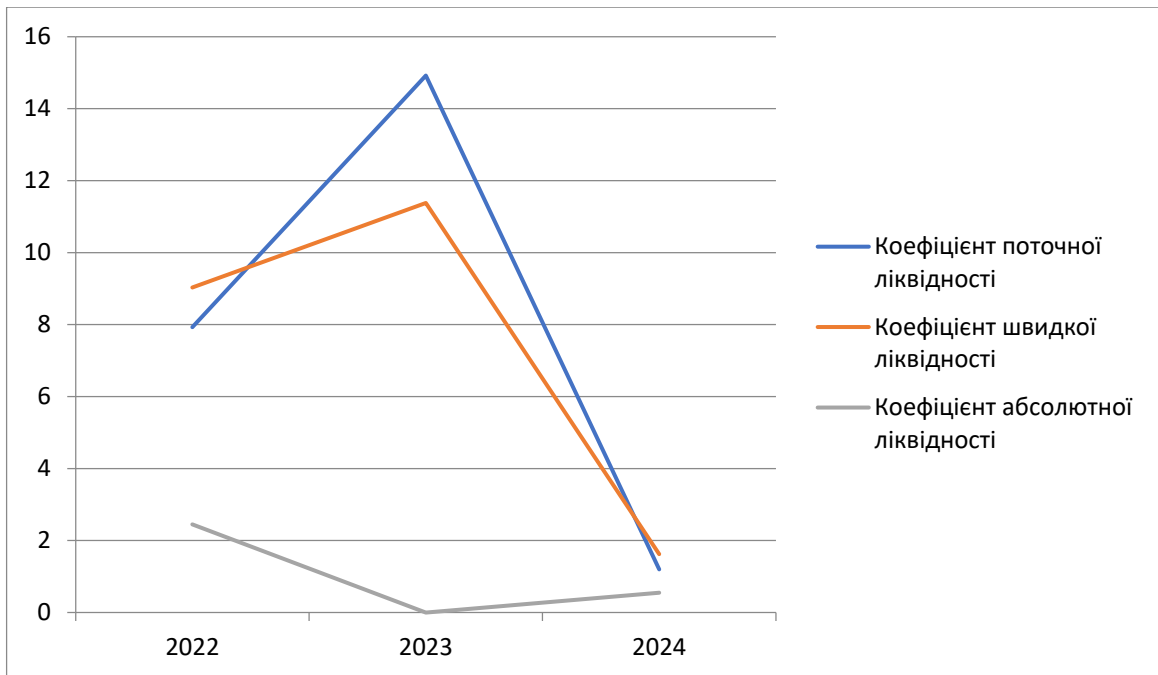


Рис. 2.3 - Показники ліквідності ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" за 2022-2024 роки

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який характеризує частку власних оборотних коштів у власному капіталі, демонструє високі значення протягом усього періоду, що свідчить про достатню мобільність власних коштів для фінансування поточної діяльності. Така динаміка показників фінансової стійкості вказує на критичне погіршення фінансового стану підприємства у 2024р. внаслідок отриманого збитку та зростання кредиторської заборгованості.

Таким чином, фінансово-господарський аналіз діяльності ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" за період 2022-2024 років виявив критичне погіршення фінансового стану підприємства, що проявляється у зниженні доходів на 11,9 %, зростанні операційних витрат на 47,2 %, отриманні збитку у розмірі 839,1 тис.грн у 2024 р. та різкому погіршенні показників рентабельності і фінансової стійкості. Основними проблемами підприємства є неконтрольоване зростання інших операційних витрат, скорочення обсягів діяльності в умовах воєнного стану, погіршення платоспроможності та зниження фінансової незалежності. Для стабілізації фінансового стану підприємству необхідно терміново провести аудит витрат, оптимізувати операційні процеси, диверсифікувати джерела доходів і розробити антикризову стратегію розвитку з урахуванням ЦСР.

2.3. SWOT-аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства у поєднанні з зовнішніми можливостями та загрозами. Для ПП "Ліфт-Захід" проведення SWOT-аналізу є особливо актуальним в контексті критичного погіршення фінансових показників у 2024 р. і необхідності розробки стратегії виходу з кризи. Методологія аналізу передбачає систематизацію факторів внутрішнього середовища, які підприємство може контролювати та змінювати, а також факторів зовнішнього середовища, на які підприємство може лише реагувати, але не здатне безпосередньо впливати. Результати SWOT-аналізу формують основу для розробки стратегічних альтернатив розвитку підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку та створення конкурентних переваг на ринку ліфтового обладнання Західної України.

Внутрішні сильні сторони ПП "Ліфт-Захід" формують базис для конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку ліфтових послуг. Дванадцятирічний досвід роботи на ринку з 2012 року створює репутаційний капітал та довіру з боку клієнтів, що є критично важливим у сфері обслуговування ліфтового обладнання, де безпека та надійність мають першочергове значення. Комплексний характер послуг, що охоплює весь життєвий цикл ліфтового обладнання від постачання та монтажу до технічного обслуговування та модернізації, дозволяє підприємству виступати як єдине вікно для клієнтів та формувати довгострокові партнерські відносини. Географічне розташування у Львові забезпечує стратегічні переваги для обслуговування Західного регіону України з можливістю швидкого реагування на запити клієнтів та мінімізації логістичних витрат. Гнучка організаційна структура малого підприємства дозволяє швидко приймати управлінські рішення, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та індивідуалізувати підхід до кожного проекту. Кваліфікований персонал з технічними компетенціями у сфері монтажу та обслуговування складного обладнання забезпечує високу якість виконання робіт та можливість роботи з різними типами ліфтів від різних виробників.

Слабкі сторони підприємства створюють внутрішні обмеження для розвитку та загрожують довгостроковій життєздатності бізнесу. Критичне погіршення фінансових показників у 2024 році з отриманням збитку у розмірі 839,1 тис.грн демонструє серйозні проблеми в операційній ефективності та управлінні витратами підприємства. Неконтрольоване зростання інших операційних витрат, які за два роки зросли з нуля до 2096,1 тис.грн, свідчить про відсутність ефективної системи контролю та бюджетування витрат. Мінімальний розмір статутного капіталу на рівні 0,1 тис.грн обмежує можливості залучення кредитного фінансування та знижує довіру потенційних інвесторів і великих клієнтів. Скорочення чисельності персоналу з восьми до шести працівників у 2023 році може негативно впливати на спроможність підприємства обслуговувати декілька проектів одночасно та швидко реагувати на запити клієнтів. Обмежена географія діяльності переважно в межах Західної України створює концентрацію ризиків та обмежує потенціал масштабування бізнесу на загальнонаціональному рівні. Залежність від зовнішніх постачальників обладнання та відсутність власного виробництва робить підприємство вразливим до змін цін, логістичних проблем та обмежень у постачанні імпортних компонентів в умовах воєнного стану.

Зовнішні можливості для розвитку ПП "Ліфт-Захід" формуються макроекономічними тенденціями та структурними змінами в економіці України. Перспективи післявоєнної відбудови країни створюють значний потенціал для зростання попиту на ліфтове обладнання у зв'язку з реконструкцією пошкоджених житлових і комерційних об'єктів, будівництвом нової інфраструктури та модернізацією існуючого житлового фонду. Євроінтеграційний курс України та гармонізація законодавства з нормами ЄС стимулюватиме підвищення вимог до безпеки та енергоефективності ліфтового обладнання, що створює попит на модернізацію застарілих ліфтів радянського виробництва. Зростаюча увага бізнесу і суспільства до ЦСР, енергоефективності та екологічної відповідальності відкриває можливості для позиціонування

підприємства як постачальника екологічних рішень з низьким вуглецевим слідом.

Цифровізація економіки і розвиток технологій Інтернету речей створюють можливості для інтеграції систем диспетчерського контролю, віддаленого моніторингу стану обладнання та предиктивного обслуговування. Державні та міжнародні програми підтримки енергомодернізації житлового фонду можуть стати джерелом фінансування для проектів заміни застарілих ліфтів на сучасні енергоефективні моделі. Розвиток партнерських відносин з об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків через укладання довгострокових договорів на обслуговування створює стабільну базу регулярних доходів та знижує волатильність фінансових результатів [20, 22].

Зовнішні загрози для діяльності підприємства формуються макроекономічною нестабільністю та специфічними ризиками галузі. Продовження воєнного стану в Україні створює системні ризики для бізнесу через можливі пошкодження об'єктів інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання, енергетичні обмеження та загальне зниження купівельної спроможності населення і бізнесу. Інфляційні процеси та девальвація національної валюти призводять до зростання цін на імпортне обладнання та комплектуючі, що при обмежених можливостях підвищення цін для кінцевих споживачів стискає маржинальність бізнесу. Посилення конкуренції на ринку ліфтових послуг з боку як регіональних гравців, так і потенційного входу великих національних компаній після завершення активної фази воєнних дій може призвести до цінових воєн та втрати частки ринку. Зміни в регуляторному середовищі та підвищення вимог до ліцензування діяльності у сфері обслуговування небезпечного обладнання можуть створити додаткові бар'єри та витрати для малих підприємств. Труднощі з імпортом обладнання через порушення міжнародної логістики, митні обмеження та санкційні режими ускладнюють своєчасне виконання замовлень та підвищують ризики затримок проектів. Зростання вартості кредитних ресурсів та обмежений доступ малого бізнесу до фінансування в умовах воєнного стану ускладнюють можливості

інвестування в розвиток та модернізацію діяльності. Демографічні тенденції, включаючи міграцію населення та скорочення чисельності мешканців у деяких регіонах, можуть призвести до зниження попиту на послуги обслуговування житлового фонду [27]. Таблиця 2.6 систематизує результати SWOT-аналізу ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" та дозволяє візуальний огляд співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ПП "ЛІФТ-ЗАХІД"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід роботи на ринку з 2012 року та сформована репутація	Критичне погіршення фінансових показників у 2024 році
Комплексний характер послуг повного циклу	Скорочення чисельності персоналу
Вигідне географічне розташування у Львові	Мінімальний статутний капітал
Гнучка організаційна структура малого підприємства	Неконтрольоване зростання операційних витрат
Кваліфікований персонал з технічними компетенціями	Обмежена географія діяльності
Здатність працювати з різним обладнанням	Залежність від зовнішніх постачальників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Післявоєнна відбудова та зростання попиту на обладнання	Продовження воєнного стану та системні ризики
Євроінтеграція і підвищення вимог до безпеки	Інфляція та зростання цін на імпортне обладнання
Тренд на сталий розвиток та енергоефективність	Посилення конкуренції на ринку
Цифровізація і технології моніторингу обладнання	Зміни в регуляторному середовищі
Державні програми енергомодернізації житла	Труднощі з імпортом обладнання
Розвиток партнерств з ОСББ для стабільних доходів	Обмежений доступ до кредитних ресурсів
	Демографічні тенденції та міграція населення

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності ПП "Ліфт-Захід"

Інтеграція результатів SWOT-аналізу дозволяє сформувати стратегічні альтернативи розвитку підприємства на основі комбінації виявлених чинників. Стратегія сильних сторін і можливостей передбачає використання досвіду та репутації підприємства для позиціонування як лідера в сегменті енергоефективних та екологічних ліфтових рішень у контексті післявоєнної відбудови, активну участь у державних програмах модернізації житлового фонду та розширення мережі довгострокових контрактів з об'єднаннями співвласників.

Стратегія сильних сторін і загроз спрямована на використання гнучкості малого підприємства для швидкої адаптації до змін регуляторного середовища, диверсифікацію портфелю постачальників для зниження залежності від окремих джерел обладнання та формування конкурентних переваг через якість сервісу в умовах посилення конкуренції. Стратегія слабких сторін і можливостей передбачає залучення фінансування через державні програми підтримки малого бізнесу та міжнародні донорські проекти для відновлення фінансової стабільності, впровадження сучасних систем управління витратами та бюджетування для підвищення операційної ефективності, а також розширення географії діяльності за рахунок участі в проектах відбудови в інших регіонах України. Стратегія слабких сторін і загроз зосереджується на антикризовому управлінні через жорстку оптимізацію витрат, реструктуризацію кредиторської заборгованості, пошук стратегічних інвесторів або партнерів для збільшення капіталізації підприємства та можливу зміну бізнес-моделі, зосереджуючись на концентрації на найбільш маржинальних сегментах діяльності [46].

Для систематичного розроблення стратегічних альтернатив було застосовано методологію TOWS-аналізу, розроблену професором Хайнцом Вайрихом (Wehrich, 1982), що являє собою розширену матрицю взаємодії факторів SWOT для формування конкретних стратегій [19]. На основі виявлених чинників сильних сторін (S), слабких сторін (W), можливостей (O) та загроз (T) розроблено чотири групи стратегій: агресивні (SO), конкурентні (WO), консервативні (ST) та запобіжні (WT). Інтеграція результатів SWOT-TOWS аналізу дозволяє сформувати ієрархію рекомендованих стратегій з урахуванням поточного критичного стану фінансів та потенціалу сталого розвитку. На першому пріоритетному рівні розташовуються запобіжні стратегії (WT) та конкурентні стратегії (WO), спрямовані на негайну стабілізацію фінансового становища через антикризове управління (WT1, WT2) та залучення зовнішнього фінансування (WO1). На другому рівні розташовуються консервативні стратегії (ST), що спрямовані на захист існуючих позицій на ринку через укріплення якості сервісу та адаптацію до змін зовнішнього середовища. На третьому рівні

розташовуються агресивні стратегії (SO), що можна реалізовувати у середньостроковій перспективі після стабілізації фінансового стану та повинні бути спрямовані на позиціонування як екологічного лідера та розширення ринку через діяльність у сегменті сталого розвитку [27].

Таблиця 2.7

TOWS-матриця стратегій розвитку ПП «ЛІФТ-ЗАХІД»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Агресивні стратегії (SO)	Конкурентні стратегії (WO)
	SO1. Позиціонування як екологічного лідера на ринку енергоефективних рішень	WO1. Залучення державного та міжнародного фінансування для відновлення
	SO2. Розширення контрактів з ОСББ та гарантованими доходами	WO2. Оптимізація операційних витрат та систем управління
	SO3. Участь у програмах енергомодернізації житла	WO3. Залучення інвестора для розширення на інші регіони
Загрози (T)	Консервативні стратегії (ST)	Запобіжні стратегії (WT)
	ST1. Диференціація через якість сервісу та швидкість реагування	WT1. Жорстка оптимізація витрат і реструктуризація боргів
	ST2. Диверсифікація постачальників обладнання	WT2. Концентрація на високомаржинальних послугах (обслуговування)
	ST3. Адаптація до нових регуляторних вимог	WT3. Пошук стратегічного партнера або консолідація бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі праць [42, 43, 47].

Практична реалізація рекомендованих стратегій передбачає розроблення конкретних дій, відповідальних осіб, термінів і бюджетів у складі дорожньої карти впровадження нової бізнес-моделі сталого розвитку, що буде розглядатися у розділі 3. Ключовим моментом є те, що всі рекомендовані стратегії мають бути інтегровані в єдину логіку трансформації бізнес-моделі у напрямі ЦСР, що забезпечить не лише негайне вирішення кризових проблем, але й довгострокову конкурентоспроможність і створення мультиплікаторного ефекту через синергію економічних, екологічних та соціальних інновацій [19, 35].

2.4. Оцінка відповідності поточного стану вимогам сталого розвитку

Оцінка поточного стану сталого розвитку ПП "Ліфт-Захід" є критично важливим етапом для розуміння того, наскільки діяльність підприємства відповідає принципам триєдиної концепції сталості, що охоплює екологічні,

соціальні та економічні виміри. Комплексний аналіз трьох аспектів сталого розвитку дозволяє ідентифікувати сильні сторони підприємства у кожному вимірі, виявити прогалини та визначити пріоритетні напрями для інтеграції принципів сталості в бізнес-модель. Особливістю аналізу є те, що підприємство функціонує у специфічній галузі ліфтового обладнання, яка має як значний потенціал для впровадження екологічних інновацій через модернізацію обладнання, так і певні обмеження, пов'язані з малим розміром бізнесу та відсутністю системного підходу до управління питаннями сталості. Методологія оцінювання базується на аналізі наявних даних фінансової звітності, загальноприйнятих показників сталого розвитку для малих підприємств і експертній оцінці відповідності діяльності принципам ЦСР [44, с. 42–56].

Екологічний вимір сталого розвитку ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" характеризується відсутністю прямого значного негативного впливу на навколишнє середовище, оскільки основна діяльність підприємства не пов'язана з виробництвом, а полягає у наданні послуг з монтажу, обслуговування та модернізації ліфтового обладнання. Підприємство не здійснює промислових викидів в атмосферу, не має власних виробничих потужностей з відповідними забрудненнями, не використовує небезпечних хімічних речовин у значних обсягах та не генерує промислових стічних вод. Основні екологічні аспекти діяльності пов'язані з непрямим впливом через використання транспортних засобів для переміщення персоналу і матеріалів до об'єктів, споживання електроенергії в офісних приміщеннях та утворення незначних обсягів будівельних відходів при виконанні монтажних робіт. Позитивним екологічним внеском підприємства є те, що модернізація застарілих ліфтів радянського виробництва на сучасні енергоефективні моделі призводить до значного скорочення споживання електроенергії в житлових будинках, що опосередковано зменшує викиди парникових газів і сприяє досягненню кліматичних цілей. Табл. 2.8 відображає оцінку екологічних аспектів діяльності підприємства за показниками, які є релевантними для сфери послуг з обслуговування ліфтового обладнання.

Таблиця 2.8

Оцінка екологічних аспектів діяльності ПП "Ліфт-Захід"

Екологічний аспект	Джерело впливу	Рівень впливу	Наявність системи управління
Викиди в атмосферу	Незначні (транспорт)	Низький	Відсутня
Споживання електроенергії	Офісне приміщення	Низький	Відсутня
Водоспоживання	Побутові потреби	Низький	Відсутня
Утворення відходів	Будівельний мотлох	Низький	Відсутня
Використання ресурсів	Матеріали для монтажу	Низький	Відсутня
Позитивний вплив	Енергоефективна модернізація	Високий	Відсутня
Екологічна звітність	Не ведеться	-	Відсутня
Екологічні сертифікати	Відсутні	-	Відсутня

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності ПП "Ліфт-Захід"

Прогалини в екологічному вимірі сталого розвитку підприємства є численними та системними. Відсутність будь-якої системи екологічного менеджменту означає, що підприємство не здійснює моніторингу свого екологічного сліду, не веде обліку споживання ресурсів, не встановлює цілей щодо зниження негативного впливу на довкілля та не звітує про екологічні аспекти діяльності. Підприємство не має екологічної політики, не проводить навчання персоналу з питань екологічної відповідальності та не інтегрує екологічні критерії у процеси прийняття рішень. Відсутність сертифікації за міжнародними стандартами екологічного управління, такими як ISO 14001, обмежує можливості підприємства для участі у міжнародних проектах та співпраці з великими клієнтами, що вимагають від постачальників дотримання екологічних стандартів. Не використовується потенціал для позиціонування підприємства як лідера у сфері екологічних ліфтових рішень, незважаючи на те, що модернізація обладнання об'єктивно призводить до значної економії енергоресурсів. Відсутність калькуляції та комунікації екологічних вигід для клієнтів від впровадження енергоефективних ліфтів позбавляє підприємство важливого аргументу у переговорах із потенційними замовниками.

Соціальний вимір сталого розвитку охоплює питання взаємодії підприємства з працівниками, клієнтами, постачальниками та місцевою громадою. Аналіз соціальних аспектів діяльності ПП "Ліфт-Захід" виявляє

базовий рівень дотримання соціальних стандартів без системного підходу до соціальної відповідальності бізнесу. У сфері трудових відносин підприємство забезпечує офіційне працевлаштування персоналу, про що свідчить наявність даних про середню кількість працівників у фінансовій звітності, та здійснює виплати заробітної плати, що відображається у складі кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці. Підприємство сплачує єдиний соціальний внесок, що підтверджується наявністю заборгованості за розрахунками зі страхування у балансі 2024 року. Специфіка діяльності у сфері обслуговування небезпечного обладнання передбачає необхідність дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки, оскільки монтажні роботи на висоті та робота з електричним обладнанням створюють підвищені ризики для персоналу. Взаємодія з клієнтами будується на довгострокових відносинах, особливо з об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків, що вимагає підтримання репутації надійного партнера та забезпечення якості послуг. Табл. 2.9 систематизує оцінку соціальних аспектів діяльності підприємства за ключовими показниками соціальної відповідальності.

Таблиця 2.9

Оцінка соціальних аспектів діяльності ПП "Ліфт-Захід"

Соціальний аспект	Поточний стан	Рівень розвитку	Документування
Офіційне працевлаштування	Наявне	Базовий	Наявне
Оплата праці	Регулярна	Базовий	Наявне
Соціальні виплати	ЄСВ сплачується	Базовий	Наявне
Охорона праці	Базові вимоги	Недостатній	Відсутнє
Навчання персоналу	Спорадичне	Низький	Відсутнє
Кар'єрний розвиток	Не системний	Відсутній	Відсутнє
Соціальний пакет	Мінімальний	Низький	Відсутнє
Взаємодія з громадою	Відсутня	Відсутній	Відсутнє
Гендерна рівність	Не моніториться	-	Відсутнє
Соціальна звітність	Не ведеться	Відсутній	Відсутнє

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності ПП "Ліфт-Захід"

Прогалини у соціальному вимірі сталого розвитку є значними та охоплюють практично всі аспекти соціальної відповідальності бізнесу. Відсутність системної роботи з розвитку персоналу означає, що підприємство не інвестує у підвищення кваліфікації працівників, не має програм навчання новим технологіям та стандартам, не створює можливостей для кар'єрного зростання та

професійного розвитку. Мінімізація соціального пакету до законодавчо встановлених норм робить підприємство менш привабливим роботодавцем порівняно з конкурентами, що може призводити до труднощів у залученні та утриманні кваліфікованих фахівців, особливо в умовах дефіциту персоналу на ринку праці. Відсутність системи охорони праці та промислової безпеки, що виходила б за межі мінімальних законодавчих вимог, створює ризики для здоров'я працівників та може призвести до нещасних випадків, судових позовів та репутаційних втрат. Не ведеться робота з питань гендерної рівності, недискримінації та інклюзивності, що не відповідає сучасним соціальним очікуванням та вимогам міжнародних стандартів. Відсутня взаємодія з місцевою громадою через соціальні проекти, благодійність або волонтерство, що позбавляє підприємство можливостей для формування позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу. Не використовується потенціал для позиціонування діяльності підприємства як такої, що підвищує безпеку та комфорт життя мешканців багатоквартирних будинків через забезпечення надійної роботи ліфтового обладнання.

Економічний вимір сталого розвитку передбачає довгострокову фінансову стійкість, ефективне використання ресурсів та створення економічної цінності для стейкхолдерів. Як показав аналіз у пп. 2.2, економічні показники ПП "Ліфт-Захід" критично погіршилися протягом 2022-2024 років. Чистий дохід знизився на 11,9%, операційні витрати зросли на 47,2%, що призвело до збитку 839,1 тис. грн (-34,4% від доходу) у 2024 році. Рентабельність впала з +19,6% до -34,4%, а коефіцієнт автономії знизився з 0,89 до критичних 0,27 (при нормі 0,5). Така динаміка суперечить принципам сталого розвитку, які вимагають довгострокової економічної життєздатності та стабільного доходу для зацікавлених сторін.

Інтегральна оцінка поточного стану сталого розвитку ПП "Ліфт-Захід" за трьома вимірами виявляє системні прогалини у всіх аспектах триединої концепції сталості. В екологічному вимірі підприємство має низький рівень негативного впливу на довкілля завдяки специфіці діяльності, але повністю не використовує потенціал для позиціонування як екологічно відповідального

бізнесу та не впроваджує систем екологічного менеджменту. У соціальному вимірі дотримуються лише мінімальні законодавчі вимоги без системного підходу до соціальної відповідальності, розвитку персоналу та взаємодії з громадою. В економічному вимірі спостерігається критичне погіршення фінансових показників, що загрожує довгостроковій життєздатності підприємства та не відповідає принципам економічної сталості. Основні бар'єри на шляху до впровадження принципів сталого розвитку включають відсутність стратегічного бачення сталості з боку керівництва, обмежені фінансові ресурси для інвестування у системи управління, брак кваліфікованого персоналу для впровадження ESG-практик, відсутність тиску з боку клієнтів та регуляторів щодо дотримання стандартів сталості, а також концентрацію уваги менеджменту на поточних операційних проблемах на шкоду довгостроковим. Табл. 2.10 узагальнює інтегральну оцінку поточного стану сталого розвитку підприємства за трьома вимірами та ідентифікує ключові прогалини для кожного.

Таблиця 2.10

Інтегральна оцінка поточного стану ПП "ЛФТ-ЗАХІД" відповідно до вимог сталого розвитку

Вимір сталості	Поточний рівень (0–5)	Ключові прогалини	Пріоритетність
Екологічний	1 (низький)	Відсутність системи екологічного менеджменту; відсутність моніторингу екологічного сліду; невикористаний потенціал екологічного позиціонування	Середня
Соціальний	1 (низький)	Відсутність системи розвитку персоналу; мінімальний соцпакет; відсутність політик охорони праці; відсутність взаємодії з громадою	Середня
Економічний	0 (критичний)	Збитковість діяльності; неконтрольоване зростання витрат; низька фінансова стійкість; відсутність довгострокової стратегії	Висока
Загальна інтегральна оцінка	0,7 із 5 (незадовільний рівень)	Відсутність інтегрованого підходу до сталого розвитку; відсутність ESG-звітності; невідповідність міжнародним стандартам	Висока

Джерело: розроблено автором на основі комплексного аналізу діяльності

Примітка: Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою: 0 – критичний рівень, 1 – низький, 2 – базовий, 3 – середній, 4 – достатній, 5 – високий.

Для подолання виявлених прогалин необхідна комплексна трансформація підходів до управління підприємством. Пріоритетним напрямом є стабілізація економічного виміру через оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел доходів та відновлення прибутковості, оскільки без економічної стійкості неможливе інвестування у екологічні та соціальні ініціативи. Паралельно необхідно формувати стратегічне бачення сталості, що інтегрує екологічні та соціальні цілі в економічну стратегію підприємства, використовуючи інструменти бізнес-моделювання. Впровадження базових систем моніторингу екологічних та соціальних показників дозволить відстежувати прогрес у досягненні ЦСР та формувати звітність для стейкхолдерів. Розвиток компетентного персоналу у сфері сталого розвитку та ESG-критеріїв через навчання та залучення зовнішніх консультантів створить внутрішню спроможність для системної роботи над трансформацією бізнес-моделі у напрямі забезпечення ЦСР.

Висновки до розділу 2

У ході аналізу структури та динаміки витрат підприємства було встановлено низку суперечливих тенденцій, що по-різному описують діяльність ПП. Позитивною є стійка тенденція до зниження собівартості реалізованої продукції. Такі зміни можуть бути наслідком оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, перегляду структури послуг або переходу до менш матеріаломістких операцій.

Разом із тим виявлено суттєві ризики, пов'язані зі зростанням інших операційних витрат. Це призвело до загального зростання витрат підприємства що свідчить про погіршення їх структури та зростання непродуктивних витрат.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що, незважаючи на позитивну динаміку собівартості, підприємство стикається зі значним збільшенням операційних витрат. Це вказує на потребу впровадження заходів з контролю та оптимізації непрямих витрат, підвищенні прозорості їх формування та перегляді внутрішніх управлінських процесів. Ефективне врегулювання цих

питань є необхідною умовою для покращення фінансового стану підприємства та забезпечення стійкого розвитку у наступних періодах.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ЛІФТ-ЗАХІД» НА ОСНОВІ КАНВИ

3.1. Побудова класичної Канви для поточного стану підприємства

Побудова класичної бізнес-моделі за методологією ВМС для ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" дозволяє систематизувати та візуалізувати ключові елементи діяльності підприємства у форматі дев'ятиблокової структури, що охоплює всі аспекти створення, надання та захоплення цінності. Канва бізнес-моделі Остервальдера та Піньє включає дев'ять взаємопов'язаних блоків: споживчі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, відносини зі споживачами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структуру витрат. Аналіз наявної бізнес-моделі підприємства на основі даних, отриманих у розділі 2, виявляє як сильні сторони, які формують конкурентні переваги на регіональному ринку, так і значні слабкості, що призвели до критичного погіршення фінансових показників у 2024 р. Візуалізація бізнес-моделі через інструмент канви створює основу для подальшої розробки адаптованої версії з інтеграцією принципів сталого розвитку та дозволяє чітко ідентифікувати елементи, які потребують трансформації для забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

Споживчі сегменти ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" охоплюють різноманітні категорії клієнтів з відмінними потребами та характеристиками, що вимагає диференційованого підходу до кожної групи. Найбільшим сегментом є об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, які потребують регулярного технічного обслуговування існуючого ліфтового господарства, модернізації застарілих ліфтів радянського виробництва та аварійного ремонту обладнання, що відповідає за щоденну мобільність тисяч мешканців. Цей сегмент характеризується довгостроковими контрактними відносинами, обмеженими бюджетами та високою чутливістю до ціни, але водночас забезпечує стабільні регулярні доходи від обслуговування. Другим важливим сегментом є забудовники нових житлових та комерційних об'єктів, які на етапі будівництва інтегрують ліфтове обладнання у проекти та потребують комплексних рішень від

постачання до пуско-налагоджувальних робіт. Додатковими сегментами виступають власники приватних котеджів, які встановлюють індивідуальні ліфти у багатоповерхових будинках, комерційні організації з торговими та бізнес-центрами, промислові підприємства зі складськими комплексами, а також заклади охорони здоров'я та готелі, де надійність ліфтового обладнання є критично важливою для функціонування бізнесу.

Ціннісна пропозиція підприємства формується навколо комплексного підходу до обслуговування клієнтів на всіх етапах життєвого циклу ліфтового обладнання, що дозволяє споживачам отримувати послуги від єдиного надійного партнера. Ключовою цінністю для клієнтів є забезпечення безпечної та безперебійної роботи ліфтового обладнання, що критично важливо для житлових будинків, де мобільність мешканців, особливо людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями, залежить від функціонування ліфтів. Підприємство пропонує професійний підбір обладнання відповідно до специфічних потреб кожного об'єкта з урахуванням технічних обмежень, бюджетних можливостей і перспектив експлуатації. Якісний монтаж нового обладнання з дотриманням всіх технічних норм і стандартів безпеки забезпечує довгострокову надійність роботи систем. Регулярне технічне обслуговування з оперативним реагуванням на запити знижує ризики аварійних зупинок та продовжує термін служби обладнання. Модернізація застарілих ліфтів дозволяє підвищити безпеку експлуатації, знизити енергоспоживання та привести обладнання у відповідність до сучасних стандартів. Досвід роботи на ринку з 2012 р. та географічна близькість до клієнтів у Західному регіоні забезпечують швидкість реагування та індивідуальний підхід до проекту, що особливо цінується об'єднаннями співвласників у виборі підрядника для довгострокової співпраці [34, с. 141-149].

Канали взаємодії з клієнтами та потоки доходів тісно взаємопов'язані і формують операційну модель підприємства. Основним каналом залучення клієнтів є прямі продажі через комерційний відділ, який активно працює з потенційними замовниками, проводить презентації, готує комерційні пропозиції та веде переговори до підписання контрактів. Важливу роль відіграють

рекомендації від існуючих клієнтів та репутація підприємства у професійному середовищі, особливо серед об'єднань співвласників, які активно обмінюються досвідом співпраці з підрядниками. Участь у тендерах, оголошених об'єднаннями співвласників та державними організаціями, є обов'язковим каналом для отримання значних контрактів на обслуговування. Обмежене використання цифрових каналів, таких як корпоративний веб-сайт та присутність у соціальних мережах, знижує видимість підприємства для потенційних клієнтів та обмежує можливості для масштабування бізнесу. Потоки доходів формуються з декількох джерел: одноразові платежі за монтаж нового обладнання та модернізацію існуючих ліфтів створюють значні, але нерегулярні надходження; щомісячні платежі за договорами технічного обслуговування забезпечують стабільну базу доходів з передбачуваним грошовим потоком; оплата ремонтних робіт на замовлення клієнтів генерує додаткові доходи при виникненні несправностей; продаж запасних частин та комплектуючих для ліфтів доповнює загальну структуру виручки [9].

Ключові ресурси, види діяльності та партнери формують операційну інфраструктуру підприємства для створення та надання цінності клієнтам. До ключових ресурсів відносяться людські ресурси у вигляді кваліфікованого персоналу з технічними компетенціями у сфері монтажу та обслуговування ліфтового обладнання, чисельність якого у 2024 році становила дев'ять працівників. Матеріальні ресурси включають спеціалізоване монтажне обладнання та інструменти, первісна вартість яких на кінець 2024 року зросла до 327,3 тис. грн завдяки інвестиціям в оновлення матеріально-технічної бази, а також транспортні засоби для переміщення бригад та матеріалів до об'єктів. Нематеріальні ресурси представлені репутацією та досвідом роботи на ринку з 2012 року, професійними знаннями та компетентного персоналу, а також мережею встановлених відносин з клієнтами та постачальниками. Фінансові ресурси станом на кінець 2024 року включали грошові кошти у розмірі 204,3 тис. грн. та дебіторську заборгованість 398,0 тис. грн., хоча власний капітал критично скоротився до 140,4 тисячі гривень внаслідок збитків. Ключові види діяльності

охоплюють монтаж нового ліфтового обладнання на об'єктах будівництва та при заміні застарілих систем, регулярне технічне обслуговування ліфтів за договорами з періодичними оглядами та профілактичними роботами, ремонт обладнання при виникненні несправностей з відновленням працездатності систем, модернізацію застарілих ліфтів з оновленням компонентів та систем керування, а також консультування клієнтів щодо вибору оптимальних рішень та підготовку технічної документації. Ключові партнери включають виробників та постачальників ліфтового обладнання, які забезпечують доступ до продукції різних цінових категорій, субпідрядників для виконання окремих видів робіт при великих проектах, постачальників запасних частин та комплектуючих для ремонту та обслуговування, фінансові установи для організації кредитування клієнтів при придбанні дорогого обладнання, а також державні органи для отримання дозволів, сертифікатів та ліцензій на здійснення діяльності у сфері обслуговування небезпечного обладнання.

Відносини зі споживачами та структура витрат завершують опис бізнес-моделі та визначають економічну ефективність підприємства. Характер відносин з клієнтами варіюється залежно від сегменту: з об'єднаннями співвласників будуються довгострокові партнерські відносини на основі багаторічних договорів на технічне обслуговування з регулярними контактами та високим рівнем довіри; з забудовниками встановлюються проектні відносини обмежені терміном реалізації конкретного об'єкта будівництва з інтенсивною взаємодією на етапі монтажу; з приватними клієнтами формуються трансакційні відносини з обмеженою взаємодією після завершення проекту. Підтримка відносин здійснюється через персональне обслуговування з призначенням відповідальних менеджерів для ключових клієнтів, оперативне реагування на запити та скарги для підтримання задоволеності споживачів, регулярні огляди обладнання у рамках договорів обслуговування та інформування клієнтів про стан систем і необхідність профілактичних робіт. Структура витрат підприємства за даними 2024 року включає собівартість реалізації у розмірі 1179,4 тис. грн., яка охоплює прямі витрати на виконання робіт, закупівлю матеріалів та комплектуючих,

оплату праці виробничого персоналу та амортизацію обладнання. Критичною проблемою є різке зростання інших операційних витрат до 2096,1 тис. грн., які включають адміністративні витрати на утримання офісу та управлінського персоналу, витрати на збут та маркетинг, податки та збори, крім податку на прибуток, а також інші загальногосподарські витрати.

Таблиця 3.1

Класична Business Model Canvas для ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" (поточний стан)

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісні пропозиції	Відносини з клієнтами	Споживчі сегменти
Виробники та постачальники обладнання	Монтаж ліфтів	Безпека та надійність роботи	Довгострокові партнерства (ОСББ)	ОСББ багатоквартирних будинків
Субпідрядники для великих проектів	Технічне обслуговування	Комплексний підхід	Проектні відносини (забудовники)	Забудовники
Постачальники запчастин	Ремонт обладнання	Професійний підбір	Трансакційні відносини (прив.)	Власники приватних котеджів
Фінансові установи	Модернізація ліфтів	Швидке реагування	Персональне обслуговування	Комерційні організації
Державні органи	Консультавання	Досвід з 2012р	Оперативна підтримка	Промислові підприємства
		Географічна близькість		Заклади охорони здоров'я
Ключові ресурси			Канали	
Кваліфікований персонал (9 осіб)			Прямі продажі	
Монтажне обладнання (327,3 тис. грн)			Рекомендації клієнтів	
Транспортні засоби			Участь у тендерах	
Репутація та досвід			Обмежена онлайн-присутність	
Фінансові ресурси (обмежені)				

Структура витрат	Потоки доходів
Собівартість реалізації: 1179,4 тис. грн (36,0%)	Одноразові платежі за монтаж та модернізацію
Інші операційні витрати: 2096,1 тис. грн (64,0%)	Щомісячні платежі за технічне обслуговування
Разом витрати: 3275,5 тис. грн	Оплата ремонтних робіт
Критична проблема: витрати перевищують доходи на 839,1 тис. грн	Продаж запасних частин
	Чистий дохід 2024: 2436,4 тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності ПП "ЛІФТ-ЗАХІД"

Така структура витрат з переважанням накладних витрат над прямою собівартістю є нетиповою для підприємств сфери послуг і вказує на серйозні проблеми в управлінні витратами, що призвело до збитковості діяльності у 2024 році та вимагає термінового перегляду бізнес-моделі [26]. Таблиця 3.1 систематизує всі дев'ять блоків класичної бізнес-моделі ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" у форматі BMC і дозволяє візуалізувати поточний стан підприємства.

Аналіз побудованої класичної бізнес-моделі виявляє фундаментальну проблему у співвідношенні блоків створення цінності та фінансових результатів діяльності. Ціннісна пропозиція підприємства є релевантною для споживчих сегментів і базується на реальних потребах клієнтів у безпечному та надійному ліфтовому обладнанні, а ключові ресурси та види діяльності в цілому відповідають вимогам для реалізації цієї пропозиції. Водночас критичний дисбаланс між структурою витрат та потоками доходів, коли операційні витрати у 2024 році перевищили доходи на 839,1 тисячі гривень, свідчить про фундаментальні проблеми в бізнес-моделі. Неконтрольоване зростання інших операційних витрат до рівня, що вдвічі перевищує пряму собівартість, вказує на неефективність внутрішніх процесів, можливу наявність нераціональних витрат або недостатність доходів для покриття накладних витрат малого підприємства. Обмежена географія діяльності та недостатнє використання цифрових каналів для залучення клієнтів обмежують потенціал масштабування бізнесу та диверсифікації джерел доходів. Відсутність в описі бізнес-моделі будь-яких елементів, пов'язаних з екологічною або соціальною відповідальністю, свідчить про те, що принципи сталого розвитку не інтегровані в поточну діяльність підприємства. Така класична бізнес-модель не забезпечує довгострокової економічної життєздатності підприємства та потребує фундаментальної трансформації через впровадження принципів сталості, оптимізацію структури витрат, диверсифікацію джерел доходів та посилення конкурентних переваг у напрямку екологічних та соціально відповідальних рішень.

3.2. Розробка розширеної Канви сталого розвитку

Розробка розширеної бізнес-моделі сталого розвитку для ПП "Ліфт-Захід" базується на методології *Triple Layered Business Model Canvas*, яка доповнює класичний економічний шар двома додатковими рівнями, що відображають екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє систематично інтегрувати принципи триєдиної концепції сталості у всі елементи бізнес-моделі та створити холістичне бачення того, як підприємство може одночасно генерувати економічну, екологічну та соціальну цінність для всіх стейкхолдерів. Методологія *Triple Layered BMC* передбачає паралельне заповнення трьох канв з дев'ятьма блоками у кожній, де економічний шар зосереджується на фінансових аспектах створення та захоплення цінності, екологічний шар аналізує вплив на навколишнє середовище протягом усього життєвого циклу, а соціальний шар розглядає взаємодію з різними групами стейкхолдерів та соціальні наслідки діяльності. Інтеграція трьох шарів забезпечує вертикальну когерентність між економічними рішеннями та їхніми екологічними і соціальними наслідками, а також горизонтальну когерентність в межах кожного окремого виміру сталості.

Економічний шар розширеної бізнес-моделі базується на трансформованій версії класичної канви з акцентом на довгострокову фінансову стійкість та усунення виявлених проблем. Споживчі сегменти розширюються за рахунок цільового фокусування на екологічно свідомих клієнтів, які готові інвестувати у енергоефективні рішення, включаючи об'єднання співвласників, що прагнуть знизити експлуатаційні витрати на утримання будинків, забудовників, які будують об'єкти з зеленими сертифікатами, та комерційні організації з корпоративними ESG-стратегіями. Ціннісна пропозиція трансформується у напрямку позиціонування як постачальника сталих ліфтових рішень з акцентом на енергоефективність обладнання, що знижує операційні витрати клієнтів, довгостроковість експлуатації з мінімальними витратами на обслуговування, відповідність європейським стандартам безпеки та екологічності, а також прозорість і вимірюваність екологічних вигід для клієнтів у вигляді конкретних

показників економії енергії та зниження викидів. Канали збуту доповнюються активною цифровою присутністю через оновлений веб-сайт з калькулятором економії від модернізації, контент-маркетингом про переваги енергоефективних ліфтів у соціальних мережах та професійних виданнях, участю у екологічних та будівельних виставках для демонстрації інноваційних рішень, а також партнерством з консультантами з енергоефективності та архітекторами зелених будівель [18].

Потоки доходів диверсифікуються через впровадження нових джерел, включаючи премії за енергоефективні рішення з вищою маржинальністю, довгострокові сервісні контракти з передбачуваними платежами та високою утримувальністю клієнтів, енергосервісні договори з оплатою на основі досягнутої економії енергоресурсів, консультаційні послуги з оцінки енергоефективності ліфтового господарства, а також можливе залучення субсидій і грантів від державних та міжнародних програм енергомодернізації житла. Ключові ресурси посилюються через інвестиції у кваліфікацію персоналу з питань енергоефективності і сталих технологій, придбання діагностичного обладнання для вимірювання енергоспоживання, розробку власних методик розрахунку економії від модернізації, а також формування бази знань про екологічні характеристики різних типів обладнання. Ключові види діяльності розширюються за рахунок енергетичних аудитів ліфтового господарства, розробки індивідуальних програм модернізації з розрахунком періоду окупності, моніторингу енергоспоживання після модернізації для підтвердження економії, а також підготовки документації для отримання клієнтами державної підтримки на енергомодернізацію. Ключові партнери доповнюються виробниками енергоефективного обладнання з низьким споживанням електроенергії, провайдерами систем моніторингу та Інтернету речей для віддаленого контролю, фінансовими установами з програмами зеленого кредитування, міжнародними донорськими організаціями з проектами енергоефективності, а також державними органами з програм підтримки модернізації житлового фонду [8].

Екологічний шар *Triple Layered BCM* систематично аналізує вплив діяльності підприємства на довкілля на всіх етапах ланцюга створення цінності та ідентифікує можливості для зниження екологічного сліду. Блок постачання та аутсорсингу фокусується на виборі постачальників обладнання з підтвердженими екологічними сертифікатами, перевагах виробників з низьким вуглецевим слідом виробництва, використанні місцевих постачальників запасних частин для скорочення транспортних викидів, а також впровадженні критеріїв оцінки екологічності при виборі субпідрядників. Блок виробництва трансформується у блок надання послуг з акцентом на мінімізацію будівельних відходів при монтажних роботах, використання екологічних матеріалів та інструментів з низьким впливом на довкілля, оптимізацію логістики для зниження пробігу транспорту, впровадження електромобілів для сервісних бригад, а також роздільний збір та переробку відходів від демонтажу застарілого обладнання. Функціональна цінність полягає у забезпеченні роботи енергоефективних ліфтів, які споживають до 40% менше електроенергії порівняно з застарілими моделями, що на рівні одного багатоквартирного будинку може означати економію кількох тисяч кіловат-годин на рік. Блок матеріалів зосереджується на використанні ліфтів з рекуперацією енергії, що повертають електроенергію в мережу при гальмуванні, застосуванні LED-освітлення у кабінах з низьким енергоспоживанням, використанні екологічних мастил та матеріалів для обслуговування, а також віддаленні небезпечних речовин з процесів експлуатації.

Блок кінця життєвого циклу є критично важливим для екологічного шару та охоплює організацію збору та переробки компонентів демонтованих ліфтів, включаючи сталеві конструкції, електричні двигуни, кабелі та електронні компоненти. Підприємство може розвивати партнерства з переробними підприємствами для утилізації металевих частин, відповідальну утилізацію електронних плат і батарей відповідно до екологічних стандартів, а також програми повторного використання компонентів, які зберігають функціональність, для ремонту інших систем. Блок дистрибуції фокусується на

оптимізації маршрутів руху сервісних бригад для мінімізації викидів від транспорту, консолідації поставок обладнання та матеріалів для зниження кількості транспортних операцій, використанні електричних або гібридних автомобілів для сервісного обслуговування, а також впровадженні систем телеметрії для віддаленої діагностики з метою скорочення непотрібних виїздів. Фаза використання охоплює регулярне технічне обслуговування для підтримання оптимальної енергоефективності обладнання, налаштування систем керування для мінімізації споживання електроенергії в режимі очікування, моніторинг показників енергоспоживання для виявлення відхилень і несправностей, а також навчання мешканців та персоналу будинків правильному використанню обладнання. Екологічний вплив підприємства включає прямі викиди від транспорту, споживання електроенергії офісом та непряме споживання ресурсів через ланцюг постачання, тоді як екологічні вигоди полягають у значному скороченні споживання електроенергії на об'єктах після модернізації, що еквівалентно скороченню викидів парникових газів на тисячі тонн діоксиду вуглецю на рік у регіоні діяльності підприємства [14, с. 47].

Соціальний шар Triple Layered BMC розглядає взаємодію підприємства з різними групами стейкхолдерів та соціальні наслідки діяльності через призму створення соціальної цінності. Блок співробітників зосереджується на створенні безпечних умов праці з забезпеченням засобами індивідуального захисту для роботи на висоті, системному підвищенні кваліфікації персоналу через тренінги з нових технологій та стандартів безпеки, справедливій оплаті праці на рівні не нижче середньої по галузі у регіоні, соціальному пакеті з медичним страхуванням та додатковими днями відпустки, а також створенні можливостей для кар'єрного розвитку в межах організації. Блок управління передбачає впровадження прозорої системи прийняття рішень з залученням працівників до обговорення стратегічних напрямів, кодексу етичної поведінки з чіткими стандартами взаємодії з клієнтами та партнерами, антикорупційних політик для запобігання зловживанням у тендерних процедурах, а також регулярної звітності перед стейкхолдерами про економічні, екологічні та соціальні показники

діяльності. Блок локальних громад охоплює співпрацю з об'єднаннями співвласників через навчальні семінари про економію енергії, підтримку соціальних ініціатив у районах присутності через спонсорство місцевих заходів або благодійність, створення робочих місць для мешканців регіону з перевагою для найму локальних кадрів, а також участь у програмах підвищення доступності житлових будинків для осіб з обмеженими можливостями.

Соціальна культура підприємства формується навколо цінностей безпеки як найвищого пріоритету у всіх операційних процесах, якості як зобов'язання перед клієнтами забезпечувати надійну роботу обладнання, відповідальності за соціальні та екологічні наслідки діяльності, інновацій у пошуку нових рішень для підвищення ефективності, а також партнерства як основи довгострокових відносин з усіма стейкхолдерами. Масштаб соціальних екстерналій включає позитивний вплив через підвищення безпеки та комфорту життя тисяч мешканців багатоквартирних будинків, зниження витрат на комунальні послуги для соціально вразливих верств населення, підвищення доступності будівель для людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями, а також створення робочих місць з гідними умовами праці у регіоні. Блок кінцевих користувачів зосереджується на забезпеченні безперебійної мобільності мешканців, особливо тих, хто не може користуватися сходами, підвищенні якості життя через сучасне та естетичне обладнання у під'їздах, забезпеченні безпеки через системи екстреного зв'язку та відеоспостереження у кабінах, а також зниженні стресу від аварій та тривалих зупинок ліфтів. Соціальні вигоди діяльності підприємства включають покращення житлових умов для десятків тисяч людей у регіоні, підвищення енергетичної доступності житла через зниження витрат на електроенергію, створення гідних робочих місць для дев'яти сімей працівників, підтримку локальної економіки через закупівлі у регіональних постачальників, а також внесок у досягнення ЦСР, зокрема ЦСР 7 щодо доступної та чистої енергії, ЦСР 11 щодо сталих міст та громад, а також ЦСР 13 щодо боротьби зі зміною клімату. Загальний соціальний вплив проявляється у підвищенні стандартів безпеки та якості у галузі обслуговування ліфтового обладнання через

демонстрацію кращих практик, стимулюванні інших підприємств галузі до впровадження принципів сталості, а також формуванні суспільної обізнаності про важливість енергоефективності та відповідального споживання [3, с. 31–42].

Систематизація всіх трьох шарів Triple Layered BMS для ПП "ЛІФТ-Захід" представлена у Додатку А, який візуалізує інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів в єдину холістичну бізнес-модель сталого розвитку.

Інтеграція трьох шарів у єдину бізнес-модель сталого розвитку забезпечує синергетичний ефект, коли рішення в одному вимірі посилюють результати в інших. Економічна вигода від позиціонування як постачальника енергоефективних рішень підтримується екологічною вигодою від реального скорочення споживання енергії та соціальною вигодою від зниження витрат мешканців на комунальні послуги. Інвестиції у кваліфікацію персоналу одночасно підвищують якість послуг для економічного виміру, дозволяють впроваджувати екологічні технології та створюють соціальну цінність через розвиток людського капіталу. Партнерства з донорськими організаціями відкривають доступ до грантового фінансування для економічного шару, дозволяють впроваджувати екологічні пілотні проекти та створюють соціальний вплив через модернізацію житла для вразливих груп населення. Така інтегрована бізнес-модель не лише усуває виявлені прогалини у трьох вимірах сталості, але й створює нові конкурентні переваги через диференціацію на ринку, доступ до нових сегментів клієнтів та джерел фінансування, а також формує основу для довгострокової життєздатності підприємства в умовах зростаючих вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

3.3. Пропозиції стратегічних змін Канви з урахуванням ЦСР

Трансформація бізнес-моделі ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" у напрямі сталого розвитку вимагає стратегічних змін у кожному з дев'яти блоків класичної канви з урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів діяльності. Системний підхід до впровадження змін передбачає не лише модифікацію окремих елементів бізнес-моделі, але й забезпечення їхньої узгодженості та

взаємного посилення для створення синергетичного ефекту. Кожна пропонована зміна має одночасно вирішувати виявлені проблеми поточної бізнес-моделі, особливо критичний дисбаланс між витратами та доходами, і впроваджувати принципи сталості для формування довгострокових конкурентних переваг. Пріоритетність впровадження змін визначається їхнім потенційним впливом на фінансові результати, можливістю швидкої реалізації з наявними ресурсами та відповідністю стратегічному баченню підприємства як лідера у сфері сталих ліфтових рішень у Західному регіоні України.

Стратегічні зміни у блоках споживчих сегментів та ціннісної пропозиції спрямовані на переорієнтацію підприємства на більш маржинальні та перспективні сегменти з високою готовністю платити за додаткову цінність. У блоці споживчих сегментів пропонується зберегти роботу з об'єднаннями співвласників як базовим сегментом, але зосередитися на активних ОСББ, які вже мають досвід енергомодернізації будинків та розуміють економічну вигоду від інвестицій у енергоефективність. Перспективним напрямом є розширення співпраці з забудовниками об'єктів комерційної нерухомості, які прагнуть отримати зелені сертифікати BREEAM або LEED та потребують постачальників з підтвердженими екологічними практиками. Новим сегментом можуть стати великі корпоративні клієнти з офісними центрами, готелями та торговими комплексами, які впроваджують ESG-стратегії та звітують перед інвесторами про екологічні показники. Додатковим сегментом є державні та комунальні установи, які модернізують будівлі соціальної інфраструктури за рахунок міжнародних донорських програм з жорсткими вимогами до енергоефективності. Ціннісна пропозиція трансформується від загального постачання ліфтових послуг до спеціалізованого позиціонування як експерта у енергоефективних та екологічних ліфтових рішеннях з вимірюваними економічними та екологічними вигодами для клієнтів, що включає гарантовану економію енергоспоживання на рівні тридцять-сорок відсотків, скорочення експлуатаційних витрат з розрахунком періоду окупності інвестицій, підвищення вартості нерухомості завдяки сучасному обладнанню, відповідність

європейським екологічним стандартам з необхідною документацією, а також прозору звітність про досягнуті екологічні результати з підтвердженням реальної економії енергоресурсів.

Зміни у блоках каналів збуту та відносин зі споживачами зосереджуються на розширенні охоплення ринку та поглибленні взаємодії з клієнтами через цифрові технології та освітній контент. У блоці каналів пропонується створення професійного веб-сайту з інтерактивним калькулятором економії від модернізації, де потенційні клієнти можуть самостійно оцінити фінансові вигоди від заміни застарілого обладнання, завантажити кейси успішних проектів з реальними показниками досягнутої економії та отримати попередню комерційну пропозицію онлайн. Активна присутність у соціальних мережах та професійних онлайн-спільнотах ОСББ дозволить залучати клієнтів через освітній контент про енергоефективність, відео-огляди модернізованих об'єктів та відгуки задоволених споживачів. Участь у спеціалізованих виставках з енергоефективності та зеленого будівництва, таких як BUILD TECH EXPO у Львові, створить можливості для демонстрації інноваційних рішень і встановлення контактів з професійною аудиторією. Партнерства з енергетичними консультантами, архітекторами зелених будівель та асоціаціями ОСББ забезпечать доступ до цільової аудиторії через довірені рекомендації. Відносини зі споживачами еволюціонують від трансакційних до партнерських через впровадження довгострокових енергосервісних контрактів, де оплата прив'язана до досягнутої економії енергоресурсів, що вирівнює інтереси підприємства та клієнта у максимізації енергоефективності. Регулярна комунікація з клієнтами через цифрові платформи з візуалізацією поточного енергоспоживання, автоматичними звітами про економію та нагадуваннями про профілактичне обслуговування підвищить задоволеність та утримання споживачів.

Трансформація блоків потоків доходів та структури витрат є критично важливою для відновлення прибутковості підприємства та забезпечення фінансової сталості. У блоці потоків доходів пропонується диверсифікація

джерел через впровадження преміального ціноутворення для енергоефективних рішень з маржею на 15-20% вище базового рівня, що виправдовується додатковою цінністю для клієнтів у вигляді економії на енергоресурсах. Енергосервісні контракти з оплатою на основі досягнутої економії створюють довгострокові передбачувані доходи і знижують чутливість до цінової конкуренції, оскільки клієнт платить не за обладнання, а за результат у вигляді зниження витрат. Консультаційні послуги з енергетичного аудиту ліфтового господарства та розробки програм модернізації можуть генерувати додаткові доходи навіть від клієнтів, які поки не готові до повномасштабної модернізації. Залучення грантів та субсидій від державних програм енергоефективності житла та міжнародних донорських організацій, таких як EU4Energy або Фонд енергоефективності України, може частково фінансувати проекти для соціально вразливих сегментів і знижувати фінансовий тиск на клієнтів. Додатковим джерелом доходів може стати продаж кредитів від скорочення викидів парникових газів на добровільних вуглецевих ринках після акумуляції достатнього портфелю модернізованих об'єктів. Структура витрат потребує радикальної оптимізації через детальний аудит інших операційних витрат, які у 2024 році досягли критичних 2096,1 тис. грн. і становили 64% загальних витрат. Необхідно ідентифікувати нераціональні витрати, впровадити систему бюджетування з контролем за кожною статтею, автоматизувати адміністративні процеси для зниження трудомісткості, перевести частину маркетингових витрат у цифрові канали з вищою ефективністю та нижчою вартістю, а також оптимізувати логістику сервісних бригад через системи планування маршрутів для скорочення паливних витрат.

Модифікація блоків ключових ресурсів, ключових видів діяльності і ключових партнерів формує операційну інфраструктуру для реалізації трансформованої бізнес-моделі сталого розвитку. У блоці ключових ресурсів пріоритетом є розвиток людських ресурсів через навчання персоналу технологіям енергоефективності, методикам розрахунку економії, стандартам екологічної сертифікації та комунікації екологічних переваг клієнтам, що

потребує інвестицій у розмірі орієнтовно п'ятдесят-сімдесят тисяч гривень на рік для тренінгів та сертифікацій. Придбання діагностичного обладнання для вимірювання енергоспоживання ліфтів, включаючи портативні енергоаналізатори та системи моніторингу, вартістю близько 100 тис. грн. дозволить об'єктивно підтверджувати економію для клієнтів. Розробка власних методик і інструментів, таких як програмне забезпечення для розрахунку періоду окупності модернізації з урахуванням специфіки різних типів будинків і тарифів на електроенергію, створить унікальну інтелектуальну власність підприємства. Формування бази даних екологічних характеристик різних моделей обладнання з показниками енергоспоживання, вуглецевого сліду та сертифікатів підтримає експертне позиціонування на ринку. Нематеріальні ресурси у вигляді репутації екологічно відповідального підприємства будуються через участь у екологічних ініціативах, публікацію кейсів та отримання визнання від професійних асоціацій. Ключові види діяльності розширюються за рахунок енергетичних аудитів ліфтового господарства з детальним аналізом поточного споживання і ідентифікацією потенціалу економії, що стає точкою входу для подальших проектів модернізації. Розробка індивідуальних програм модернізації з фінансовим моделюванням періоду окупності, варіантами фінансування через кредити або енергосервісні контракти та поетапним планом реалізації створює цінність для клієнтів при прийнятті інвестиційних рішень. Моніторинг енергоспоживання після модернізації з регулярними звітами про досягнуту економію підтверджує обіцяну цінність і формує лояльність клієнтів. Підготовка документації для отримання клієнтами державних субсидій на енергомодернізацію або зелених кредитів з пільговими ставками знижує фінансові бар'єри для прийняття рішень про модернізацію.

Блок ключових партнерів трансформується через встановлення стратегічних альянсів з організаціями, що розділяють цінності сталого розвитку і можуть посилити конкурентні переваги підприємства. Партнерства з виробниками преміального енергоефективного обладнання, такими як Schindler, KONE або Otis, які пропонують ліфти з рекуперацією енергії і низьким

споживанням, забезпечать доступ до передових технологій і можливості для спільного просування на ринку. Співпраця з провайдерами IoT-рішень для моніторингу обладнання, такими як ThyssenKrupp або локальні tech-стартапи, дозволить впровадити системи віддаленого контролю з предиктивним обслуговуванням і автоматичною звітністю про споживання. Стратегічні відносини з фінансовими установами, що пропонують зелені кредити, такими як ЄБРР, IFC або українські банки з програмами енергоефективності, створюють можливості для фінансування проектів клієнтів на пільгових умовах. Партнерства з міжнародними донорськими організаціями, такими як GIZ, USAID або EU4Energy, відкриють доступ до грантового фінансування для пілотних проектів з модернізації житла для вразливих груп населення та створять референції для комерційних клієнтів. Співпраця з Фондом енергоефективності України та місцевими програмами енергомодернізації дозволить підприємству виступати акредитованим виконавцем робіт за державні кошти. Членство у професійних асоціаціях, таких як Українська асоціація виробників і операторів ліфтів або Асоціація енергоаудиторів, підвищить професійний статус і відкриє доступ до галузевих ресурсів. Партнерства з локальними переробними підприємствами для утилізації компонентів демонтованих ліфтів закривають цикл матеріалів і зміцнюють екологічне позиціонування. Альянси з енергетичними консультантами та архітекторами зелених будівель створять канали для взаємних рекомендацій клієнтів у рамках комплексних проектів енергомодернізації будівель.

Таблиця 3.2 систематизує всі запропоновані стратегічні зміни у дев'яти блоках бізнес-моделі з конкретизацією дій, очікуваних результатів і пріоритетності впровадження.

Таблиця 3.2

**Стратегічні зміни у блоках бізнес-моделі ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" з
урахуванням вимог сталого розвитку**

Блок канви	Поточний стан	Цільовий стан	Конкретні зміни	Очікуваний результат	Пріоритет
Споживчі сегменти	Усі ОСББ без диференціації, обмежена робота з забудовниками	Фокус на екологічно свідомих клієнтів	Сегментація ОСББ за готовністю до енергомодернізації; залучення забудовників зелених об'єктів; вихід на корпоративні ESG-сегменти; робота з донорськими проектами	Вища готовність платити; збільшення середнього чека на 25-30%	Високий
Ціннісна пропозиція	Загальне обслуговування ліфтів	Експертиза у енергоефективних рішеннях	Гарантована економія 30-40% енергії; розрахунок періоду окупності; екологічна документація; прозора звітність про результати	Диференціація від конкурентів; преміальне ціноутворення	Високий
Канали	Прямі продажі, обмежена онлайн-присутність	Опніканальна стратегія з цифровим фокусом	Веб-сайт з калькулятором економії; контент-маркетинг у соцмережах; участь у екологічних виставках; партнерства з консультантами	Зростання потоку лідів на 50%; зниження вартості залучення клієнта	Середній
Відносини з клієнтами	Трансакційні та короткострокові	Довгострокові партнерства	Енергосервісні контракти; цифрові платформи моніторингу; регулярна звітність про економію; освітні програми для клієнтів	Підвищення рентабельності	Середній

Потоки доходів	Переважно монтаж та обслуговування	Диверсифіковані джерела	Преміальні ціни (+15-20%); енергосервіс; консультації з аудиту; гранти та субсидії; вуглецеві кредити	Зростання маржинальності на 8-10 п.п.; стабілізація грошового потоку	Високий
Структура витрат	Критичний дисбаланс (64% накладних)	Оптимізована структура	Аудит та скорочення нераціональних витрат; автоматизація процесів; цифровий маркетинг; оптимізація логістики	Скорочення операційних витрат на 30-40%; вихід на прибутковість	Критичний
Ключові ресурси	Базові компетенції персоналу	Експертиза у сталості	Навчання персоналу (50-70 тис. грн/рік); діагностичне обладнання (100 тис. грн); методики розрахунку; база екохарактеристик	Експертне позиціонування; об'єктивне підтвердження економії	Високий
Ключові види діяльності	Монтаж та обслуговування	Розширений сервіс сталості	Енергоаудити; програми модернізації; моніторинг споживання; підготовка документації для субсидій	Додаткові потоки доходів; утримання клієнтів через життєвий цикл	Середній
Ключові партнери	Базові постачальники	Стратегічні альянси сталості	Виробники енергоефективного обладнання; IoT-провайдери; зелені фінансові установи; донорські організації; переробні підприємства	Доступ до передових технологій; пільгове фінансування; грантові проекти	Високий

Джерело: розроблено автором на основі праць [5, 6, 7, 10, 13].

Впровадження запропонованих стратегічних змін у всіх дев'яти блоках бізнес-моделі створює інтегровану систему трансформації підприємства у

напрямку сталого розвитку, яка одночасно вирішує поточні фінансові проблеми та формує довгострокові конкурентні переваги. Критична пріоритетність надається оптимізації структури витрат для негайної стабілізації фінансового стану, що є необхідною умовою для виживання підприємства та фінансування подальших змін. Високий пріоритет мають зміни у споживчих сегментах, ціннісній пропозиції, потоках доходів, ключових ресурсах та партнерах, які формують нову стратегічну позицію підприємства на ринку та створюють фундамент для зростання. Середній пріоритет отримують зміни у каналах, відносинах та видах діяльності, які посилюють ефект від стратегічних змін та забезпечують операційну реалізацію нової бізнес-моделі. Синергія між усіма змінами забезпечується через єдине стратегічне бачення підприємства як лідера у сталих ліфтових рішеннях, де кожен елемент бізнес-моделі підтримує та посилює інші елементи у створенні економічної, екологічної та соціальної цінності для всіх стейкхолдерів. Успішна реалізація цих змін дозволить ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" не лише подолати поточну кризу, але й трансформуватися у сталий бізнес з прибутковістю на рівні п'ятнадцять-двадцять відсотків від доходу, стабільним зростанням ринкової частки та визнанням як інноваційної компанії у галузі енергоефективних ліфтових рішень у Західній Україні.

3.4. Візуалізація та порівняльний аналіз Канви (поточна vs. цільова)

Порівняльний аналіз поточної та цільової бізнес-моделей ПП "Ліфт-Захід" дозволяє візуально відтворити масштаб необхідних трансформацій та оцінити потенційний вплив впровадження принципів сталого розвитку на всі аспекти діяльності підприємства. Методологія порівняння передбачає систематичне зіставлення дев'яти блоків класичної економічної канви у поточному та цільовому станах з ідентифікацією ключових відмінностей, оцінкою складності переходу та визначенням критичних точок трансформації. Візуалізація двох версій бізнес-моделі поруч створює наочне уявлення про стратегічний напрям розвитку підприємства від традиційного постачальника ліфтових послуг до інноваційної компанії у сфері енергоефективних та екологічних рішень з

інтегрованим підходом до створення економічної, екологічної та соціальної цінності. Порівняльний аналіз також виявляє елементи бізнес-моделі, які залишаються відносно стабільними та формують основу ідентичності підприємства, а також елементи, які потребують радикальної зміни для забезпечення життєздатності в довгостроковій перспективі.

Систематичне порівняння поточної та цільової бізнес-моделей за всіма дев'ятьма блоками класичної канви з виділенням ключових відмінностей та характеру змін представлено у Додатку Б.

Аналіз характеру змін у різних блоках бізнес-моделі виявляє три категорії трансформацій з різним рівнем складності та ризиків впровадження. Революційні зміни, які передбачають фундаментальну перебудову елементів бізнес-моделі, охоплюють ціннісну пропозицію з трансформацією від загального постачальника до спеціалізованого експерта, канали збуту з масштабною цифровізацією, потоки доходів з диверсифікацією джерел та підвищенням маржинальності, а також ключових партнерів з формуванням нової екосистеми співпраці. Ці зміни несуть найбільший потенціал для створення конкурентних переваг, але водночас вимагають значних інвестицій, зміни організаційної культури та можуть зустріти опір як від персоналу, так і від частини існуючих клієнтів. Еволюційні зміни, які передбачають поступове вдосконалення та розширення існуючих елементів, стосуються споживчих сегментів з підвищенням селективності, відносин з клієнтами з поглибленням взаємодії, ключових ресурсів з якісним посиленням компетенцій та ключових видів діяльності з розширенням портфелю послуг. Ці зміни є менш ризиковими, можуть впроваджуватися поступово та базуються на існуючих сильних сторонах підприємства. Критичні зміни у структурі витрат становлять окрему категорію, оскільки від їхнього успішного впровадження безпосередньо залежить виживання підприємства та можливість фінансування всіх інших трансформацій.

Порівняння економічних показників поточної та прогнозованої цільової бізнес-моделей демонструє значний потенціал для покращення фінансових результатів через впровадження принципів сталого розвитку. Поточна модель у

2024 році згенерувала чистий дохід 2436,4 тисячі гривень при витратах 3275,5 тисячі гривень, що призвело до збитку 839,1 тисячі гривень та рентабельності мінус 34,4 відсотка. Цільова модель передбачає зростання чистого доходу до рівня 3200-3500 тисяч гривень завдяки преміальному ціноутворенню для енергоефективних рішень, диверсифікації джерел через енергосервісні контракти та консультаційні послуги, а також залученню грантового фінансування. Одночасно очікується радикальне скорочення витрат до рівня 2600-2800 тисяч гривень через оптимізацію операційних витрат на сорок відсотків, автоматизацію процесів та перехід до більш ефективних цифрових каналів маркетингу. Результатом має стати позитивний фінансовий результат на рівні 400-700 тисяч гривень з рентабельністю діяльності п'ятнадцять-двадцять відсотків, що відповідає галузевим нормам для успішних підприємств сфери послуг. Коефіцієнт автономії має відновитися до рівня вище 0,6 завдяки накопиченню прибутку та можливому залученню стратегічного інвестора для збільшення капіталізації підприємства.

Візуалізація трансформації у трьох вимірах сталості виявляє кардинальні зміни в екологічному та соціальному сферах, які практично відсутні у поточній бізнес-моделі. В екологічному вимірі поточна модель характеризується відсутністю систематичного обліку та управління екологічним впливом, мінімальною увагою до енергоефективності як конкурентної переваги, відсутністю політик щодо кінця життєвого циклу обладнання та нульовою звітністю про екологічні показники. Цільова модель інтегрує екологічні аспекти у всі блоки через вибір постачальників з екологічними сертифікатами, мінімізацію відходів у процесах надання послуг, фокус на енергоефективному обладнанні з економією тридцять-сорок відсотків споживання, організацію переробки демонтованих компонентів, оптимізацію логістики для зниження викидів транспорту та прозору звітність про екологічні вигоди для клієнтів у вигляді скорочення викидів парникових газів. У соціальному вимірі поточна модель обмежується базовим дотриманням трудового законодавства без системної роботи з розвитку персоналу, мінімальним соціальним пакетом,

відсутністю взаємодії з місцевими громадами та нульовою соціальною звітністю. Цільова модель розвиває соціальні аспекти через створення безпечних умов праці з системою охорони здоров'я, інвестиції у підвищення кваліфікації працівників, справедливу оплату на рівні вище середньої по галузі, програми взаємодії з громадами через навчальні семінари та благодійність, фокус на підвищенні доступності житла для вразливих груп населення та регулярну звітність про соціальні показники перед стейкхолдерами.

Таблиця 3.3 порівнює ключові показники ефективності поточної та цільової бізнес-моделей у трьох вимірах сталості для кількісної оцінки потенціалу трансформації. Критичні фактори успіху трансформації від поточної до цільової бізнес-моделі включають декілька взаємопов'язаних елементів, які визначають реалістичність реалізації запропонованих змін. Лідерство та зобов'язання керівництва є фундаментальною умовою, оскільки трансформація вимагає стратегічного бачення, готовності до інвестицій та здатності долати опір змінам в організації. Фінансові ресурси для початкового етапу трансформації оцінюються на рівні 200-300 тисяч гривень для навчання персоналу, придбання діагностичного обладнання, розробки цифрових інструментів та маркетингових матеріалів, що може бути профінансовано через залучення стратегічного інвестора, гранти від донорських організацій або кредит під державні програми підтримки малого бізнесу. Розвиток компетенцій персоналу у сфері енергоефективності, розрахунку економії, екологічних стандартів та комунікації переваг сталості потребує системної програми навчання протягом шести-дванадцяти місяців з залученням зовнішніх тренерів та отриманням професійних сертифікацій. Формування екосистеми партнерів, включаючи виробників преміального обладнання, фінансові установи з зеленими продуктами та донорські організації, вимагає активних комерційних зусиль та демонстрації серйозності намірів підприємства через пілотні проекти та публічні зобов'язання.

Таблиця 3.3

**Порівняння ключових показників поточної і цільової бізнес-моделей
ПП "ЛІФТ-ЗАХІД"**

Вимір сталості	Показник	Поточна модель	Цільова модель (прогноз)	Зміна
Економічний	Чистий дохід, тис. грн	2436,4	3200-3500	+763,6-1063,6 (+31-44%)
	Загальні витрати, тис грн	3275,5	2600-2800	-675,5-475,5 (-21-15%)
	Фінансовий результат, тис. грн	-839,1	+400-700	+1239,1-1539,1
	Рентабельність діяльності, %	-34,4	+15-20	+49,4-54,4 п.п.
	Коефіцієнт автономії	0,27	0,60-0,65	+0,33-0,38
	Середній чек проекту, тис. грн	80-100	100-130	+20-30 (+25-30%)
Екологічний	Частка енергоефективних проєктів, %	10-15	70-80	+55-70 п.п.
	Середня економія енергії на проєкт, %	Не вимірюється	30-40	+30-40 п.п.
	Економія електроенергії у регіоні, МВт·год/рік	Не вимірюється	500-800	+500-800
	Скорочення викидів CO ₂ , т/рік	Не вимірюється	200-350	+200-350
	Частка переробленого обладнання, %	5-10	60-70	+50-65 п.п.
	Наявність екологічної звітності	Ні	Так	Впровадження
Соціальний	Середня заробітна плата, грн	На рівні мінімальної	+25% до середньої по галузі	+25-30%
	Інвестиції у навчання на працівника, тис. грн/рік	0-1	6-8	+6-7
	Покриття медичним страхуванням, %	0	100	+100 п.п.
	Рівень задоволеності працівників, бали (1-10)	6	8-9	+2-3
	Кількість навчених мешканців ОСББ, осіб/рік	0	200-300	+200-300
	Соціальні інвестиції у громаду, тис. грн/рік	0-5	30-50	+25-45
	Наявність соціальної звітності	Ні	Так	Впровадження

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПП "Ліфт-Захід" та прогнозних розрахунків за працями [6, 7, 10, 13].

Комунікація змін для існуючих і потенційних клієнтів має бути поступовою та підкріпленою конкретними доказами переваг через калькулятори економії, кейси та референси від ранніх адоптерів нової ціннісної пропозиції.

Візуалізація трансформації бізнес-моделі від поточного до цільового стану демонструє масштабну стратегічну зміну позиціонування ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" від традиційного регіонального постачальника базових ліфтових послуг до інноваційного лідера у сфері енергоефективних та екологічних рішень з інтегрованим підходом до створення триєдиної цінності. Успішна реалізація цієї трансформації не лише вирішить поточні фінансові проблеми через оптимізацію витрат та підвищення маржинальності, але й створить довгострокові конкурентні переваги через диференціацію на ринку, доступ до нових сегментів клієнтів з вищою готовністю платити, залучення грантового фінансування від державних та міжнародних програм енергоефективності, а також формування репутації соціально та екологічно відповідального підприємства. Інтеграція економічного, екологічного та соціального вимірів у єдину холистичну бізнес-модель сталого розвитку відповідає глобальним трендам та європейським стандартам, що є критично важливим для українських підприємств в контексті євроінтеграції та майбутньої післявоєнної відбудови країни за принципами *Build Back Better*.

Висновки до розділу 3

Розроблена бізнес-модель сталого розвитку на основі Triple Layered BMC передбачає трансформацію від традиційного постачальника до експерта у енергоефективних рішеннях з гарантованою економією 30-40% енергоспоживання, диверсифікацією потоків доходів через енергосервісні контракти та скороченням операційних витрат на 30-40% з відновленням прибутковості 15-20%. Інтеграція екологічного та соціального шарів забезпечує створення триєдиної цінності через скорочення викидів CO₂ на 200-350 тонн на рік і розвиток персоналу з навчанням 200-300 мешканців ОСББ щорічно.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розроблено комплексну бізнес-модель сталого розвитку для ПП "Ліфт-Захід" на основі методології *Triple Layered Business Model Canvas* з інтеграцією економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності, що забезпечує системний підхід до трансформації підприємства від збиткового традиційного постачальника ліфтових послуг до прибуткового лідера у сфері енергоефективних рішень у Західному регіоні України. Теоретичний аналіз виявив, що адаптація класичної канви бізнес-моделі Піньє й Остервальдера [45] через створення *Triple Layered Business Model Canvas* представляє значний крок у бізнес-моделюванні, дозволяючи підприємствам систематично інтегрувати принципи сталості у всі елементи створення цінності. Дослідження підтвердило, що ЦСР ООН та ESG-критерії перетворилися на конкретні бізнес-стратегії, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та відповідальність перед суспільством.

Комплексний аналіз діяльності ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" за період 2022-2024 років виявив критичне погіршення фінансового стану підприємства, що проявляється у зниженні чистого доходу на 11,9% до рівня 2436,4 тис. грн, зростанні операційних витрат на 47,2% до критичних 3275,5 тис. грн та отриманні збитку у розмірі 839,1 тис. грн у 2024 році з рентабельністю -34,4%. Основною проблемою є неконтрольоване зростання інших операційних витрат, які за два роки збільшилися з нуля до 2096,1 тис. грн та становлять 64% загальних витрат. SWOT-аналіз ідентифікував ключові конкурентні переваги підприємства, включаючи 12-річний досвід роботи та комплексний характер послуг, а також виявив критичні слабкості та значні можливості у післявоєнній відбудові країни. Оцінка поточного стану сталого розвитку засвідчила незадовільний рівень з інтегральною оцінкою 0,7 з 5 балів.

Розроблена бізнес-модель сталого розвитку базується на трансформації всіх дев'яти блоків класичної канви з акцентом на переорієнтацію від недиференційованого обслуговування до цільового фокусування на екологічно свідомих споживачів, зміну ціннісної пропозиції до експертизи у енергоефективних рішеннях з гарантованою економією 30-40% електроенергії,

диверсифікацію потоків доходів через впровадження преміального ціноутворення з маржею +15-20% та енергосервісних контрактів, а також радикальну оптимізацію структури витрат зі скороченням операційних витрат на 30-40%. *Triple Layered Business Model Canvas* інтегрує екологічний шар з використанням ліфтів з рекуперацією енергії та організацією переробки 60-70% компонентів демонтованих ліфтів, а також соціальний шар що включає інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу на рівні 6-8 тис. грн на працівника на рік, справедливу оплату праці на 25% вище середньої по галузі та взаємодію з місцевими громадами через навчальні семінари для 200-300 мешканців ОСББ щорічно.

Результати дослідження підтверджують, що інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-модель малого підприємства через використання інструментів *Triple Layered Business Model Canvas* є не лише етично виправданим, але й економічно доцільним рішенням, що дозволяє одночасно вирішити поточні фінансові проблеми через оптимізацію витрат та диверсифікацію доходів, створити довгострокові конкурентні переваги через диференціацію у сегменті енергоефективних рішень, підвищити інвестиційну привабливість через доступ до грантового фінансування та зелених кредитів, а також сформуванню позитивний вплив на досягнення ЦСР ООН. Розроблена методологія трансформації бізнес-моделі може бути адаптована для інших малих підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва, Н. Б., Нижниченко, Я. Є., & Заболотна, О. С. (2024). Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. *Академічні візії*, 37. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1497/1373>
2. Величко, К., & Цибульська, Е. (2023). Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*, 52. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2555/2474>
3. Вострякова, В. І. (2024). Інноваційне бізнес-моделювання в управлінні сталою циркулярною біоекономічною трансформацією підприємств АПК. *Київський економічний науковий журнал*, 4, 31–42. <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/94/92>
4. Гавран, В. Я., Грибик, І., & Комар, Ю. О. (2025). Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*, 9(1), 179–186. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38846/vse425-179-189.pdf>
5. Дикань, В., & Обруч, Г. (2021). Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/18109/1/Dykan.pdf>
6. Живко, З. Б., Панченко, О. П., & Миронюк, В. М. (2025). Теоретико-методичні засади цифровізації бізнес-процесів в умовах трансформацій і сталого розвитку. <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/26563/0063121.pdf?sequence=3#page=105>
7. Замула, І. В. та ін. (2023). Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект. <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8553/%d0%a1%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d1%96%d1%8f.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Іванишин, О. В. (2020). Інноваційні бізнес-моделі логістичного забезпечення розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*, 7–8.

<http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/10221/1/%D0%86%D0%95-7-8-20-80-87.pdf>

9. Єршова, О. О., & Гончаренко, І. М. (2022). Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. Журнал стратегічних економічних досліджень. <https://cutt.ly/btjEopIB>

10. Командровська, В. (2024). Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. Економіка та суспільство, 65. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4522/4462>

11. Колешня, Я. О. (2022). Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. Підприємництво та інновації, 24, 87–91. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/525/511>

12. Корольчук, Л. В. (2020). Upgrade системи стратегічного менеджменту в контексті концепції сталого розвитку світової економіки. Актуальні питання економічних проблем на макро–, мезо– та мікрорівнях, 199. <https://cutt.ly/ltjEen2K>

13. Корчагіна, Л. Ф. (2025). Розвиток інструментів управління ESG-активністю підприємств на засадах досягнення цілей сталого розвитку [Дисертація]. Львівська політехніка. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/radaphd/30089/disertaciya-korchagina-l-f.pdf>

14. Лобода, О. М., & Кириченко, Н. В. (2023). Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8398>

15. Мазуров, А. В. (2025). Бізнес-моделювання сервісних екосистем: багаторівневий підхід. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 90–91. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329443>

16. Майнка, М. К. (2020). Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, 26, 48–53. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/304/288>

17. Метеленко, Н. та ін. (2025). Становлення і розвиток концепції економіки та управління бізнесом в умовах сучасних динамічних змін. *Humanities Studies*, 22(99), 252–261. <https://humstudies.com.ua/article/view/325139/315095>

18. Мельніков, М. О. (2024). Формування стратегії сталого розвитку підприємства IDS Ukraine [Кваліфікаційна робота]. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3707/1/>

19. Мужайло, Р. В. (2024). Інструментарій розробки циркулярних бізнес-моделей. VIII Міжнародна наукова конференція «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки» (с. 47). https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=Sb0bEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA47&dq=%D0%9F%D0%BE%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97+%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B2%D0%B8&ots=xb4LAR0HuQ&sig=iliQSN6HK6fPCbjswZ27M6WMbQI&redir_esc=y#v=onepage&q=%D0%9F%D0%BE%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B2%D0%B8&f=false

20. Мужайло, Р. В. (2024). Інструментарій розробки циркулярних бізнес-моделей. У III Міжнародна наукова конференція «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки» (с. 47). <https://cutt.ly/AtjW1Ckl>

21. Нагара, М. (2023). Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_1/7.pdf

22. Нагара, М. (2022). Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*, 45. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1942/1869>

23. Омельченко, А. І., & Ченуша, О. С. (2022). Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник*

Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут", 21. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/254847/253904>

24. Пилипенко, О., Яровий, К., & Мартиненко, О. (2024). Застосування інноваційних бізнес-моделей розвитку підприємства на конкурентних ринках. Економіка та суспільство, 70. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5267/5211>

25. Сақун, Г. О., Сақун, О. В., & Пічкур, Ю. О. (2025). Адаптація системи стратегічного управління підприємства до вимог сталого розвитку. Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень: збірник наукових праць з матеріалами ІХ Міжнародної наукової конференції, м. Луцьк, 13 червня, 2025 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. — С. 49-53. <https://cutt.ly/TtjQHNC2Y>

26. Сидорчук, В. В. (2020). Управління інноваційною діяльністю підприємства на основі бізнес-моделювання [Дисертація]. Київський політехнічний інститут. <https://ela.kpi.ua/bitstreams/97856b64-43b1-49b8-80f5-cd3da822c580/download>

27. Соболева, Т. О., & Козюра, С. І. (2024). Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес-імплементация в Україні. Стратегія економічного розвитку України, 54, 57–67. <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/306651/298033>

28. ПП «ЛІФТ-ЗАХІД». (2022). Фінансова звітність ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" за 2022 рік [Електронний документ].

29. ПП «ЛІФТ-ЗАХІД». (2023). Фінансова звітність ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" за 2023 рік [Електронний документ].

30. ПП «ЛІФТ-ЗАХІД». (2024). Фінансова звітність ПП "ЛІФТ-ЗАХІД" за 2024 рік [Електронний документ].

31. Хома, Д., & Лопатовська, О. (2022). Бізнес-моделювання розвитку підприємства: стратегічні аспекти. Modeling the development of the economic systems, 1, 138–145.

32. Шедько, Д. В. (n.d.). Імплементация ESG-підходу в управління українськими підприємствами в умовах євроінтеграції. <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/642/599>
33. Шведа, Н., & Краузе, О. (2023). Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Соціально-економічні проблеми і держава, 1(28), 86–94. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42452/3/23snmute.pdf>
34. Шостак, Л. В., & Більоч, І. О. (2025). Розробка бізнес-моделі цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), 2(55), 141–149. <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/1017/963>
35. Шостак, Л. В., Федонюк, А. А., & Камозіна, Д. І. (2025). Розробка бізнес-моделі інноваційного проєкту фінансово-безпечного підприємства. Підприємництво і торгівля, 44, 88–95. <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1809/1703>
36. Шостак, Л. В., Садовська, М. Л., & Матвійчук, С. Р. (2024). Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник Сумського національного аграрного університету, 3(99). <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25718/3/352.pdf>
37. Бондарчук, Є. Р. (2025). Удосконалення бізнес-моделі підприємства [Кваліфікаційна бакалаврська робота].
38. Бортник, А. М. (2020). Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України, 47, 16–31. <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/220813/233994>
39. Kaschuck, K. (2023). Еволюція та інновації в управлінні організацією в цифрову епоху. Economics. Management. Innovations, 2(33). <http://eui.zu.edu.ua/article/view/295061/299160>
40. Onyshchenko, S., Maslii, O., & Pantas, V. (2024). Ділова активність бізнесу в Україні: цифрова трансформація та сталий розвиток. Економіка і регіон

/ Economics and Region, 1(92), 136–146.
<https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3321/2743>

41. Riepina, I. M., & Vostriakov, I. O. (2022). Концепція сталого розвитку та її вплив на якість продукції. *Journal of Strategic Economic Research*, 6, 121–130.
<https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1213/1146>

42. Lindlay, A. (2023). SWOT analysis: What it is & how to do it. Retrieved from <https://www.semrush.com/blog/swot-analysis-examples/>

43. Rauch, P., Wolfsmayr, U. J., Borz, S. A., Triplat, M., Krajnc, N., Kolck, M., ... & Handlos, M. (2015). SWOT analysis and strategy development for forest fuel supply chains in South East Europe. *Forest Policy and Economics*, 61, 87–94.

44. Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.

45. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

46. Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

47. Фургалo Б. Г. Стратегії переходу до біоенергетики для Львівщини: SWOT-аналіз. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи : зб. тез доповідей міжнар. науково-практ. конф. (Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси: ЦФЕНД, 2025. – С. 25-29.

Додаток А

Triple Layered Business Model Canvas для ПП "ЛІФТ-ЗАХІД"

(цільова модель сталого розвитку)

Економічний шар				
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісні пропозиції	Відносини	Споживчі сегменти
Виробники енергоефективного обладнання	Енергетичні аудити	Енергоефективні рішення	Довгострокові партнерства	Екологічно свідомі ОСББ
Провайдери IoT-систем	Програми модернізації	Економія витрат клієнтів	Енергосервісні контракти	Забудовники зелених об'єктів
Зелені фінансові установи	Моніторинг споживання	Прозорість екологічних вигод	Консультаційна підтримка	Компанії з ESG-стратегіями
Донорські організації	Документація для субсидій	Європейські стандарти	Цифрові канали комунікації	Державні установи
Ключові ресурси			Канали	
Персонал з компетенціями у сталості			Веб-сайт з калькулятором економії	
Діагностичне обладнання			Екологічні виставки	
Методики розрахунку економії			Партнерства з консультантами	
База знань екохарактеристик			Контент-маркетинг	
Структура витрат			Потоки доходів	
Оптимізована собівартість			Премії за енергоефективні рішення	
Інвестиції у кваліфікацію персоналу			Довгострокові сервісні контракти	
Цифрові маркетингові канали			Енергосервісні договори	
Системи моніторингу та звітності			Консультаційні послуги	
			Гранти та субсидії	

Екологічний шар				
Постачання	Надання послуг	Функціональна цінність	Дистрибуція	Екологічні вигоди
Постачальники з екосертифікатами	Мінімізація будівельних відходів	Енергоєфективні ліфти (-40% споживання)	Оптимізація маршрутів	Економія тисяч кВт·год/рік
Низьковуглецевий слід виробництва	Екологічні матеріали	LED-освітлення	Електромобілі для сервісу	Скорочення викидів CO ₂
Локальні постачальники запчастин	Оптимізація логістики	Рекуперація енергії	Телеметрія для діагностики	Зниження ресурсоспоживання
Матеріали		Фаза використання	Кінець циклу	Екологічний вплив
Ліфти з рекуперацією енергії		Регулярне обслуговування	Переробка металевих компонентів	Викиди від транспорту (мінімізовані)
Екологічні мастила		Налаштування систем	Утилізація електроніки	Споживання офісної електроенергії
Безпечні матеріали		Моніторинг споживання	Повторне використання компонентів	Чистий позитивний еколог. ефект
Соціальний шар				
Співробітники	Управління	Соціальна культура	Локальні громади	Соціальні вигоди
Безпечні умови праці	Прозора система рішень	Безпека як пріоритет	Навчальні семінари для ОСББ	Покращення житлових умов
Підвищення кваліфікації	Кодекс етики	Якість як зобов'язання	Підтримка соціальних ініціатив	Енергетична доступність житла
Справедлива оплата	Антикорупційні політики	Відповідальність	Створення локальних робочих місць	Гідні робочі місця
Соціальний пакет	ESG-звітність	Інноваційність	Доступність для людей з інвалідністю	Досягнення ЦСР ООН 7, 11, 13
Кар'єрний розвиток		Партнерство		Підвищення стандартів галузі
Масштаб екстерналій		Кінцеві користувачі		Соціальний вплив
Безпека тисяч мешканців		Безперервна мобільність		Демонстрація кращих практик
Зниження витрат населення		Покращення якості життя		Стимулювання галузі до сталості
Доступність для вразливих груп		Безпека та комфорт		Суспільна обізнаність про енергоєфективність

Джерело: розроблено автором на основі методології Triple Layered Business Model Canvas

Додаток Б

Порівняльний аналіз поточної та цільової бізнес-моделей ПП "Ліфт-Захід"

Блок канви	Поточна бізнес-модель	Цільова бізнес-модель сталого розвитку	Характер змін
Споживчі сегменти	Недиференційований підхід до всіх ОСББ; обмежена робота з забудовниками; епізодична взаємодія з приватними клієнтами; географічний фокус на Західну Україну	Цільова сегментація екологічно свідомих ОСББ з досвідом енергомодернізації; стратегічні партнерства з забудовниками зелених об'єктів; залучення корпоративних клієнтів з ESG-стратегіями; участь у донорських проєктах модернізації соціального житла	Еволюційні зміни з підвищенням селективності та фокусування на високоякісних сегментах
Ціннісна пропозиція	Комплексне обслуговування ліфтів; безпека та надійність; швидке реагування; досвід з 2012 року; географічна близькість до клієнтів у Західному регіоні	Гарантована енергоефективність з економією 30-40%; вимірювані фінансові вигоди з розрахунком окупності; відповідність європейським екологічним стандартам; прозора звітність про екологічні результати; експертиза у сталих рішеннях	Революційні зміни з трансформацією від загального постачальника до спеціалізованого експерта у сталості
Канали	Прямі продажі через комерційний відділ; рекомендації існуючих клієнтів; участь у тендерах ОСББ; мінімальна онлайн-присутність; відсутність системного маркетингу	Професійний веб-сайт з калькулятором економії та кейсами; активний контент-маркетинг у соціальних мережах та професійних спільнотах; участь у екологічних виставках та конференціях; партнерства з енергоконсультантами та архітекторами; цифрові інструменти для взаємодії	Революційні зміни з цифровою трансформацією каналів залучення та комунікації
Відносини з клієнтами	Переважно транзакційні відносини з одноразовими проєктами; довгострокові контракти з ОСББ на базовому рівні; обмежена післяпродажна підтримка; відсутність систем моніторингу задоволеності	Довгострокові партнерські відносини на основі енергосервісних контрактів; цифрові платформи для моніторингу енергоспоживання в режимі реального часу; регулярна звітність про досягнуту економію; освітні програми для клієнтів; проактивна підтримка	Еволюційні зміни з поглибленням та інтенсифікацією взаємодії протягом життєвого циклу

Продовж. таблиці

Потоки доходів	Одноразові платежі за монтаж та модернізацію з нестабільним потоком; щомісячні платежі за базове технічне обслуговування; епізодичні доходи від ремонтів; продаж запчастин; чистий дохід 2436,4 тис. грн у 2024 р.	Преміальні ціни за енергоефективні рішення з маржею +15-20%; довгострокові енергосервісні контракти з оплатою від економії; консультаційні послуги з енергоаудиту; гранти та субсидії від державних та донорських програм; вуглецеві кредити від скорочення викидів; прогноз доходу 3200-3500 тис. грн	Революційні зміни з диверсифікацією джерел та підвищенням маржинальності
Структура витрат	Собівартість 1179,4 тис. грн (36%); інші операційні витрати 2096,1 тис. грн (64%); разом витрати 3275,5 тис. грн; критичний дисбаланс з перевищенням витрат над доходами на 839,1 тис. грн	Оптимізована собівартість 1300-1400 тис. грн через вищу якість проектів; скорочені операційні витрати 1200-1300 тис. грн (-40%) через аудит та автоматизацію; інвестиції у навчання 50-70 тис. грн; разом витрати 2600-2800 тис. грн; позитивний фінансовий результат 400-700 тис. грн	Критичні зміни з радикальною оптимізацією витрат та відновленням прибутковості
Ключові ресурси	Базовий персонал 9 осіб з технічними компетенціями; застаріле обладнання первісною вартістю 327,3 тис. грн; обмежені фінансові ресурси 140,4 тис. грн власного капіталу; репутація на локальному ринку	Висококваліфікований персонал з експертизою у енергоефективності та сталості; сучасне діагностичне обладнання для вимірювання споживання; власні методики розрахунку економії; база даних екохарактеристик обладнання; репутація лідера у сталих рішеннях у регіоні	Еволюційні зміни з якісним посиленням компетенцій та інструментів
Ключові види діяльності	Монтаж ліфтового обладнання; регулярне технічне обслуговування за договорами; ремонт при виникненні несправностей; модернізація застарілих систем; базове консультування клієнтів	Енергетичні аудити ліфтового господарства з детальним аналізом; розробка індивідуальних програм модернізації з фінансовим моделюванням; моніторинг енергоспоживання після впровадження; підготовка документації для отримання субсидій; навчання клієнтів оптимальній експлуатації	Еволюційні зміни з розширенням портфелю послуг вище по ланцюгу цінності

Продовж. таблиці

Ключові партнери	Базові постачальники обладнання без довгострокових угод; епізодична співпраця з субпідрядниками; стандартні відносини з постачальниками запчастин; обмежена взаємодія з фінансовими установами та державними органами	Стратегічні альянси з виробниками преміального енергоефективного обладнання; партнерства з IoT-провайдерами для систем моніторингу; співпраця з банками з програмами зеленого кредитування; відносини з міжнародними донорами та Фондом енергоефективності; альянси з переробними підприємствами; членство у професійних асоціаціях	Револьюційні зміни з формуванням екосистеми стратегічних партнерів у сфері сталості
------------------	---	---	---

Джерело: розроблено автором на основі порівняння бізнес-моделей

ЗАЯВА

Цим я запевняю, що представлена на захист кваліфікаційна робота виконана мною самостійно, без недозволеної допомоги, зокрема на усі місця в тексті, запозичені мною словесно чи змістовно з інших публікацій, наведені відповідні посилання.

01.12.2025