

Міністерство освіти і науки України
Національний лісотехнічний університет України
Інститут суспільних наук, адміністрування та права

Дмитрак Ольги Василівна

УДК 502:330.15:005.21:338.45

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

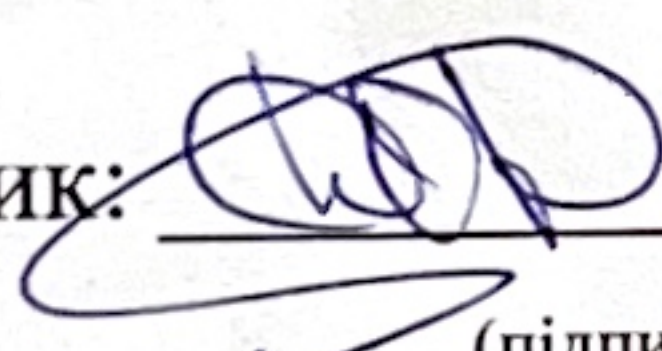
Еколого-економічні основи формування стратегії сталого розвитку
ТОВ «Комод ЛТД»

для здобуття освітнього ступеня «Магістр»

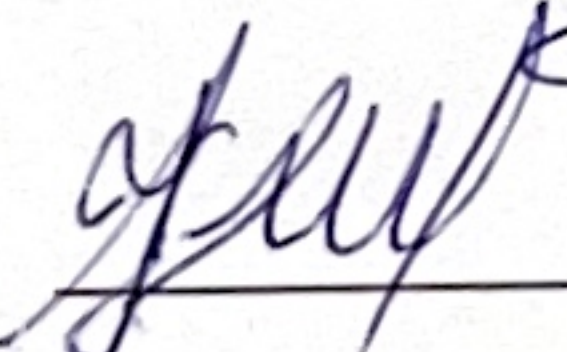
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

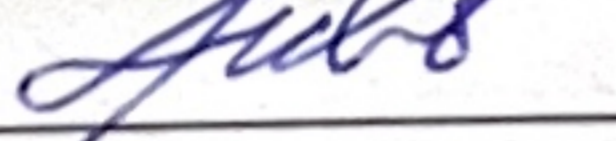
Освітньо-професійна програма «Економіка сталого бізнесу»

Науковий керівник:  к. е. н., стар. викл. Пелюх О. Р.

(підпис) (вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:  д. е. н., доцент кафедри Криванчук О. Ю.

(підпис) (вчене звання, прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри:  к. г. н., проф. Дубовіч І. А.

(підпис) (вчене звання, прізвище та ініціали)

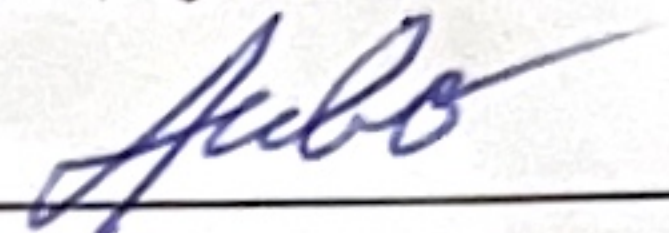
ЛЬВІВ – 2025

Міністерство освіти і науки України
Національний лісотехнічний університет України
Інститут екологічної економіки та менеджменту
Кафедра економіки, туризму та рекреації

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри:

доц. Дубовіч І.А.


"18" 12 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи для здобуття освітнього ступеня «Магістр» студента(ки) групи ЕСБз-61м Дмитрак Ользі Василівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Економіка сталого бізнесу»

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Еколого-економічні основи формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД»»

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

2. Завдання на виконання роботи

1. Дослідити теоретико-методичні засади сталого розвитку меблевих підприємств.
2. Узагальнити світовий досвід сталого розвитку меблевих підприємств і можливості його адаптації до умов України.
3. Виконати еколого-економічний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ "Комод ЛТД" в сучасних умовах.
4. Оцінити ефективність управлінської системи підприємства через призму сталого розвитку.
5. Визначити сучасні еколого-економічні проблеми формування стратегії сталого розвитку підприємства.
6. За результатами досліджень розробити рекомендації для вдосконалення діяльності підприємства відповідно до концепції сталого розвитку.

3. Зміст пояснювальної записки

1. Теоретико-методологічні основи сталого розвитку підприємства.
2. Оцінка еколого-економічної ефективності стану ТОВ «Комод ЛТД».
3. Формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД».

4. Графічна частина роботи

- Лист 1 Об'єкт, предмет та мета дослідження
- Лист 2 Завдання дослідження
- Лист 3,4 Сутність та методи оцінки еколого-економічної ефективності

Лист 5 Динаміка складових активів

Лист 6 Динаміка основних показників діяльності

Лист 7 Аналіз фінансового стану


Лист 8 SWOT-аналіз основних проблем та можливостей

Лист 9 Пропоновані заходи з підвищення енергоефективності та зменшення впливу на довкілля

Лист 10 Пропоновані екологічні інновації для підвищення еколого-економічної ефективності

Дата видачі завдання «04» липня 2025 р

Термін виконання «28» грудня 2025 р

Науковий керівник роботи  стар. викл., к.е.н. Пелюх О.Р.

(підпис) (посада, вчене звання, прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання  Дмитрак О.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

ДМИТРАК О. В. Еколого-економічні основи формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД».

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 формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД».

Предмет дослідження – еколого-економічні положення формування та реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД».

Мета роботи – наукове обґрунтування еколого-економічних засад формування стратегії сталого розвитку та розроблення пропозицій щодо вдосконалення механізмів її реалізації.

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні засади еколого-економічних основ формування стратегії сталого розвитку підприємства, визначено їх роль і значення в сучасних умовах господарювання. Розглянуто сутність сталого розвитку та особливості інтеграції екологічних і економічних складових у процес стратегічного управління. Проведено характеристику та аналіз господарської діяльності ТОВ «Комод ЛТД», зокрема його фінансово-економічних показників. Виявлено основні проблеми та стримувальні чинники формування стратегії сталого розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення еколого-економічного управління, оптимізації використання ресурсів, зниження витрат, впровадження екологічно орієнтованих заходів та підвищення рівня екологічної відповідальності підприємства.

Сторінок – 60, вступ, три розділи, висновки, 3 рисунки, 6 таблиць, 39 використаних джерел.

Ключові слова: еколого-економічна ефективність, сталий розвиток, екологічні інновації, стратегічне управління, зменшення витрат.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 8 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМТВА..... | 10 |
| 1.1. Поняття сталого розвитку та його еколого-економічні аспекти..... | 10 |
| 1.2. Міжнародні стандарти і практики (SDGs, ESG, ISO 14001, циркулярна економіка)..... | 17 |
| 1.3. Теоретичні підходи до формування стратегії сталого розвитку бізнесу..... | 24 |
| Висновки до розділу 1..... | 28 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «КОМОД ЛТД»..... | 29 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства..... | 29 |
| 2.2. Дослідження економічної ефективності підприємства в контексті сталого розвитку..... | 30 |
| 2.3. SWOT- та PEST-аналіз сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД»..... | 41 |
| Висновки до розділу 2..... | 44 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОМОД ЛТД»..... | 45 |
| 3.1 Оптимальні напрями стратегії сталого розвитку підприємства..... | 45 |
| 3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів..... | 48 |
| 3.3. Формування комплексної стратегії сталого розвитку підприємства..... | 50 |
| Висновки до розділу 3..... | 54 |
| ВИСНОВКИ..... | 55 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 56 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується глибокими трансформаціями, зумовленими глобалізаційними процесами, зміною клімату, виснаженням природних ресурсів та посиленням екологічних ризиків. Традиційні моделі господарювання, орієнтовані на короткострокову економічну вигоду, дедалі більше виявляють свою неефективність і соціальну вразливість. У цих умовах ключовим пріоритетом стає перехід до моделі сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічних інтересів, соціального добробуту та екологічної безпеки.

Формування стратегії сталого розвитку неможливе без глибокого наукового обґрунтування її еколого-економічних засад. Це передбачає комплексне оцінювання природно-ресурсного потенціалу, рівня екологічного навантаження, ефективності використання ресурсів, впливу економічних процесів на довкілля та визначення інструментів збалансованого розвитку. Важливою стає побудова системи управління, здатної забезпечити довгострокову рівновагу між економічним зростанням і збереженням природного середовища.

Актуальність дослідження зумовлена потребою формування науково-практичних підходів до розроблення стратегій сталого розвитку, що враховують сучасні виклики: енергетичну кризу, деградацію екосистем, посилення екологічних стандартів та необхідність інтеграції України до європейського економічного і екологічного простору. Дослідження еколого-економічних основ дозволяє визначити оптимальні механізми забезпечення конкурентоспроможності економіки за одночасного зниження техногенного тиску на довкілля.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД».

Предмет дослідження – еколого-економічні положення формування та реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД».

Метою роботи є наукове обґрунтування еколого-економічних засад формування стратегії сталого розвитку та розроблення пропозицій щодо вдосконалення механізмів її реалізації.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретико-методичні засади сталого розвитку меблевих підприємств.

2. Узагальнити світовий досвід сталого розвитку меблевих підприємств і можливості його адаптації до умов України.

3. Виконати еколого-економічний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Комод ЛТД» в сучасних умовах.

4. Оцінити ефективність управлінської системи підприємства через призму сталого розвитку.

5. Визначити сучасні еколого-економічні проблеми формування стратегії сталого розвитку підприємства.

6. За результатами досліджень розробити рекомендації для вдосконалення діяльності підприємства відповідно до концепції сталого розвитку.

Отже, дослідження еколого-економічних основ формування стратегії сталого розвитку є важливим науковим і практичним завданням, спрямованим на забезпечення довгострокової екологічної безпеки, економічної стійкості та підвищення якості життя суспільства.

Робота складається з трьох розділів, де послідовно розкрито теоретико методичні засади сталого розвитку, проведено еколого-економічний аналіз діяльності ТОВ «Комод ЛТД», а також запропоновано практичні рекомендації для вдосконалення стратегії сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття сталого розвитку та його еколого-економічні аспекти

Сталий розвиток сьогодні розглядається як одна з головних умов подальшого існування людства, адже він поєднує економічний прогрес із відповідальним ставленням до природних ресурсів. Його сутність полягає у забезпеченні такого типу розвитку, за якого потреби теперішнього покоління задовольняються без шкоди для можливостей майбутніх. Еколого-економічні аспекти цієї концепції зосереджені на пошуку балансу між господарською діяльністю та збереженням довкілля, оптимізації використання ресурсів, мінімізації негативного впливу на природу й переході до нових, екологічно безпечних моделей економічного зростання. Саме такий підхід дозволяє формувати довгострокову стійкість суспільства та економіки.

Сталий розвиток — такий спосіб організації діяльності суспільства та його складових, який передбачає його існування у довгостроковій перспективі. Головною метою такої організації постає соціальна та економічна справедливість, збереження навколишнього середовища та відновлення використаних природних ресурсів [1].

Сталий розвиток — такий розвиток регіонів та країн, при якому економічне зростання, матеріальне споживання та виробництво, та інші види діяльності суспільства відбуваються у межах, обмежуються здатністю екосистем відновлюватись, підтримувати життєдіяльність теперішніх та майбутніх поколінь, а також можливість поглинати забруднення та його переробки для повторного використання [2].

Центральне місце у концепції сталого розвитку займає не тільки

людина сьогодні, а й людина майбутнього. Всі рішення про розвиток суспільства мають прийматися з урахування не тільки теперішніх, а й також майбутніх потреб.

Поступове формування нової цивілізаційної моделі розвитку світового співтовариства має здійснюватися у відповідності до основних положень, рекомендацій та принципів, визначених у Ріо-де-Жанейрській декларації з навколишнього середовища та розвитку. Саме цей документ задає глобальний напрямок руху до сталого розвитку, орієнтуючи держави на врахування екологічних обмежень, раціональне використання природних ресурсів та підвищення рівня соціальної відповідальності.

Однак, попри загальність і універсальність проголошених принципів, кожна країна, розробляючи власну національну стратегію сталого розвитку, адаптує їх під свої специфічні умови. Це зумовлено відмінностями у ресурсному потенціалі, економічній структурі, соціальних потребах, екологічних проблемах та законодавчій базі. Тому держава не лише спирається на міжнародні орієнтири, а й намагається переосмислити їх, доповнити власними пріоритетами, уточнити підходи до управління природними ресурсами та сформуванню власну систему принципів, що найбільш повно відповідає її національним інтересам і реальним можливостям.

У такий спосіб глобальні засади сталого розвитку набувають різних форм реалізації у кожній країні, що забезпечує їхню ефективність та практичність у конкретних соціально-економічних умовах [3].

Згідно саміту ООН, що відбувся у 2015 році, поставленими цілями сталого розвитку було визначено:

1. Подолання бідності: ліквідація крайньої бідності, забезпечення соціального захисту та рівних економічних можливостей.
2. Подолання голоду та розвиток сталого сільського господарства:

забезпечення продовольчої безпеки, доступу до якісної їжі та впровадження сталих методів землеробства.

3. Міцне здоров'я і благополуччя: гарантування доступу до охорони здоров'я, зменшення смертності та профілактика захворювань.

4. Якісна освіта: забезпечення доступної, інклюзивної та якісної освіти впродовж усього життя.

5. Гендерна рівність: усунення дискримінації за статтю та забезпечення рівних прав і можливостей для всіх.

6. Чиста вода та належні санітарні умови: доступ до безпечної питної води, санітарії та ефективного управління водними ресурсами.

7. Доступна та чиста енергія: розвиток відновлюваних джерел енергії та забезпечення доступного і надійного енергопостачання.

8. Гідна праця та економічне зростання: створення гідних робочих місць, захист трудових прав та підтримка стабільного економічного розвитку.

9. Промисловість, інновації та інфраструктура: розвиток сучасної інфраструктури, підтримка інновацій та модернізація промисловості.

10. Зменшення нерівності: скорочення економічної, соціальної та політичної нерівності всередині країн та між ними.

11. Сталі міста та громади: формування безпечних, екологічних, доступних і стійких населених пунктів.

12. Відповідальне споживання і виробництво: раціональне використання ресурсів, зниження відходів та впровадження екологічно чистих технологій.

13. Боротьба зі зміною клімату: зменшення викидів парникових газів та адаптація до наслідків кліматичних змін.

14. Збереження морських екосистем: охорона океанів і морських ресурсів, зменшення забруднення вод.

15. Захист та відновлення наземних екосистем: збереження

біорізноманіття, лісів, ґрунтів та боротьба з опустелюванням.

16. Мир, справедливість та сильні інституції: зміцнення правових систем, боротьба з корупцією та сприяння безпеці та справедливості.

17. Партнерство заради сталого розвитку: поглиблення міжнародної співпраці для досягнення всіх інших цілей [4].

Основні еколого-економічні принципи сталого розвитку визначають порядок взаємодії людини та природного середовища, спрямований на збереження екологічної рівноваги при одночасному забезпеченні економічного розвитку. Сучасні дослідники виділяють наступні ключові принципи:

- принцип обережності — полягає у підтримці поточного стану навколишнього середовища та запобіганні дій, які можуть призвести до незворотних або небезпечних змін у екосистемах. Він передбачає, що навіть за відсутності повної наукової інформації необхідно застосовувати заходи, які знижують ризик шкоди довкіллю.
- принцип прогнозування і попередження — передбачає проведення превентивних заходів, що є економічно вигіднішими та менш ризикованими, ніж усунення вже завданих збитків. Це дозволяє заздалегідь планувати екологічно безпечні технології та виробничі процеси, зменшуючи витрати на відновлення середовища.
- принцип балансу між ресурсами та забрудненням — полягає у використанні природних ресурсів у межах їх відновлюваності та контролі обсягів забруднень і відходів у межах асиміляційного потенціалу екосистем. Такий підхід дозволяє зменшити деградацію природного середовища і запобігти перевищенню екологічних лімітів.
- принцип збереження природного багатства на сучасному рівні — передбачає недопущення зниження природоресурсного потенціалу та

зменшення біорізноманіття. Це забезпечує збереження екологічних функцій природи і гарантує можливість задовольняти потреби майбутніх поколінь.

- принцип помірною землекористування — полягає у запобіганні надмірній інтенсивності використання земельних ресурсів. Використання землі повинно бути раціональним і збалансованим, що дозволяє підтримувати продуктивність ґрунтів і екологічну стійкість територій.
- принцип “забруднювач платить” — передбачає, що всі витрати на відшкодування екологічних збитків має нести саме той, хто їх спричинив. Це стимулює підприємства та організації впроваджувати екологічно безпечні технології та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Застосування цих принципів на практиці дозволяє створити еколого-економічну систему, в якій розвиток економіки відбувається з урахуванням екологічних обмежень, раціональним використанням ресурсів і мінімізацією шкідливого впливу на довкілля. Це сприяє досягненню довгострокової стійкості та гармонійного розвитку суспільства.

Основні напрями стимулювання сталого розвитку регіону в еколого-економічній сфері передбачають комплекс заходів, спрямованих на поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної стабільності. До них належать:

- **Збільшення інвестицій** у розробку та впровадження сучасних енерго- та матеріалозберігаючих технологій у промисловості, сільському господарстві, транспорті та будівництві, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та зменшити негативний вплив на довкілля;

- **Планування використання природних ресурсів** з урахуванням потреб майбутніх поколінь, щоб забезпечити їхню доступність і стійкість екосистем;
- **Підвищення ефективності реального сектору економіки**, одночасно екологізуючи його діяльність та впроваджуючи принципи сталого розвитку;
- **Соціальна політика**, спрямована на реалізацію синергетичних ефектів між економічними, екологічними та соціальними цілями та мінімізацію потенційних конфліктів;
- **Створення організаційно-правових умов**, що забезпечують дотримання екологічних норм і підтримують стратегії сталого розвитку;
- **Збільшення податкових надходжень** від підприємств, які забруднюють навколишнє середовище, що стимулює зниження шкідливого впливу на природу;
- **Активізація інвестиційної діяльності**, залучення державних і приватних коштів у проекти з охорони та відновлення довкілля;
- **Зростання бюджетного фінансування** програм збереження природи та підтримки екологічної безпеки.

Реалізація цих напрямів дозволяє створити умови для стійкого розвитку регіону, де економічний прогрес поєднується із збереженням природних ресурсів та підвищенням соціальної стабільності населення [6].

Однією з головних причин, через які підприємства дедалі частіше впроваджують стратегії сталого розвитку, є постійне зростання попиту на екологічно чисту та безпечну продукцію майже в кожній галузі. Така тенденція формується, зокрема, тому, що сучасні споживачі прагнуть робити більш усвідомлений вибір і хочуть відчувати себе краще щодо товарів і послуг, які вони купують. Для багатьох покупців важливо знати,

що їхні рішення не шкодять довкіллю, а компанії, у свою чергу, реагують на ці очікування, адаптуючи свої виробничі процеси та бізнес-стратегії [7].

Виділяють три основні аспекти сталого розвитку: економічний, екологічний та соціальний.

Економічний аспект передбачає формування такої моделі господарювання, яка забезпечує стабільне зростання економіки, підвищення продуктивності та раціональне використання ресурсів. Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних технологій, підвищенню енергоефективності та створенню нових робочих місць. Важливо, що економічний розвиток повинен здійснюватися без надмірного виснаження природних ресурсів, про що зазначено у державних стратегічних документах України [8].

Екологічний аспект охоплює питання охорони довкілля та зменшення негативного впливу людської діяльності на природні системи. До цього аспекту належать раціональне природокористування, скорочення рівня забруднення, перехід до відновлюваної енергетики, захист водних і земельних ресурсів та збереження біорізноманіття. Українське законодавство визначає екологічну безпеку одним із ключових факторів сталого розвитку держави [9].

Соціальний аспект зосереджується на забезпеченні гідного рівня життя населення, дотриманні прав людини та створенні справедливих соціальних умов. Він включає розвиток освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, а також формування безпечних і комфортних умов праці. Наукові праці українських дослідників підкреслюють, що саме соціальна стабільність є фундаментом для довгострокового розвитку країни [10].

Також інколи ще виділяється інституційний (управлінський) аспект пов'язаний із якістю державного управління, прозорістю політичних процесів і рівнем залучення громадськості до прийняття рішень. Він

охоплює боротьбу з корупцією, підвищення ефективності інституцій та дотримання законодавства. Українські нормативні документи наголошують, що саме ефективне управління є основою реалізації економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку [8].

1.2 Міжнародні стандарти і практики (SDGs, ESG, ISO 14001, циркулярна економіка)

Глобальні зміни в економіці та зростання екологічних і соціальних викликів змушують суспільство шукати нові підходи до розвитку. У відповідь на ці тенденції сформувався широкий спектр міжнародних стандартів і практик, спрямованих на забезпечення сталого та відповідального управління. До найпоширеніших інструментів сьогодні належать Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), принципи ESG-звітності, система екологічного менеджменту ISO 14001, а також концепція циркулярної економіки.

Ці підходи допомагають організаціям оцінювати власний вплив на довкілля та суспільство, підвищувати прозорість діяльності, оптимізувати використання ресурсів і будувати більш стійкі моделі виробництва та споживання. Використання міжнародних стандартів сприяє гармонізації практик між різними країнами та галузями, полегшує міжнародну співпрацю та підтримує перехід до більш збалансованого розвитку.

Сучасні компанії дедалі активніше інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у свою діяльність. У 2025 році цей підхід вже перестав бути модною тенденцією й перетворився на одну з ключових вимог до відповідального бізнесу. Для України, яка проходить етап післявоєнного відновлення, значення ESG лише зростає, адже він сприяє підвищенню довіри інвесторів, прозорості та сталості економічного розвитку.

Концепція ESG передбачає поєднання фінансової ефективності з

відповідальним ставленням до навколишнього середовища, людей та корпоративного управління. Її зміст розкривається через три компоненти:

- Environmental (екологічний аспект): мінімізація негативного впливу на природу, скорочення викидів, ощадливе використання енергії та ресурсів, впровадження «зелених» технологій.
- Social (соціальний аспект): дотримання прав працівників, забезпечення безпечних і гідних умов праці, підтримка місцевих громад, розвиток соціальних ініціатив.
- Governance (управлінський аспект): прозорі механізми прийняття рішень, відповідальна корпоративна поведінка, протидія корупції та дотримання високих етичних стандартів.

Таким чином, ESG формує підхід до бізнесу, який ґрунтується на довгостроковій стійкості та відповідальності, а не лише на отриманні прибутку.

У 2025 році впровадження ESG-принципів передбачає послідовну роботу над екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності компанії. Спочатку проводиться аналіз поточного стану: оцінюються обсяги енергоспоживання та викидів, рівень соціальної підтримки працівників і громад, а також прозорість управлінських процесів. Така діагностика дозволяє визначити ключові напрями, які потребують покращення.

Після цього формується ESG-стратегія з конкретними цілями. Це можуть бути зобов'язання щодо скорочення викидів CO₂, участь у соціальних проєктах на підтримку ветеранів або молоді, чи запровадження електронного документообігу для підвищення прозорості роботи компанії.

Важливу роль відіграє залучення персоналу: проведення навчань і роз'яснювальних зустрічей допомагає працівникам краще зрозуміти суть ESG та їхню участь у цьому процесі. Одночасно компанія інвестує в

інновації — переходить на енергоефективне обладнання, використовує відновлювані джерела енергії, запроваджує системи переробки та повторного використання ресурсів.

Завершальним етапом є налаштування системи моніторингу й регулярної звітності. Відстеження результатів та публічне інформування про досягнення забезпечує відкритість компанії та підсилює довіру зі сторони інвесторів і клієнтів [11].

Абревіатура ISO вже багато років сприймається як ознака високої якості та відповідності міжнародним вимогам. Для багатьох споживачів наявність сертифікації ISO на продукції чи в компанії створює відчуття довіри, хоча не всі повністю розуміють, що саме стоїть за цим позначенням і які переваги воно забезпечує виробнику та клієнтам.

Організація ISO, назва якої походить від International Organization for Standardization, є глобальною структурою, що розробляє уніфіковані стандарти для різних галузей. Її діяльність спрямована на те, щоб товари та послуги у будь-якій країні відповідають однаковим вимогам щодо якості, безпеки та ефективності. Стандарти, які створює ISO, допомагають підприємствам оптимізувати виробничі процеси, раціонально використовувати ресурси, мінімізувати відходи та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Сфера застосування стандартів ISO дуже широка: від систем управління якістю та екологічної безпеки до інформаційної безпеки, енергоменеджменту, харчової безпечності, професійної охорони праці та багатьох інших напрямів. Завдяки цьому компанії можуть підвищувати свою конкурентоспроможність, виходити на міжнародні ринки та підтверджувати відповідність світовим вимогам.

ISO-стандарти впроваджуються більшістю країн світу, і Україна не є винятком. У нашій державі вони адаптовані як ДСТУ ISO, що дає можливість узгодити міжнародні вимоги з національними нормами та

створити єдині правила для бізнесу. Наявність такого сертифіката не лише підвищує репутацію підприємства, а й свідчить про його готовність працювати прозоро, відповідально та за узгодженими світовими стандартами [12].

ISO 14001 — це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до створення та функціонування системи екологічного менеджменту (СЕМ) на підприємствах. Його основне призначення полягає в тому, щоб організації могли систематично контролювати свій вплив на довкілля, запобігати екологічним ризикам та забезпечувати сталий підхід до ведення діяльності. Стандарт спрямований не лише на зменшення негативного екологічного впливу, а й на формування довгострокової відповідальної поведінки бізнесу.

В Україні офіційно застосовується редакція ДСТУ ISO 14001:2015, яка є ідентичною міжнародному стандарту ISO 14001:2015. Документ містить вимоги, рекомендації та методичні підходи щодо створення, впровадження, підтримання та постійного вдосконалення СЕМ. Наявність такого нормативного документа дозволяє українським підприємствам працювати відповідно до світових екологічних стандартів та конкурувати на міжнародних ринках без додаткових бар'єрів.

Впровадження системи екологічного менеджменту забезпечує низку важливих переваг для підприємства. По-перше, воно дає можливість оптимізувати використання ресурсів — енергії, води, сировини — що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності виробництва. По-друге, впорядкування екологічних процесів допомагає зменшити кількість відходів і викидів, запобігати аваріям та екологічним інцидентам, що позитивно впливає як на довкілля, так і на репутацію компанії. Крім цього, сертифікація ISO 14001 часто є вагомим аргументом для партнерів, інвесторів і контролюючих органів, які очікують від бізнесу прозорості та відповідальної поведінки.

Стандарт ISO 14001 надає організаціям набір сучасних підходів, інструментів і методів для ефективного управління екологічними ризиками. Завдяки цьому підприємства можуть інтегрувати екологічні пріоритети в загальну систему управління, роблячи їх частиною стратегічного планування та ухвалення ключових рішень. Такий підхід дозволяє досягати не лише екологічних цілей, а й економічних переваг, зміцнюючи конкурентоспроможність організації та її відповідність принципам сталого розвитку.

При впровадженні системи екологічного менеджменту організація повинна комплексно оцінювати всі аспекти своєї діяльності, що можуть впливати на навколишнє середовище. Це включає контроль забруднення повітря, що виникає внаслідок виробничих процесів, а також управління стічними водами та забезпечення належної очистки водних ресурсів. Важливо також приділяти увагу правильній утилізації та мінімізації відходів, запобіганню забруднення ґрунтів і охороні земельних ресурсів.

Крім того, організація має враховувати свій внесок у зміну клімату та впроваджувати заходи для зменшення викидів парникових газів, переходити на більш чисті та енергоефективні технології. Не менш важливим є ефективне використання природних ресурсів — води, енергії та сировини — для забезпечення сталого виробництва. Такий системний підхід дозволяє не лише зменшити негативний екологічний вплив, а й підвищити економічну ефективність підприємства та зміцнити його репутацію як відповідальної організації, що дбає про довкілля [13].

Циркулярна економіка — це сучасна економічна модель, яка ставить за мету максимально ефективно використання ресурсів, зменшення відходів і продовження життєвого циклу продуктів та матеріалів. На відміну від традиційної лінійної моделі «взяти — використати — викинути», циркулярна економіка передбачає повторне використання, переробку та повернення ресурсів у виробничій або споживчій цикл.

Основна концепція такої економіки полягає у принципі «без відходів». Ідея циклічного використання матеріалів бере початок ще з традиційних способів ведення господарства, де природні ресурси використовувалися максимально раціонально. Наприклад, у класичному сільському господарстві рослинні залишки або органічні відходи поверталися на поля у вигляді добрив, забезпечуючи відновлення ґрунту та підтримуючи родючість. Така модель є прикладом природного циклу ресурсів, де побічні продукти виробництва знаходять нове застосування, а «відходи» перетворюються на цінний ресурс.

Сучасна циркулярна економіка поширюється не лише на сільське господарство, а й на промисловість, енергетику, будівництво та споживчі товари. Вона передбачає дизайн продуктів так, щоб їх можна було легко ремонтувати, повторно використовувати або переробляти. Це дозволяє зменшити потребу в нових сировинних ресурсах, скоротити обсяг відходів, а також знизити негативний вплив на довкілля.

Таким чином, циркулярна економіка не тільки сприяє сталому розвитку, а й допомагає бізнесу підвищувати ефективність, економити ресурси та створювати додаткову економічну та екологічну цінність. Вона перетворює відходи на ресурс і забезпечує баланс між економічним ростом і збереженням природного середовища [14].

Принципи циркулярної економіки називають 9R.

- Refuse (Відмова) передбачає свідому відмову від надлишкового використання ресурсів. На рівні компанії це означає аналіз усіх етапів життєвого циклу продукту — від дизайну і виробництва до логістики, продажу та взаємодії з клієнтом — і виключення компонентів або процесів, які не впливають на якість продукції або є шкідливими для довкілля.

- Reduce (Скорочення) спрямований на зменшення використання ресурсів за рахунок підвищення ефективності виробничих та організаційних процесів, а також відповідального споживання продукції. Такий підхід дозволяє знизити екологічний слід і підвищити економічну ефективність.
- Reuse (Повторне використання) полягає у повторному застосуванні продукту, який втратив цінність для одного користувача, але все ще функціонує. Це дозволяє продовжити життєвий цикл товару та зменшити навантаження на навколишнє середовище.
- Repair (Ремонт) — процес продовження терміну служби продукту шляхом ремонту та технічного обслуговування. Основна мета — затримати продукт у процесі використання та відкласти його перетворення на відходи.
- Refurbish (Оновлення) передбачає оновлення старих продуктів для відповідності сучасним стандартам та вимогам, при цьому пріоритет віддається первинним компонентам, а заміна здійснюється лише там, де це необхідно.
- Remanufacture (Відновлене виробництво) полягає у створенні нових продуктів із компонентів старих виробів, що дозволяє повторно використовувати матеріали і зменшувати потребу у новій сировині.
- Repurpose (Перенаправлення) означає застосування продукту або його частин для інших цілей, ніж передбачалося спочатку.
- Recycle (Переробка) передбачає вторинну обробку матеріалів для подальшого використання у виробництві нових товарів.
- Recover (Відновлення енергії) полягає у отриманні енергії з відходів або матеріалів, які неможливо повторно використати чи переробити.

Циркулярна економіка передбачає усвідомлене уникнення застосування токсичних хімічних речовин, які можуть перешкоджати

повторному використанню або переробці продуктів. Такі речовини не лише ускладнюють утилізацію та повторне використання матеріалів, а й негативно впливають на стан навколишнього середовища та здоров'я людей. Дотримання цього принципу дозволяє забезпечити більш безпечні виробничі процеси, сприяє створенню продукції, придатної для тривалого циклу використання, і підтримує загальні цілі сталого розвитку [15].

1.3. Теоретичні підходи до формування стратегії сталого розвитку бізнесу

Концепція сталого розвитку в бізнесі охоплює як довгострокове стратегічне планування, так і щоденні операційні процеси, а також передбачає систему контролю за їх реалізацією. На початковому етапі визначаються основні проблеми та виклики у трьох ключових сферах: економічній, соціальній та екологічній, а також розробляється комплекс заходів, що враховує специфіку бізнесу, його модель та наявні ресурси.

Важливо враховувати взаємозв'язок між економічними, соціальними та екологічними аспектами, щоб досягти синергетичного ефекту. Успішність інтеграції концепції оцінюється за тим, наскільки компанії вдається поєднати соціальні та екологічні цілі з економічними результатами.

Збалансувати всі ці цілі складно, оскільки потрібно одночасно підвищувати фінансову ефективність і мінімізувати витрати ресурсів. Це можливо завдяки впровадженню технологічних інновацій, добровільним обмеженням у політиці компанії та справедливому розподілу доходів між фінансовими та нефінансовими стейкхолдерами.

Основне завдання керівництва полягає у формулюванні цілей, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін: клієнтів, акціонерів,

менеджерів, співробітників та суспільства в цілому. Менеджери мають створити механізм узгодження всіх цілей, що потребує комплексного підходу та багатокритеріального планування, щоб економічні, соціальні та екологічні пріоритети працювали в гармонії [16].

Для реалізації нової корпоративної стратегії, спрямованої на розвиток економіки на засадах сталого розвитку, визначені ключові принципи, які повинні бути інтегровані у стратегію та операційну діяльність корпорацій:

1. Формування системи створення вартості та включення її основних елементів у корпоративну місію, стратегічні цілі та щоденні процеси.
2. Визнання та належне заохочення акціонерів, які орієнтовані на довгострокові результати, за допомогою традиційних фінансових інструментів.
3. Створення системи мотивації для менеджерів, що враховує довгострокову цінність, створену їхньою діяльністю.
4. Надання директорам повноважень виконувати фідучіарні обов'язки, спрямовані на створення вартості з урахуванням інтересів широкого кола стейкхолдерів, а також соціального та економічного впливу компанії, що стає невід'ємною частиною їхніх управлінських функцій.
5. Включення соціальних, екологічних та інших відповідних показників у корпоративну звітність, бухгалтерські баланси та інформаційне розкриття для ринків.
6. Відсутність компромісу між соціально бажаними цілями та економічно обґрунтованими рішеннями для компанії.
7. Створення стимулів для інституціональних інвесторів, щоб вони підтримували довгострокове формування економічної та соціальної цінності [17].

Еволюція концепцій стратегічного управління свідчить про існування різноманітних підходів до розробки стратегій та багатозначність трактування системи стратегічного планування як важливого чинника розвитку організації. Стратегічне планування розглядається як комплексний процес, що об'єднує цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства.

Такий підхід дозволяє визначати чіткі цілі розвитку організації, оцінювати їхню досяжність з урахуванням наявних ресурсів, фінансових, людських та технологічних можливостей, а також коригувати ці цілі відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Водночас стратегічне планування передбачає розробку і впровадження системи стратегій, що забезпечує узгодженість коротко- та довгострокових планів, максимізує ефективність використання ресурсів та сприяє стабільному та гармонійному розвитку підприємства.

Таким чином, стратегічне планування стає не просто інструментом постановки цілей, а комплексною методологією управління, яка інтегрує різні підходи, аналізує ситуацію на ринку, враховує внутрішні можливості та дозволяє підприємству адаптуватися до змін і досягати стійкого розвитку [18].

Стале підприємництво передбачає поєднання економічної та фінансової ефективності з відповідальністю перед довільцями і суспільством. Підприємство має впроваджувати збалансовану стратегію, яка дозволяє досягати фінансового успіху без негативного впливу на природні та соціальні ресурси. Це включає раціональне використання ресурсів, підтримання балансу між прибутком і збереженням ресурсів для майбутніх поколінь, оптимізацію виробничих процесів та інвестування в інновації, що підвищують продуктивність і конкурентоспроможність.

Оцінка економічної складової повинна базуватися на аналізі показників, які відображають позиції підприємства на ринку, його

конкурентоспроможність, виробничий потенціал та ефективність його використання. До ключових індикаторів належать: рентабельність виробництва, рентабельність реалізованої продукції, фондівіддача, коефіцієнт придатності основних засобів, фондоозброєність праці, рентабельність основних фондів, динаміка виробництва, продуктивності праці та рентабельність інвестицій. Зростання цих показників виступає стимулюючим фактором, оскільки свідчить про позитивний розвиток підприємства. До дестимуляторів належать витрати звичайної діяльності на одиницю реалізованої продукції та динаміка витрат [19].

Оцінка рівня забезпеченості стійкого розвитку підприємства проводиться за допомогою комплексного підходу через визначення спеціальних індикаторів, які розподіляються на кілька груп.

Для **економічної стійкості** враховуються показники, що відображають фінансовий стан і ринкову позицію підприємства: ліквідність, частка ринку, рентабельність, фондівіддача, темпи зростання обсягів продажів, забезпеченість власними коштами, інвестиційна активність у основний капітал, маневреність капіталу, знос основних засобів, продуктивність праці та інші.

Для **соціальної стійкості** застосовуються показники кадрової політики та рівня добробуту співробітників, такі як плинність кадрів, темпи зростання заробітної плати, співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої по галузі.

Для **екологічної стійкості** оцінюються показники, що характеризують вплив виробництва на довкілля: частка витрат на охорону довкілля відносно чистого прибутку, енергоємність виробництва, частка відходів, переданих на повторне використання, питома вага стічних вод і шкідливих речовин.

Використання індикаторів дозволяє кількісно оцінити різні аспекти діяльності підприємства. Їх динаміка у часі дає змогу визначити

ефективність реалізованих заходів. Індикатори можуть оцінюватися різними методами – грошовими, бальними або натуральними, і, як правило, відображають економічну складову стійкого розвитку.

Системний аналіз індикаторів підсистем дозволяє оцінити загальний стан підприємства, визначити слабкі місця та поліпшити ефективність підсистем. Це дає можливість впливати на конкурентні позиції компанії на ринку, вдосконалювати управління бізнес-процесами, підвищувати рівень виробничого та господарського розвитку, а також зміцнювати фінансово-економічну основу стійкого розвитку.

Успішність впровадження концепції стійкого розвитку залежить не лише від дотримання її принципів, але й від правильної постановки стратегічних цілей та визначення шляхів їх досягнення [20].

Висновок до розділу 1

Сталий розвиток підприємства передбачає інтеграцію економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності для забезпечення довгострокової стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Економічна складова спрямована на фінансову ефективність, оптимізацію виробничих процесів та раціональне використання ресурсів. Соціальна включає розвиток персоналу, забезпечення безпеки праці та формування позитивного іміджу. Екологічна орієнтована на зменшення негативного впливу на довкілля через ефективне управління енергією, матеріалами та відходами. Методологічно оцінка стійкості здійснюється через ключові індикатори економічної, соціальної та екологічної ефективності. Системний підхід дозволяє виявляти слабкі місця, оптимізувати процеси та узгоджувати стратегічні цілі з принципами сталого розвитку, забезпечуючи збалансований та ефективний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “КОМОД ЛТД”

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ "КОМОД ЛТД" зареєстрована 02.06.2008. Основним видом діяльності є 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів. Інші: виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі, виробництво кухонних меблів, виробництво меблів, виробництво щитового паркету, встановлення столярних виробів, покриття підлоги й облицювання стін, будівництво житлових і нежитлових будівель.

Місце розміщення: місто Київ, вулиця Набережно-Корчуватська, будинок 136.

Форма власності – Недержавна власність.

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю.

За статтею 50 Закону України "Про господарські товариства" Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Максимальна кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю може досягати 100 осіб.

Товариство з обмеженою відповідальністю:

- має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку із своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, штамп, бланки, може мати фірмовий знак, а також знак для товарів і послуг та інші реквізити;
- діє на принципах повної господарської самостійності і самоокупності, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань;

- може набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, вчиняти правочини відповідно до законодавства та статуту, бути позивачем в суді, у тому числі у відповідних юрисдикційних органах інших держав;
- має право випускати (емітувати) в установленому законодавством порядку цінні папери;
- самостійно планує свою господарську діяльність і провадить таку діяльність на підставі договорів;
- реалізує власну продукцію (роботи, послуги).

2.2. Дослідження економічної ефективності підприємства в контексті сталого розвитку

У сучасних умовах зростання екологічних загроз, обмеженості природних ресурсів та посилення впливу змін клімату питання сталого розвитку набуває особливої актуальності для діяльності підприємств. Модель економічного зростання, орієнтована переважно на отримання прибутку без урахування екологічних і соціальних наслідків, поступово втрачає свою ефективність. У зв'язку з цим підприємства змушені шукати нові підходи до ведення господарської діяльності, зокрема переходити до принципів зеленої економіки, які передбачають раціональне використання ресурсів, скорочення шкідливих викидів і впровадження енергоощадних технологій.

Водночас упровадження екологічно орієнтованих рішень нерідко супроводжується зростанням витрат, що викликає побоювання щодо зниження економічної ефективності підприємств у короткостроковому періоді. Саме тому багато компаній розглядають екологічні інновації як додаткове фінансове навантаження. Проте досвід провідних країн свідчить, що поєднання економічних і екологічних цілей може забезпечити

підприємствам довгострокові переваги, зменшення витрат, покращення репутації та підвищення інвестиційної привабливості.

Отже, постає необхідність пошуку балансу між забезпеченням економічної ефективності підприємств і впровадженням екологічно орієнтованих підходів розвитку. Це зумовлює потребу в дослідженні механізмів та інструментів оцінювання результативності переходу до зеленої економіки з метою формування ефективної стратегії розвитку підприємств [22].

Розглянемо виробничо-господарську діяльність підприємства по таких аспектах:

- Використання основних фондів та оборотних засобів;
- Динаміка чисельності персоналу підприємства;
- Доходи та витрати

Основні засоби та оборотні активи є важливою складовою майна підприємства та використовуються для розрахунку широкого кола економічних показників. Рівень їх використання дає змогу оцінити результативність та ефективність господарської діяльності підприємства. За визначенням В. С. Сухарського, основні засоби (фонди) — це засоби праці виробничого і невиробничого характеру, які беруть участь у виробничому процесі протягом тривалого часу, багаторазово використовуючись і зберігаючи при цьому свою первісну (натуральну) форму.

Н. В. Пащенко звертає увагу на наявність певних відмінностей між поняттями «основні засоби» та «основні фонди». Зокрема, у законодавчому визначенні основних фондів, поданому в Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств», основний акцент зроблено на використанні матеріальних активів у процесі господарської діяльності, що обмежує це поняття лише виробничими основними фондами. Водночас термін «основні засоби» є ширшим і охоплює активи, що застосовуються як

у виробничій, так і в невиробничій сферах. Крім того, поняття основних фондів не поширюється на окремі об'єкти основних засобів, які не підлягають фізичному чи моральному зносу, зокрема на земельні ділянки.

У таблиці 2.1 проведемо аналіз ефективності їх використання:

Таблиця 2.1

Аналіз ефективності використання основних засобів та оборотних фондів
(тис. грн.)

| Назва показника | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Необоротні активи | 1 840,60 | 1 176,90 | 882,40 | -663,70 | -294,50 | - 36,06 | - 25,02 | -52,06 |
| Основні засоби | 1 699,20 | 1 139,10 | 881,80 | -560,10 | -257,30 | - 32,96 | - 22,59 | -48,10 |
| Оборотні активи | 4 781,40 | 5 625,40 | 5 326,90 | 844,00 | -298,50 | 17,65 | -5,31 | 11,41 |
| Фондовіддача | 8,11 | 5,89 | 5,02 | -2,22 | -0,88 | - 27,35 | - 14,86 | -38,15 |
| Фондомісткість | 0,12 | 0,17 | 0,20 | 0,05 | 0,03 | 37,65 | 17,45 | 61,68 |

На основі таблиці 2.1 створимо діаграму (Рис. 2.1)

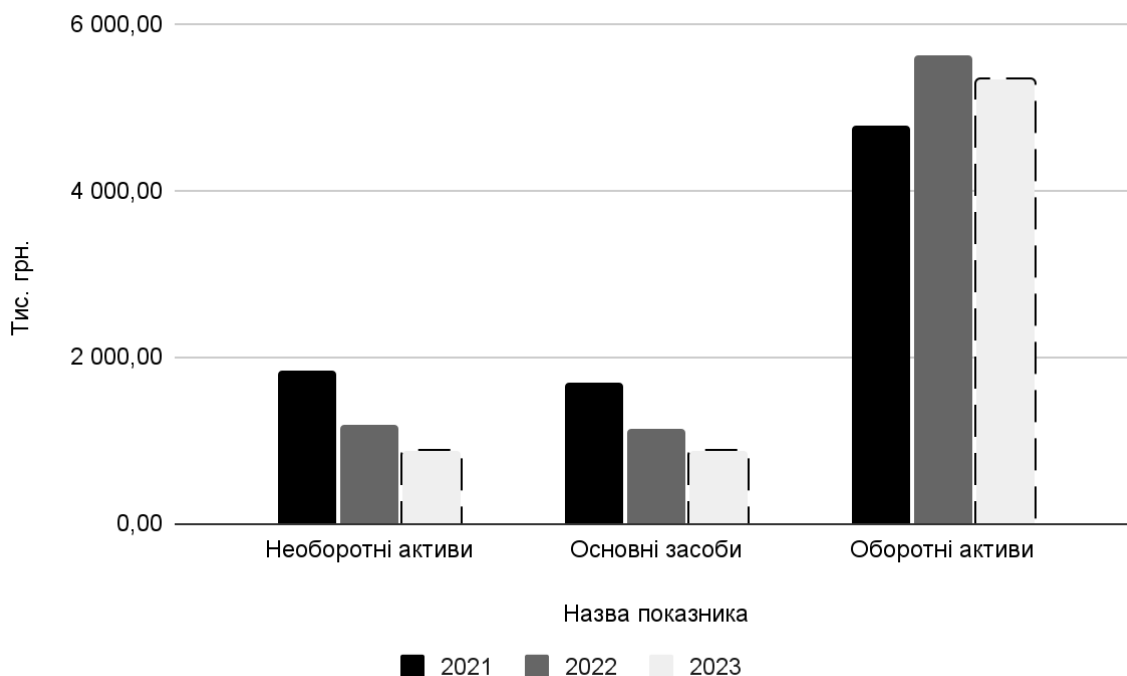


Рис. 2.3. Основні засоби та активи

Упродовж аналізованого періоду спостерігається скорочення обсягу необоротних активів та основних засобів підприємства. Зокрема, вартість основних засобів зменшилася на 48,1 % і на кінець періоду становить 881,8 тис. грн. Загальне зниження необоротних активів склало 52,06 %. Така динаміка може свідчити про перевищення обсягів амортизаційних відрахувань над інвестиціями у відновлення та модернізацію виробничих потужностей, що вказує на відсутність оновлення основних засобів, у тому числі енергоефективних та екологічно орієнтованих технологій, що є важливою складовою сталого розвитку підприємства.

Водночас обсяг оборотних активів демонструє позитивну тенденцію, збільшившись на 11,41 % — з 4 781,4 тис. грн до 5 326,9 тис. грн у 2023 році. Зростання оборотних активів може свідчити про підвищення поточної ліквідності та гнучкості підприємства, однак за відсутності інвестицій у довгострокові активи така структура активів не забезпечує сталого економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Негативна динаміка також простежується у показнику фондівдачі, який знизився майже на 40 %. Це свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів та нераціональне використання виробничого потенціалу підприємства. Зниження фондівдачі значною мірою зумовлене суттєвим скороченням прибутку протягом аналізованих років, що негативно впливає на можливості фінансування заходів зі сталого та інноваційного розвитку.

Найбільш відчутне погіршення досліджуваних показників припадає на період 2021–2022 років, тоді як у 2023 році темпи їх зниження дещо уповільнилися. Це може свідчити про поступову стабілізацію фінансово-економічного стану підприємства та створює передумови для формування стратегії сталого розвитку, орієнтованої на оновлення основних засобів, підвищення ресурсної ефективності та забезпечення довгострокової економічної стійкості.

У межах соціальної складової сталого розвитку важливу роль відіграє формування стабільного трудового колективу та збереження людського капіталу підприємства. Прагнучи до підвищення продуктивності праці, підприємство зацікавлене у зменшенні рівня небажаної плинності персоналу, оскільки часті звільнення працівників негативно впливають не лише на економічні результати, а й на соціальну стійкість організації. Плинність кадрів зумовлює прямі економічні втрати, пов'язані з неукомплектованістю робочих місць, а також опосередковані втрати через зниження продуктивності праці.

Зокрема, працівники, які мають намір залишити підприємство, часто демонструють нижчу трудову віддачу внаслідок зміни мотиваційних установок. Водночас новоприйняті працівники потребують певного часу для професійної та соціальної адаптації, що тимчасово знижує загальний рівень продуктивності праці. Таким чином, забезпечення стабільності зайнятості, створення сприятливих умов праці та розвиток персоналу є

важливими чинниками реалізації принципів сталого розвитку, оскільки сприяють підвищенню соціальної відповідальності підприємства та формуванню довгострокової ефективності його діяльності [25].

Плинність персоналу – один із ключових показників успішності бізнесу, показує кількість людей, що залишили компанію за певний період. Розрахунок цього показника надамо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників праці ТОВ “Комод ЛТД”

| Назва показника | Рік | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | Відносний приріст (відхилення), % |
|---|-----------|-----------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| | 2021 | 2023 | 2023 / 2021 | 2023 / 2021 |
| Кількість прийнятих штатних працівників, осіб | 5,00 | 5,00 | 0,00 | 0,00 |
| Кількість звільнених штатних працівників, осіб | 7,00 | 8,00 | 1,00 | 14,29 |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб | 38,00 | 20,00 | -18,00 | -47,37 |
| Плинність кадрів, % | 18,42 | 40,00 | 21,58 | 117,14 |
| Кількість невідпрацьованого робочого часу, людино-год | 22 514,00 | 17 306,00 | -5208,00 | -23,13 |

Для кращої демонстрації даних знову використаємо графік (Рис. 2.2)

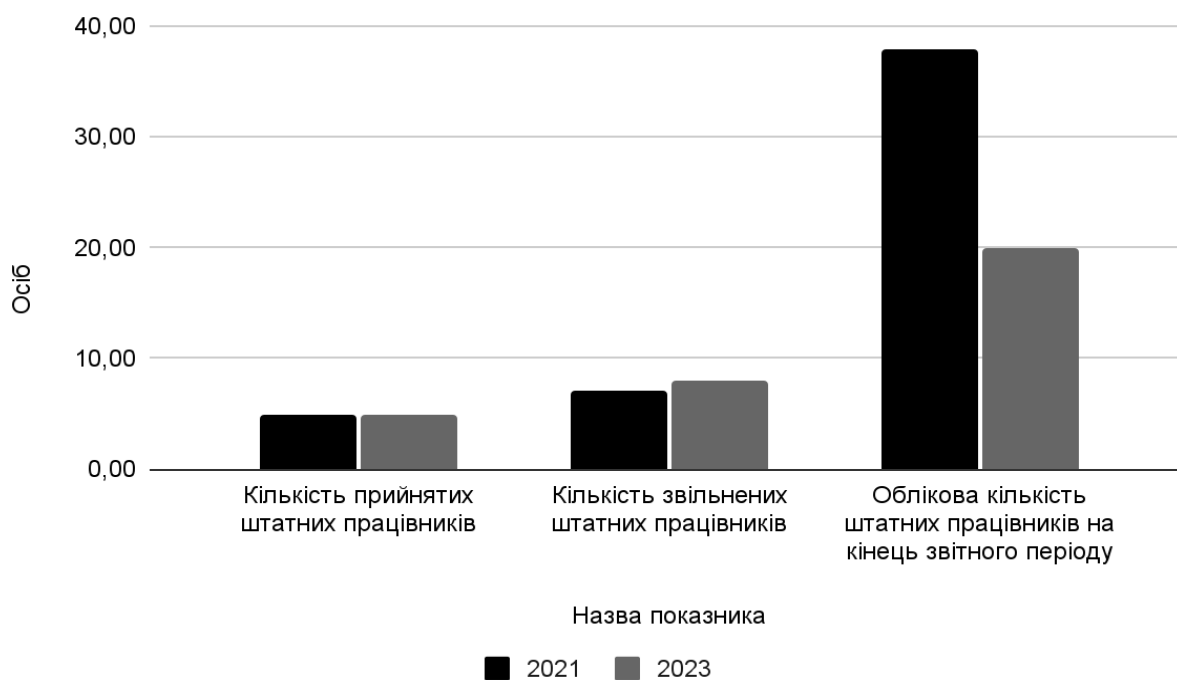


Рис. 2.2. Динаміка показників із праці ТОВ “Комод ЛТД”

Облікова кількість працівників підприємства у період з 2021 по 2023 рік скоротилася з 38 до 20 осіб, тобто на 18 працівників, що становить майже половину персоналу (47,37 %). Згідно зі звітом з праці, основними причинами звільнень могли бути: за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни та інші фактори, серед яких можлива й мобілізація. Так, у 2023 році було звільнено 8 осіб, тоді як у довоєнному 2021 році — 7 осіб. Водночас кількість прийнятих на роботу залишалася стабільною протягом усього аналізованого періоду.

Внаслідок цього плинність кадрів зростає з 18,42 % до 40 %, що значно перевищує рекомендований рівень приблизно 10 %. Для порівняння, за даними Бюро статистики США, середній річний показник плинності кадрів у країні становить 12–15 %, а глобальна статистика LinkedIn вказує на середньорічний рівень близько 10,9 %. При цьому в окремих секторах, таких як готельний бізнес чи торгівля, плинність традиційно вища через більшу частку тимчасових працівників і студентів.

З позиції сталого розвитку, високий рівень плинності персоналу є серйозним викликом для підприємства, оскільки зменшує соціальну стабільність колективу, негативно впливає на ефективність використання людського капіталу та збільшує витрати на адаптацію і навчання нових працівників. Для забезпечення соціальної стійкості та довгострокової ефективності підприємства важливо впроваджувати практики утримання персоналу, стимулювання лояльності та професійного розвитку працівників, що відповідає принципам сталого розвитку. Прибуток підприємства є ключовим показником його діяльності та відображає ефективність фінансових результатів. Його визначення можна подати у таких пунктах:

1. Сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.
2. Перевищення сукупних доходів над сукупними витратами підприємства.

Прибуток обчислюють як різницю між валовим виторгом (без ПДВ та акцизного збору) і витратами на виробництво та реалізацію продукції, робіт або послуг. Він є основним узагальнюючим показником фінансових результатів діяльності підприємства та характеризує частину чистого доходу на вкладений капітал [28].

У контексті сталого розвитку прибуток також виступає джерелом фінансування екологічних та соціальних ініціатив підприємства, стимулює впровадження енергоефективних технологій, інновацій та програм підтримки персоналу, що дозволяє досягати балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та збереженням природних ресурсів.

Види прибутку підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

1. За джерелами формування та обліку:
 - прибуток від реалізації продукції;
 - прибуток від продажу майна;
 - прибуток від позареалізаційних операцій.
2. За видами діяльності підприємства:
 - прибуток від операційної (основної) діяльності;
 - прибуток від інвестиційної діяльності;
 - прибуток від фінансової діяльності.
3. За складом елементів, що його формують:
 - маржинальний прибуток;
 - валовий прибуток;
 - чистий прибуток.
4. За оподаткуванням:
 - оподатковуваний прибуток;
 - прибуток, що не підлягає оподаткуванню.
5. За часом формування:
 - прибуток попереднього періоду;
 - прибуток звітного періоду;
 - плановий прибуток (прибуток планового періоду).
6. За регулярністю формування:
 - прибуток, що формується регулярно;
 - надзвичайний (одноразовий) прибуток.
7. За характером використання:
 - капіталізований (нерозподілений) прибуток;
 - спожитий (розподілений) прибуток.
8. За підсумковим результатом господарювання:
 - додатний прибуток;
 - від'ємний прибуток (збиток).

Прибуток є ключовим показником ефективності діяльності підприємства та важливим фактором для інвесторів. Кошти, отримані після реалізації продукції, використовуються для виплати заробітних плат, погашення заборгованостей і фінансування інвестицій, зокрема у проекти з підвищення екологічної та соціальної відповідальності.

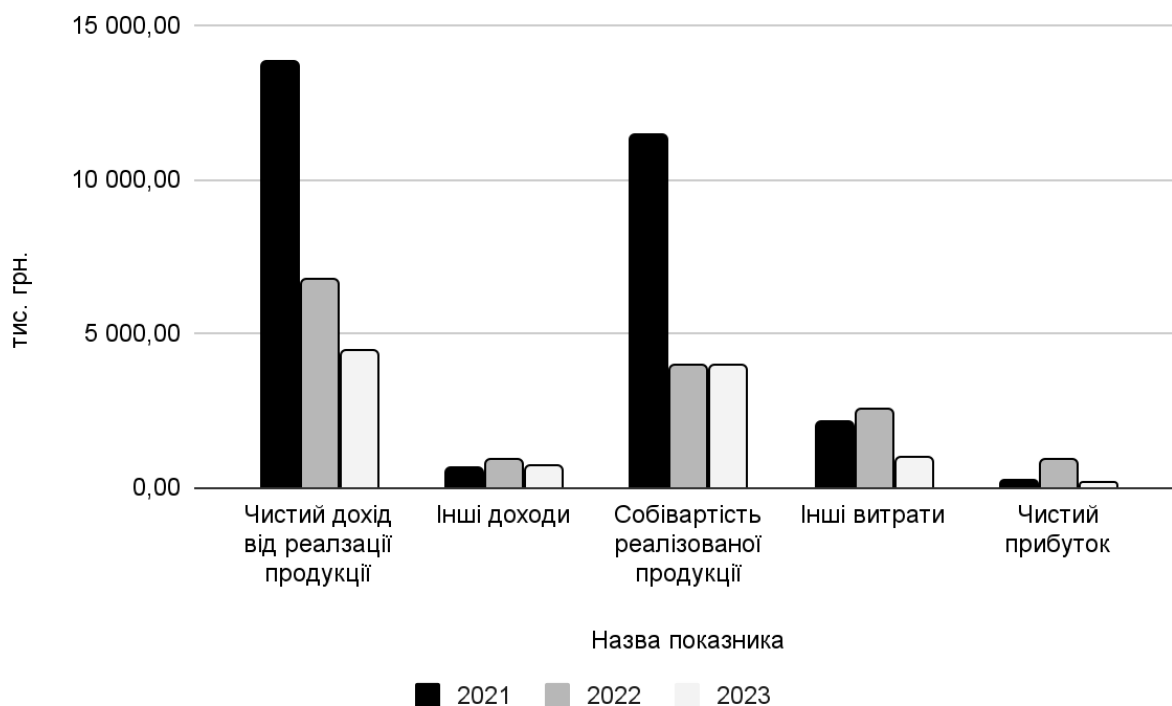
Основна мета управління прибутком — його примноження при оптимізації витрат. Досягти цього складніше за умов зовнішніх загроз або економічної нестабільності. У контексті сталого розвитку підприємство прагне балансувати економічну ефективність із соціально-екологічними аспектами, вкладаючи прибуток у модернізацію технологій, енергоефективні рішення та розвиток персоналу.

Для оцінки впливу на доходи та витрати ТОВ «Комод ЛТД» доцільно проаналізувати динаміку цих показників за три роки, що дозволить визначити потенціал підприємства для сталого розвитку та довгострокової стабільності. Здійснені розрахунки буде наведено у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка реалізованої продукції та витрат ТОВ «Комод ЛТД» (тис. грн.)

| Назва показника | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +/- | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
|---------------------------------------|-----------|----------|----------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 13 784,40 | 6 713,10 | 4 424,50 | -7071,30 | -2288,60 | -51,30 | -34,09 | -67,90 |
| Інші доходи | 591,30 | 897,10 | 701,30 | 305,80 | -195,80 | 51,72 | -21,83 | 18,60 |
| Собівартість реалізованої продукції | 11 439,50 | 3 966,00 | 3 947,10 | -7473,50 | -18,90 | -65,33 | -0,48 | -65,50 |
| Інші витрати | 2 111,90 | 2 537,40 | 987,20 | 425,50 | -1550,20 | 20,15 | -61,09 | -53,26 |



| Назва показника | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
|-----------------|--------|--------|--------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2022 / 2021 | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Чистий прибуток | 242,00 | 896,30 | 157,90 | 654,30 | -738,40 | 270,37 | -82,38 | -34,75 |

На основі таблиці створюємо графік (Рис. 2.3):

Рис. 2.3 Динаміка прибутку на витрат ТОВ “Комод ЛТД” у 2021-2023 роках, тис. грн.

На рисунку чітко видно різке зменшення обсягу реалізованої продукції у 2022 році порівняно з 2021 роком. Так, у 2021 році чистий дохід від реалізації продукції становив 13 784,40 тис. грн., а у 2022 році — лише 6 713,10 тис. грн., що на 51,30 % менше. Така динаміка може свідчити про проблеми зі збутом або зменшення попиту на продукцію, що потребує

перегляду стратегій маркетингу та соціальної взаємодії з клієнтами, а також пошуку більш екологічно та соціально відповідальних ринків збуту.

Незважаючи на зниження доходів, чистий прибуток за цей період зріс — у 2021 році він склав 242,00 тис. грн., а у 2022 році — 896,30 тис. грн. (збільшення на 270,37 %). Основною причиною цього стало значне зменшення витрат: собівартість реалізованої продукції знизилася з 11 439,50 тис. грн. у 2021 році до 3 966,00 тис. грн. у 2022 році (на 65,33 %). Водночас, обсяг інших витрат зріс з 2 111,90 тис. грн. до 2 537,40 тис. грн., що потребує додаткового контролю та оптимізації.

З позиції сталого розвитку така динаміка показує, що підприємство зменшило обсяги виробництва, а не лише оптимізувало витрати. Це підкреслює необхідність інтеграції принципів сталого виробництва, зокрема раціонального використання ресурсів, енергоефективних технологій та підтримки соціальної стабільності колективу.

Розрахунки, наведені у таблиці 2.3 та на рисунку 2.3, свідчать, що підприємству не вдалося відновити показники до рівня 2021 року. Навпаки, спостерігається їх подальше зниження, що вказує на потребу у стратегічному плануванні, врахуванні економічної, соціальної та екологічної складових для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності.

2.3. SWOT- та PEST-аналіз сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД»

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який широко застосовується компаніями та організаціями у сучасному бізнес-середовищі. Він дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, виявити зовнішні можливості та загрози його діяльності. У контексті сталого розвитку SWOT-аналіз допомагає визначати економічні аспекти діяльності, соціально-екологічні фактори, що впливають на стійкість підприємства.

Завдяки такому підходу підприємство отримує інформацію для прийняття рішень, спрямованих на збільшення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та посилення соціальної відповідальності. SWOT-аналіз у цьому контексті стає інструментом, який допомагає поєднувати економічні, екологічні та соціальні цілі для довгострокового розвитку.

SWOT-аналіз включає чотири ключові компоненти:

1. Сильні сторони (Strengths).
2. Слабкі сторони (Weaknesses).
3. Можливості (Opportunities).
4. Загрози (Threats).[29]

На основні розрахованих показників проведемо SWOT-аналіз (Табл.2.5).

Таблиця 2.5

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| Більше 10 років досвіду роботи на ринку; Продаж продукції не залежить від сезонного чинника; Висока якість продукції; Післягарантійне обслуговування; Високий показник фондовіддачі. | Зниження доходу підприємства; Великий показник плинності персоналу; Зниження необоротних активів; Зниження вартості основних фондів; Велика кількість звільнених працівників; Низька фондовіддачі підприємства. |
| Можливості | Ризики |
| Розширення асортименту з урахуванням екологічних стандартів; Впровадження еко-інновацій; Покращення репутації та соціальної відповідальності; Підвищення кваліфікації персоналу; Використання енергоефективних технологій. | Соціально-економічна нестабільність; Зростання витрат на енергоресурси; Перебої електропостачання та логістики; Проблеми з постачанням екологічної сировини; Зміни у податковій системі. |

Джерело: складено автором.

Методика PEST-аналізу широко застосовується для вивчення основних тенденцій на ринку та в галузі, включаючи економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори, що впливають на сталий розвиток підприємства. Результати такого аналізу допомагають виявити зовнішні загрози та можливості, зокрема ті, що стосуються екологічних та соціальних аспектів, які потім враховуються при складанні SWOT-аналізу для стратегічного планування та підвищення соціально-екологічної відповідальності компанії [30].

На основні розрахованих показників проведемо PEST-аналіз (Табл.2.6).

Таблиця 2.6

| Політичні | Економічні |
|--|--|
| Регулювання використання деревини та екологічні сертифікації; Податкові пільги для еко-підприємств; Санітарні та будівельні стандарти для виробництва. | Ціни на деревину та енергію; Купівельна спроможність населення; Можливості експорту та розширення ринку. |
| Соціальні | Технологічні |
| Попит на екологічно чисті та безпечні меблі; Соціальна відповідальність підприємства та умови праці; Підвищення кваліфікації персоналу. | Цифрове проєктування та оптимізація виробництва; Автоматизація та енергоефективне обладнання; Нові екологічні методи обробки деревини. |

Джерело: складено автором.

Висновок до розділу 2

Протягом аналізованого періоду ТОВ «Комод ЛТД» зазнало суттєвих змін: знизилися доходи, основні засоби та чисельність персоналу, а плинність кадрів досягла 40%, що збільшує витрати на навчання та

адаптацію. Оборотні активи залишалися стабільними, проте обсяги реалізованої продукції знизилися. SWOT-аналіз показав сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, а PEST-аналіз дозволив оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Найбільш негативні зміни спостерігалися у 2022 році, у 2023 році спад дещо сповільнився, але відновлення показників до рівня 2021 року поки не відбулося.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОМОД ЛТД»

3.1 Оптимальні напрями стратегії сталого розвитку підприємства

У минулому діяльність компаній оцінювалася переважно за допомогою фінансових критеріїв, серед яких основну роль відігравали показники прибутковості, ефективності вкладеного капіталу, результативності окремих структурних підрозділів та підходи до розподілу ресурсів. Однак розвиток глобалізаційних процесів суттєво трансформували бізнес-середовище та вимоги до управління.

У сучасних умовах ключовим завданням є поєднання фінансових і нефінансових індикаторів оцінювання діяльності підприємства. Якщо раніше фінансові показники були достатніми для характеристики успіху організації, то нині компанії формують конкурентні переваги завдяки використанню нематеріальних джерел вартості поряд із матеріальними та фінансовими активами. До таких нематеріальних ресурсів належать довгострокові взаємовідносини з клієнтами, ефективні бізнес-процеси, інноваційні рішення, кваліфікація та зацікавленість персоналу, а також сучасні інформаційні технології й бази даних [31].

І так в світі популяризуються сталі бізнес-моделі. Сталі бізнес-моделі орієнтовані на реалізацію трьох ключових напрямів розвитку.

По-перше, вони передбачають досягнення економічної ефективності, що полягає у забезпеченні стабільної прибутковості та фінансової надійності підприємства в довгостроковій перспективі. Це досягається шляхом раціонального використання ресурсів, контролю та скорочення витрат, а також зростання доходів.

По-друге, важливим складником є соціальний аспект, який полягає у

відповідальності бізнесу перед суспільством. Йдеться про участь компанії у вирішенні соціальних питань, підвищенні добробуту населення, створенні гідних умов праці, підтримці місцевих громад і реалізації соціально значущих ініціатив.

По-третє, сталі бізнес-моделі враховують екологічний вимір, зосереджуючись на мінімізації шкоди довкіллю. Це включає впровадження екологічно безпечних технологій, підвищення енергоефективності, скорочення обсягів викидів та відходів.

Отже, сутність сталої бізнес-моделі полягає у збалансуванні економічних, соціальних та екологічних інтересів, що забезпечує довгостроковий розвиток як підприємства, так і суспільства загалом [32].

Впровадження сталої бізнес-моделі в діяльність компанії потребує системного підходу. Перш за все, слід провести оцінку поточного стану, аналізуючи економічні, соціальні та екологічні показники. Це дозволяє визначити вплив бізнесу на суспільство й довкілля та виявити напрями для вдосконалення.

На основі результатів формуються чіткі цілі сталого розвитку та показники ефективності, які інтегруються у стратегічне планування. Важлива співпраця із зацікавленими сторонами — клієнтами, постачальниками, партнерами та громадами — для поширення сталих практик по всьому ланцюгу створення цінності.

Особливу увагу приділяють підвищенню обізнаності персоналу через навчання та залучення до реалізації сталих ініціатив. Компанія постійно здійснює моніторинг результатів, вносить корективи та впроваджує інноваційні технології для підвищення ресурсоефективності та зменшення негативного впливу на довкілля [33].

На основі минулих розрахунків та аналізів, формуємо таблицю 3.1, де вказуємо планові впроваджувальні заходи та очікуємий результат.

Таблиця 3.1

Заходи для покращення екологічності стратегії підприємства

| Напрямок стратегії | Зміст напрямку з урахуванням специфіки ТОВ «Комод ЛТД» | Основні заходи реалізації | Очікувані результати |
|--------------------|--|--|---|
| Економічний | Забезпечення стабільного фінансового розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Комод ЛТД» на ринку меблів | Оптимізація виробничих витрат; розширення асортименту корпусних меблів; розвиток індивідуальних замовлень; підвищення ефективності використання виробничих потужностей | Зростання обсягів реалізації; підвищення рентабельності; зміцнення позицій підприємства на ринку |
| Екологічний | Зменшення негативного впливу виробничої діяльності ТОВ «Комод ЛТД» на довкілля | Використання сертифікованої деревини та плитних матеріалів; мінімізація відходів деревообробки; повторне використання тирси; застосування екологічно безпечних лакофарбових матеріалів | Зниження екологічного навантаження; відповідність екологічним вимогам; формування позитивного екологічного іміджу |
| Соціальний | Формування соціально відповідального бізнесу та підвищення рівня мотивації персоналу | Поліпшення умов та безпеки праці; навчання працівників виробничих і дизайнерських підрозділів; справедлива система оплати праці; орієнтація на безпечність меблів для споживачів | Підвищення продуктивності праці; зменшення плинності кадрів; зростання лояльності споживачів |
| Інноваційний | Підвищення інноваційного потенціалу ТОВ «Комод ЛТД» з урахуванням сучасних тенденцій меблевого ринку | Впровадження CNC-обладнання; використання CAD/CAM-систем у проектуванні меблів; розробка сучасних дизайнерських рішень; цифровізація процесів продажу | Підвищення якості та точності виготовлення меблів; скорочення виробничого циклу; зростання інноваційної привабливості |
| Управлінський | Удосконалення системи управління сталим розвитком ТОВ «Комод ЛТД» | Інтеграція принципів ESG у систему управління; стратегічне планування розвитку; сертифікація систем управління якістю та екологією; взаємодія з постачальниками та клієнтами | Підвищення ефективності управлінських рішень; прозорість діяльності; забезпечення довгострокового розвитку підприємства |

Джерело: сформовано автором.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів

Наведені заходи у таблиці 3.1 передбачають інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у виробничу та управлінську діяльність. Це дозволяє забезпечити довгострокову фінансову стабільність, підвищити конкурентоспроможність підприємства та сформувати позитивний імідж серед споживачів і партнерів. Розглянемо економічну вигоду заходів кожного з напрямів.

Економічний напрям

Метою економічного напрямку є забезпечення стабільного фінансового розвитку та зміцнення позицій на ринку меблів. Оптимізація виробничих процесів і раціональне використання ресурсів дозволяють скоротити витрати на 10–12%.

Розширення асортименту продукції та розвиток індивідуальних замовлень забезпечує збільшення середньої виручки на замовлення на 15–20%. [35]

Впровадження принципів сталого розвитку економічно вигідне, оскільки «зелені» продукти та меблі з сертифікованих матеріалів користуються підвищеним попитом серед споживачів, готових платити преміальну ціну.

Екологічний напрям

Впровадження екологічно безпечних матеріалів і технологій зменшує негативний вплив на довкілля та одночасно економічно вигідне для

підприємства. Дані показують, що без належної системи управління відходами підприємства можуть витратити від 4% до 10% річного обороту на управління відходами та пов'язані з ними витрати [36].

Зменшення кількості відходів через повторне використання матеріалів створює прямий економічний ефект, оскільки знижує витрати на закупівлю вторинної сировини та утилізацію.

Впровадження «зелених» технологій також покращує імідж компанії та сприяє залученню нових клієнтів, що підвищує обсяги реалізації та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Соціальний напрям

Інвестиції у поліпшення умов праці, навчання персоналу та стимулювання мотивації співробітників також мають економічні вигоди. Зниження плинності кадрів зменшує витрати на рекрутинг та навчання нових працівників, що є важливою складовою конкурентоспроможності. Рациональне управління витратами, включно з витратами на персонал, розглядається як стратегічний інструмент підвищення ефективності підприємства в сучасних умовах ринку [35].

Соціальна відповідальність сприяє зростанню лояльності споживачів, підвищенню мотивації працівників та формуванню позитивного бренду. Це також відповідає принципам ESG та дозволяє інтегрувати соціальні ініціативи у загальну економічну стратегію підприємства.

Інноваційний напрям

Впровадження сучасних технологій, таких як CNC-обладнання та CAD/CAM-системи, сприяє підвищенню продуктивності й ефективності виробництва. Сучасні CNC-системи забезпечують 92–95% операційної ефективності, завдяки мінімізації ручної праці та максимальному використанню матеріалів, що безпосередньо впливає на зниження витрат та

підвищення якості продукції [36].

Це сприяє збільшенню обсягів продукції, скороченню браку та підвищенню загальної продуктивності виробництва. Інновації забезпечують конкурентні переваги, збільшують частку ринку та відповідають принципам сталого розвитку, оскільки сприяють ефективному використанню ресурсів та зменшенню негативного впливу на довкілля.

Управлінський напрям

Інтеграція принципів ESG у систему управління, сертифікація систем управління якістю та екологією, стратегічне планування та взаємодія з постачальниками і клієнтами дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити прозорість діяльності та довгострокову стабільність [37].

Це сприяє підвищенню прозорості діяльності, кращому управлінню ризиками та залученню фінансових ресурсів для довгострокових інвестицій.

3.3. Формування комплексної стратегії сталого розвитку підприємства

Закупівля нового обладнання є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства та критично важливою з кількох причин:

1. Підвищення продуктивності виробництва

Сучасне обладнання, зокрема CNC-станки та автоматизовані лінії, дозволяє скоротити час виготовлення деталей, збільшити обсяг продукції без залучення додаткової робочої сили та оптимізувати використання виробничих потужностей. Це забезпечує ефективніше планування ресурсів та дозволяє задовольняти більший попит на продукцію.

2. Підвищення якості продукції та зниження браку

Використання високоточного обладнання забезпечує стабільну якість обробки матеріалів, мінімізацію дефектів та відходів, а також точне виконання замовлень за індивідуальними специфікаціями клієнтів. Це позитивно впливає на імідж компанії, підвищує лояльність клієнтів та дозволяє пропонувати преміальні лінії продукції.

3. Впровадження принципів сталого розвитку

Нове обладнання зазвичай є більш енергоефективним та екологічним. Його використання дозволяє зменшити споживання електроенергії та матеріальних ресурсів, повторно використовувати відходи та зменшити обсяг шкідливих викидів. Таким чином, закупівля обладнання поєднує економічну вигоду із соціально-екологічною відповідальністю підприємства.

4. Збільшення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності

Стратегічне оновлення обладнання дозволяє впроваджувати сучасні дизайнерські та технологічні рішення, що відкриває нові сегменти ринку та дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті. Це сприяє зростанню інноваційної привабливості компанії та забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

5. Економічна ефективність та окупність інвестицій

Хоча капітальні інвестиції у нове обладнання є значними, вони забезпечують зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності та доходу. Розрахунки показують, що стратегічна закупівля може окупитися протягом 2–3 років завдяки економії матеріалів, скороченню трудових витрат та зростанню обсягів реалізації.

Таким чином, стратегічна закупівля обладнання не є лише одноразовою витратою, а є комплексним інструментом для підвищення продуктивності, якості, екологічності та інноваційності виробництва, що безпосередньо впливає на сталість розвитку та довгострокову ефективність ТОВ «Комод ЛТД».

Закупівля нового обладнання є критично важливою для підвищення продуктивності, якості продукції та впровадження принципів сталого розвитку. Стратегічний підхід передбачає планування, аналіз, впровадження та оцінку ефективності.

1. Оцінка потреб підприємства

- Аналіз виробничих процесів та визначення вузьких місць.
- Визначення необхідного обладнання для підвищення продуктивності та зниження витрат.
- Облік принципів сталого розвитку: енергоефективність, мінімізація відходів, безпека для персоналу.

2. Формування технічного та фінансового завдання

- Визначення технічних характеристик обладнання (CNC-машини, прес-форми, пилорами).
- Розрахунок бюджету закупівлі та очікуваного економічного ефекту.
- Включення критеріїв екологічності та енергоефективності.

3. Аналіз ринку постачальників

- Пошук надійних постачальників обладнання, оцінка їх репутації.
- Порівняння цін, умов гарантії, сервісного обслуговування.
- Вибір постачальника відповідно до принципів ESG.

4. Прийняття рішення та затвердження закупівлі

- Оцінка фінансових показників та прогнозованого економічного ефекту.
- Затвердження інвестиційного проекту керівництвом підприємства.

5. Впровадження обладнання

- Монтаж та налаштування нових машин і систем.
- Навчання персоналу ефективному та безпечному використанню обладнання.
- Інтеграція обладнання у виробничий процес та системи управління якістю.

6. Оцінка ефективності

- Вимірювання ключових показників: продуктивність, якість продукції, зниження відходів, економія енергії.
- Коригування процесів для підвищення ефективності.

Згідно ринку, закупка обладнання становитиме близько 2.5 млн. грн.

До цього додаються:

- монтаж і налаштування ~5%: + ~140 000 грн
- навчання персоналу ~3%: + ~85 000 грн
- додаткові витрати (електрика, безпека, витратні матеріали): ~120 000 грн

У підсумку: 2.854 млн. грн

Очікуваний економічний ефект:

1. Скорочення виробничого циклу:

Завдяки CNC-технологіям можна скоротити час виготовлення деталей приблизно на 20–30%, що призводить до більшої продуктивності. [38]

2. Підвищення якості та зниження браку:

Технології CNC забезпечують високу точність обробки, що зменшує відходи матеріалів і поточні виробничі витрати.

3. Зниження трудозатрат:

Завдяки впровадженню CNC-верстатів з автоматичною зміною

інструментів (АТС), підприємство може значно скоротити витрати на оплату праці. Автоматизовані CNC-системи дозволяють одному оператору обслуговувати кілька машин одночасно, зменшуючи потребу ручної роботи та скорочуючи витрати на трудові ресурси на 15–40 % на рік. Це забезпечує не лише економію коштів, але й стабільнішу роботу виробництва з високою якістю продукції та меншою плинністю кадрів [36].

Після 6–12 місяців роботи нового обладнання необхідно провести КРІ-аналіз:

- продуктивність (шт/година)
- відсоток браку
- витрати на матеріали
- трудовитрати
- виручка/грн на одиницю

Ці дані дозволяють оцінити реальну рентабельність інвестиції.

Висновок до розділу 3

Стратегічна закупівля сучасного обладнання для ТОВ «Комод ЛТД» є важливою інвестицією для підвищення продуктивності та якості виробництва. Використання CNC-верстатів і автоматизованих ліній дозволяє скоротити трудові витрати на 15–40 %, зменшити браковані деталі та оптимізувати використання матеріалів. Попри значні капіталовкладення, очікуване підвищення продуктивності та економія ресурсів дозволяє окупити інвестиції протягом 2–3 років. Крім економічного ефекту, нове обладнання підтримує принципи сталого розвитку, забезпечуючи енергоефективність, зниження відходів і безпечні умови праці, що сприяє комплексному розвитку підприємства.

ВИСНОВОК

У дослідженні проведено аналіз економічних та екологічних аспектів формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Комод ЛТД». Було встановлено, що впровадження принципів сталого розвитку на меблевих підприємствах сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності, раціональному використанню природних ресурсів та підтриманню екологічної рівноваги.

Теоретико-методичний аналіз свідчить, що концепція сталого розвитку поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну стабільність, а її впровадження потребує врахування специфіки діяльності конкретного підприємства. Аналіз міжнародного досвіду показує, що інтеграція сталих підходів у виробничі процеси сприяє зниженню негативного впливу на довкілля та підвищенню загальної ефективності господарської діяльності.

Дослідження виробничо-економічних показників діяльності підприємства виявило як сильні сторони, так і певні проблемні моменти. Зокрема, система управління потребує вдосконалення, зокрема у напрямку впровадження принципів сталого розвитку. Аналіз діяльності показав необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та запровадження сучасних інноваційних технологій для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Було запропоновано впровадити сучасне обладнання на підприємстві ТОВ «Комод ЛТД» для підвищення ефективності виробництва. Економічно закупівля обладнання є стратегічною інвестицією: вона забезпечує рентабельність і швидку окупність завдяки зниженню витрат на працю та підвищенню продуктивності. Окрім цього, обладнання відповідає принципам сталого розвитку, оскільки є енергоефективним, екологічно безпечним і мінімізує негативний вплив на довкілля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вальд Б.: Ukrainian capital: Сталий розвиток: що це, чому це важливо та до чого тут Україна. 2021. URL:<https://ucap.io/en/stalyj-rozvytok-shho-cze-chomu-cze-vazhlyvo-ta-do-chogo-tut-ukrayina/>
2. Цілі сталого розвитку та їх адаптація для України. 2025. URL: <https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/>
3. Чернова Т.: Еколого-економічні принципи сталого розвитку національної економіки. 2013. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/18.pdf
4. Глобальні цілі сталого розвитку. URL:<https://www.ecolabel.org.ua/images/page/globalni-tsili-stalogo-rozvytku.pdf>
5. Патока І.В.: Проблеми застосування індикаторів сталого розвитку в умовах трансформації економіки. Економіка природокористування і охорони довкілля. 2001.
6. Васильченко Л.С.: Еколого-економічні аспекти сталого розвитку регіону. 2015. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream>
7. Коновальський А.: Економіка та суспільство. Теоретичні аспекти формування стратегії сталого розвитку. 2023. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90>
8. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020». Указ Президента України №5/2015.
9. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища».
10. Мельник Л. Г.: Економіка сталого розвитку. 2020.

11. Всеукраїнський галузево-аналітичний центр. 2025.
URL: <https://ukr-centr.com.ua/vprovadzhennya-esg-principiv-v-ukraini-u-2025-roci-vazhlivist-dlya-biznesu>
12. Одеський національний медичний університет. 2017.
URL: <https://onmedu.edu.ua/shho-take-standart-iso-9001/>
13. Atestor. Розробка системи ISO 14001. 2020.
URL: <https://atestor.ua/uk/services/razrobotka-iso-14001/>
14. Беттхойзер Л.: Циркулярна економіка та роль екологічних стандартів. 2024.
URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/blog/normi-i-standarti-ciklichnoyi-ekonomiki>
15. Дія. Бізнес. Модель циркулярної економіки. 2024. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneurhandbook/item/model_cirkulyarnoyi_ekonomiki
16. Васильчук І. П. Економіка та управління підприємствами. 2014.
URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy2014-4_0-pages-256_261.pdf
17. Global Agenda Council on the Role of Business. 2012.
18. Піжук О.І.: Стратегія підприємства. 2018.
19. Заброцький О. Андрусів К. Карвацка Н.: Концепція сталого розвитку як основа формування та оцінки стратегії підприємства. 2024.
URL: <https://archive.journalgrail.science/index.php/27103056/article/view/2038>
20. Лазоренко Т. Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. 2020.
URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/924.pdf>
21. Закон України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю”

22. Яворська, Т. І., Петруха, Н. М. Яворський, В. В: Сталий розвиток та економічна ефективність підприємств у контексті зеленої трансформації. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025.
URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17713432>
23. Сухарський В.С.: Економічний словник – довідник. – Т.: Богдан, 2002
24. Пащенко Н.В.: Теоретичні засади обліку основних засобів. Економіка та держава. 2009
25. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. — Geneva : ISO, 2010
26. Forbes Ukraine: П'ять простих у розрахунку HR-метрик, які допоможуть збільшити дохід компанії
URL: <https://forbes.ua/leadership/5-prostikh-v-rozrakhunku-hr-analitik-yaki-dopomozhut-zbilshiti-dokhid-kompanii-04022021-958> (15. 03. 2021)
27. PeopleForce: Що таке коефіцієнт плинності кадрів та як його розрахувати?
URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-rozrahuvaty-koeficientplynnosti-kadriy> (22. 06. 2020)
28. Загородній, А. Г., Вознюк, Г. Л.: Фінансово-економічний словник. 2007.
29. UKRAINIAN DIGITAL COMMUNITY (UDC). SWOT-аналіз. 2024.
URL: <https://ukrainiandigital.com/swot-analiz/>
30. Дія. Бізнес. Що таке PEST-аналіз? 2025
URL: https://business.dii.gov.ua/entrepreneurhandbook/item/scho_take_pest_analiz
31. Петролюк Ю. С. Гребенюк Н. В. Економіка та суспільство. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. 2024.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>

32. Стратегія сталого розвитку: на що важливо звернути увагу. 2021.
URL:<https://www.management.com.ua/notes/5-biggest-sustainability-challenges.html>
33. Sustainable Business Models. 2025.
URL:<https://www.it.ua/knowledgebase/technologyinnovation/sustainable-business-model>
34. Ібрагімов І. Чупріна М.: Оптимізація витрат як складова системи підвищення конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах. 2020.
URL:<https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201171/201238>
35. Energy efficiency in manufacturing – how smarter machinery is cutting costs and waste. 2025.
URL:<https://furnitureproduction.net/resources/energy-efficiency-in-manufacturing-how-smarter-machinery-is-cutting-costs-and-waste?>
36. CNC Wood Machining Centers Market. 2024.
URL:<https://pmarketresearch.com/auto/cnc-wood-machining-centers-market/>
37. Гречко А. В. Очеретяна О. В: Економічні переваги імплементації механізму управління сталим розвитком на вітчизняних підприємствах. 2022.
URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259799>
38. Стан і майбутнє лісового господарства, переробляння деревини та землевпорядкування. 2024.
URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/conf-07-08-10-24-mater.>

ДОДАТКИ