

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ФАКУЛЬТЕТ ОБЛІКУ ТА ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА "ОБЛІК І АУДИТ"

галузь знань: 07 "Управління та адміністрування"

спеціальність: 071 "Облік і оподаткування"

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

АНАЛІЗ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ  
"ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД"

Здобувача: Басарак Аліни Андріївни \_\_\_\_\_

Науковий керівник: к.е.н., доцент Чередніченко Т.В.. \_\_\_\_\_

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

В.о. завідувача кафедри: к.е.н., доцент Коршикова Р.С. \_\_\_\_\_

Київ – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет обліку та податкового менеджменту**

**Кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА "Облік і аудит"**

**Галузь знань: 07 "Управління та адміністрування"**

**Спеціальність: 071 "Облік і оподаткування"**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи  
(гарант) освітньо-професійної  
програми

***Р.С. Коршикова***

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
(ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_

р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. завідувача кафедри

***Р.С. Коршикова***

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
(ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_

р.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Басарак Аліни Андріївни  
денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Аналіз сталого розвитку підприємства на ТОВ «ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД»»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "24" березня 2023 року № 506-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД» План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (назва розділу)
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД») (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	механізм управління сталим розвитком на підприємстві ТОВ «ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД»
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти сталим розвитком
Мета кваліфікаційної бакалаврської	розробка напрямів удосконалення управління сталим розвитком підприємства

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

**У розділі 1** | **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

- визначити сутність сталого розвитку підприємств;
- розглянути основні підходи до управління сталим розвитком підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання сталого розвитку підприємства;

**У розділі 2** | **ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД»)**

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності діяльності підприємства;
- здійснити оцінку управління сталим розвитком ТОВ «Лідерпроектенергобуд»;
- визначити напрями вдосконалення управління сталим розвитком підприємства.

**Завдання підготував**

**науковий керівник**

***Чередніченко Т.В.***

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав  
здобувач**

***Басарак А.А.***

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 55 сторінок, 19 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 29 найменувань, додатки.

### **«Аналіз сталого розвитку підприємства на ТОВ ЛІДЕР**

### **ПРОЕКТЕНЕРГОБУД»**

Об'єктом дослідження є механізм управління сталим розвитком на підприємстві.

Метою роботи є розробка напрямів удосконалення управління сталим розвитком підприємства. В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- визначити сутність сталого розвитку підприємств;
- розглянути основні підходи до управління сталим розвитком підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання сталого розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності діяльності підприємства;
- здійснити оцінку управління сталим розвитком ТОВ «Лідерпроектенергобуд»;
- визначити напрями вдосконалення управління сталим розвитком підприємства.

- розкрити порядок здійснення обліку доходів, витрат і фінансових результатів від операційної, фінансової та іншої діяльності ПАТ «Томпас»;
- обґрунтувати мету, завдання, предмет, об'єкти та джерела інформації аналізу доходів, витрат, результатів діяльності підприємства;

Методи дослідження. У роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних процесів і явищ. Із загальнонаукових методів застосовано: абстрактно-теоретичний,

діалектичний, аналізу і синтезу та інші, які були використанні при узагальненні теоретико-методологічних положень. Крім того, використовувались методи коефіцієнтного аналізу, вертикального та горизонтального аналізу, інтегральний аналіз тощо.

Інформаційну базу досліджень становили наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет матеріали, статті, фінансова звітність підприємства

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 202\_.

Рік захисту роботи: 202\_.

*Ключові слова:* сутність сталого розвитку , основні підходи , управління , характеристика , реалізація , аналіз .

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	4
1.1.Сутність сталого розвитку підприємств .....	4
1.2.Основні підходи до управління сталим розвитком підприємства .....	8
1.3 Методичні підходи до оцінювання сталого розвитку підприємства .....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД»). 17	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2.Аналіз ефективності діяльності підприємства .....	21
2.3. Оцінка управління сталим розвитком ТОВ «Лідерпроектенергобуд» .....	26
2.4. Напрями вдосконалення управління сталим розвитком підприємства ....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	48
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

Сучасні вітчизняні підприємства стикаються зі змінами, що зумовлені з одного боку російською військовою агресією, а з іншого – необхідністю прискореної економічної адаптації до інституційних, соціальних, екологічних, економічних та інших стандартів ЄС.

Головним стратегічним напрямом розвитку сучасного європейського суспільства є впровадження цілей сталого розвитку. Саме тому трансформація господарської діяльності українських підприємств сьогодні потребує розробки теоретичних підходів та механізмів, які б сприяли впровадженню моделі сталого розвитку на всіх рівнях.

У зв'язку із зазначеним зростає необхідність формування та розвитку багаторівневої системи управління підприємством, яка б ґрунтувалася на одночасному забезпеченні ефективності виробництва, раціональному використанні ресурсів та соціальній справедливості. Беручи до уваги, що керівники підприємств потребують серйозної наукової підтримки в прийнятті управлінських рішень, передусім у виборі підходів та напрямів управлінської діяльності, постає необхідність напрацювання теоретичних та методичних засад побудови процесу управління сталим розвитком підприємства.

Проблеми сталого розвитку досліджували закордонні та вітчизняні вчені: Г. Брундланд, Т. Діллік, К. Хокертс, Д. Елкінгтон, Н.М.П. Вокен, С.В. Шорт та інші. Деякі автори у своїх працях приділили увагу дослідженню лише окремих аспектів сталого розвитку, зокрема питанням прискорення інноваційної активізації регіональних систем, наприклад, шляхом формування кластерів підприємств.

Проте, тематика сталого розвитку на мікрорівні, на наш погляд, залишається ще недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують наукової розробки теоретичні питання, які лежать в основі напрацювання механізмів, інструментів, принципів та методики реалізації сталого розвитку підприємств.

Метою роботи є розробка напрямів удосконалення управління сталим розвитком підприємства. В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- визначити сутність сталого розвитку підприємств;
- розглянути основні підходи до управління сталим розвитком підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання сталого розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності діяльності підприємства;
- здійснити оцінку управління сталим розвитком ТОВ «Лідерпроектенергобуд»;
- визначити напрями вдосконалення управління сталим розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм управління сталим розвитком на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти сталим розвитком.

Методи дослідження. У роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних процесів і явищ. Із загальнонаукових методів застосовано: абстрактно-теоретичний, діалектичний, аналізу і синтезу та інші, які були використанні при узагальненні теоретико-методологічних положень. Крім того, використовувались методи коефіцієнтного аналізу, вертикального та горизонтального аналізу, інтегральний аналіз тощо.

Інформаційну базу досліджень становили наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет матеріали, статті, фінансова звітність підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність сталого розвитку підприємств

Концепція сталого розвитку (sustainable development) зародилася в 1970-1980 роки фоні визнання світовим співтовариством проблем розвитку суспільства та науки, обмеженості природних ресурсів та екологічної обстановки. Стійкий розвиток - це такий розвиток, при якому поточна діяльність та задоволення потреб сучасного суспільства не завдає шкоди для наступних поколінь, а знаходить баланс з-поміж них.

Саме у такому формулюванні у 1987 р. у доповіді комісії ООН з питань навколишньому середовищу та розвитку «Наше спільне майбутнє» вперше прозвучала назва концепції. Зараз, під «стійким розвитком» розуміють економічне зростання, яке не завдає шкоди навколишньому середовищу, та сприяє вирішенню соціальних проблем [2].

«Порядок денний у сфері сталого розвитку» — документ, підготовлений в ООН у 2015 році. Крім 17 цілей до 2030 року, яких потрібно прагнути суспільству, позначаючи його основні проблеми, вирішенням яких можуть і повинні перейматися кожна країна та суб'єкт окремо, концепція містить 169 конкретних завдань, сформульованих у вигляді рекомендацій глобального характеру. Уряд кожної країни встановлює свої власні національні завдання, керуючись глобальними побажаннями, але беручи до уваги національні умови. Кожна країна вирішує, як забезпечити облік цих глобальних завдань у формі рекомендацій у процесах національного планування, заходах та стратегіях [4].

Успішне впровадження та реалізація цілей та завдань сталого розвитку багато в чому залежить від прямої участі у цьому бізнесу. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) виділяє такі напрями

залучення бізнесу до діяльності з досягнення цілей сталого розвитку: прями іноземні інвестиції; комбіноване фінансування; концепція офіційної підтримки на користь сталого розвитку; інвестиції соціального спрямування; відповідальне ведення бізнесу.

Сталий розвиток підприємства є комплексним поняттям, яке залежить від великої кількості економічних, екологічних і соціальних факторів. В умовах вирішення завдань всебічної модернізації економіки актуальною стає проблема збереження й оцінювання сталого розвитку підприємства, оскільки різні стратегії модернізації по-різному впливають на показники його сталого розвитку [8]. На даний час відсутній єдиний підхід до трактування, дефініції «сталий розвиток» й наявні суперечливі погляди на досліджуване явище. Представимо в табл.1.1. підходи до даного поняття.

Таблиця 1.1

## Узагальнена таблиця визначення «сталий розвиток підприємств»

Автор	Визначення
Квятковська Л.А.	«Сукупність економічних, соціальних та інших заходів, використовуючи які сучасні підприємства протистоять змінним умовам, роблять точні прогнози і обґрунтовано планують свою господарську діяльність, на основі внутрішніх можливостей розвитку» [12, с.86].
Семенюк О.М.	«Такий режим його функціонування, при якому, безумовно, виконуються оперативні, поточні та стратегічні плани роботи підприємства за рахунок реалізації на регулярній основі заходів: а) щодо попередження, виявлення та нейтралізації ринкових загроз для виконання плану; б) за максимально швидкої ліквідації відхилень від плану, спричинених цими загрозами» [19, с.187].
Будько О.В.	«Безперервний процес приведення економічної системи підприємства у відповідність до вимог ринку, що виражається в забезпеченні конкурентоспроможності на основі підвищення інноваційного потенціалу» [2].
В.М. Білявський, М.М. Шепута	«Розвиток підприємства, який знаходиться в залежності від реалізації інноваційних проєктів, даючи суб'єктам господарювання можливість адаптуватися до поточної ситуації на ринку, та у перспективі досягнення лідируючої позиції на ньому за рахунок інноваційної діяльності» [1].
Л.А. Грицина	«Усвідомлений вибір власниками та керівництвом підприємства напрямку його діяльності, за рахунок забезпечення соціальних, екологічних та економічних результатів, незважаючи на вплив «рефлексивно-активного середовища» на діяльність підприємства» [8].

*Джерело: узагальнено автором*

Аналіз і узагальнення наявних визначень і власні висновки дозволяють уточнити поняття «сталого розвитку підприємства» як процесу безперервного коригування значущих для підприємства показників (критеріїв), що характеризують економічну, соціальну, екологічну або іншу складову діяльності підприємства, до рівня, що дозволяє максимально ефективно довгостроково використовувати наявні ресурси без заподіяння шкоди природному середовищу та інтересам поточного та майбутніх поколінь.

Сталий розвиток підприємства забезпечується за рахунок поєднання та збалансування трьох складових діяльності кожного суб'єкта (рис.1.1.):

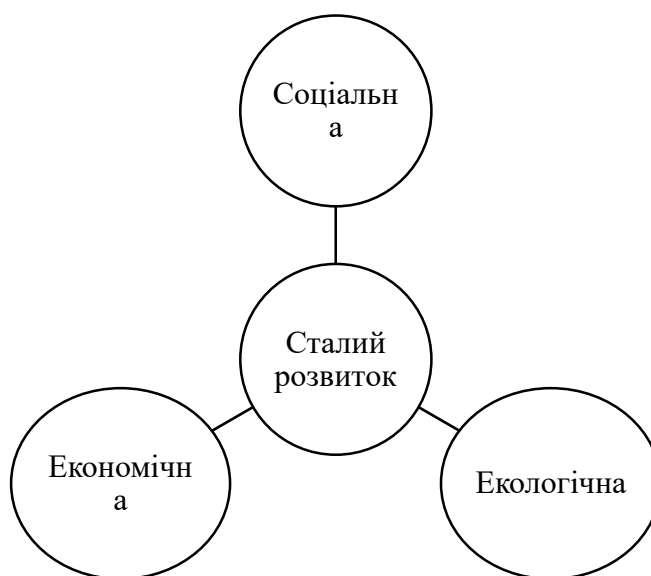


Рис.1.1. Ключові складові забезпечення сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [9]

1) Соціальна (передбачення можливих проблем управління персоналом, формування якісної системи, орієнтованої на підтримку культурної і соціальної стабільності);

2) Економічна (зростання економічних показників ефективності завдяки раціональному використанню природних ресурсів та оптимізації бізнес-процесів організації);

3) Екологічна (орієнтація на цілісність та збереження фізичної та біологічної природних систем за допомогою екологізації виробничих процесів

та забезпечення відповідної політики діяльності організації, впровадження корпоративної та соціальної відповідальності).

Взаємозв'язок наведених складових обумовлений тим, що лише зростання економічних показників не усуне проблем, які виникають в соціальній сфері, і, тим більше, не призведе до екологічної стійкості. Розроблена концепція стійкого розвитку пропонує комбінований підхід до діяльності компаній, при якому досягається паритетність соціальних, економічних та екологічних цілей підприємства, їх інтеграція та взаємозв'язок, зокрема ототожнення темпів економічного зростання та швидкості відновлення природних ресурсів [10].

Принципи кожного процесу є основним рушієм, системними правилами, які формують загальне бачення і структурність розуміння контекстного підґрунтя кожної концепції. Ключовими принципами сталого розвитку організації відносяться є наступні положення (рис.1.2):



Рис.1.2. Ключові принципи сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [11]

Загалом, категорію «стійкий розвиток» можна зобразити у вигляді антикризового, невпинного, стабільного процесу, котрий має за мету підвищити економічну ефективність роботи підприємств та одночасно збільшити рівень відповідальності перед партнером та клієнтом, а також сформуванати заходи для захисту довкілля та поліпшити якість життя сучасного та наступного покоління.

## 1.2. Основні підходи до управління сталим розвитком підприємства

Однією із головних викликів збереження стійкості та розвитку підприємства в нестабільному середовищі є забезпечення ефективного управління розвитком на засадах економічності, екологічності, соціальних стандартів. Управління підприємством має відбуватись таким чином, щоб гарантувати його сталий розвиток, не дивлячись на негативний вплив всередині чи ззовні. Процес управління сталим розвитком підприємства має бути цілісним та системним, що дозволить реалізувати ефект синергії. Можна виділити наступні етапи управління сталим розвитком підприємства (рис.1.3):

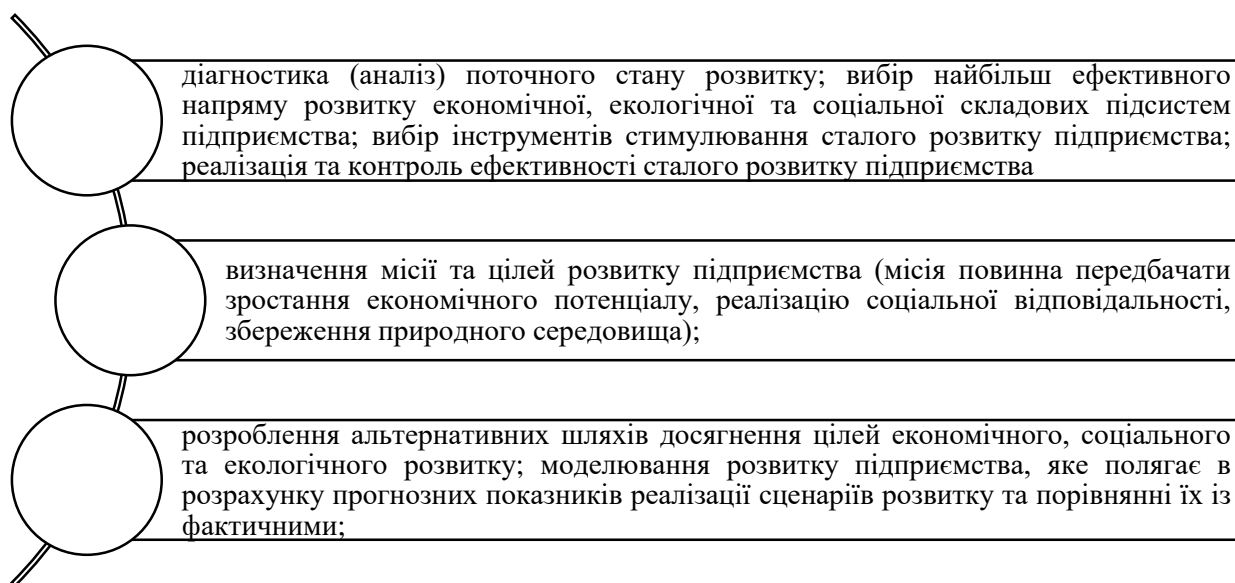


Рис.1.3. Етапи управління сталим розвитком

Джерело: складено автором на основі [6]

Впровадження стратегії управління сталим розвитком підприємства надає йому ряд економічних, соціальних та екологічних переваг.

До таких переваг відноситься [3]: підвищення рівня управління підприємством; покращення соціальної репутації підприємства; нові ринкові можливості; ріст інвестиційної привабливості підприємства; підвищення ефективної діяльності в області сталого розвитку; інноваційний підхід до розробки товарів та послуг; мінімізація ризиків в області сталого розвитку; ріст ефективності розподілення ресурсів та скорочення витрат.

Отже, досягнення підприємствами стану сталого розвитку є надзвичайно складним, важливим та вкрай необхідним завданням. Управління розвитком організації має бути орієнтовано не тільки максимізацію власного прибутку та забезпечення стійкості, а й на досягнення цілей сукупної суспільно-економічної систем.

Модель ефективного управління стійким розвитком організації відноситься до розряду методів управлінських процесів та реалізується поетапно, і кожен етап складається з низки операцій/етапів, пов'язаних між собою.

Етап 1. Формування вихідних положень з управління сталим розвитком організації, коли стратегія стійкого розвитку має цільовий характер, тобто передбачає постановку та досягнення певних цілей. На першому етапі доцільно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління організацією, конкретизувати об'єкт та суб'єкт управління в рамках концепції сталого розвитку організації, що забезпечують її соціальний та економічний розвиток, що не завдає водночас збитків навколишньому середовищу [7].

Для формування такої стратегії зазвичай використовуються критерії та підходи, встановлені у міжнародних рекомендаціях для відкритої звітності щодо сталого розвитку. Для визначення цілей сталого розвитку необхідна оцінка впливу стратегії на параметри сталого розвитку організації. Звідси й випливає низка завдань, які потрібно формалізувати шляхом взаємозв'язку

економічних та позаекономічних показників, визначення їх нормативних та фактичних значень, а також виконати структурування завдань, побудувавши відповідне дерево цілей для їх вирішення.

Етап 2. Якісний та кількісний аналіз факторів, що впливають на зовнішню та внутрішню стійкість (ризикова стійкість). Оцінка ризикової стійкості на основі створення системи показників поточного стану та розвитку даної організації з метою завчасного попередження ризику та вжиття необхідних заходів підтримки та забезпечення стійкості.

На другому етапі необхідний вибір конкретних методик, видів моніторингу, необхідних для аналізу сталого розвитку цієї організації. При розробці методик доцільно використати два підходи.

Перший пов'язаний з всебічним аналізом різних аспектів функціонування цієї організації, та критерієм тут є повнота інформації, що дозволяє судити насамперед про рівні збалансованості та пропорційності розвитку всієї організації. Другий підхід використовується для оперативного контролю та прогнозування загроз, де потрібно використання всіх показників стійкого розвитку меншою мірою [8].

Етап 3. Оцінка та аналіз рівня сталого розвитку досліджуваної організації, тобто. визначення класу її стійкості. На цьому

етапі визначається система показників сталого розвитку, конкретний набір показників та проводиться їх нормування, визначається інтегральний показник сталого розвитку підприємства. Запропонований алгоритм аналізу та оцінки відповідності економічної діяльності завданням сталого розвитку даної організації провадиться за станом її фінансово-економічних показників та показників сталого розвитку.

Оцінка та аналіз показників сталого розвитку цієї організації проводиться у розрізі фінансово-економічних, соціальних, екологічних та ризикових показників, згідно з міжнародними методичними рекомендаціями щодо сталого розвитку.

Етап 4. Внаслідок проведення вищевикладеного аналізу та оцінки рівня сталого розвитку виявляється доцільність проведення розробки управлінських рішень, спрямованих на коригування цілей, функцій, принципів та методів управління стійким розвитком. На підставі аналізу основних тенденцій сталого розвитку розробляються рекомендації керівництва організації, створені задля підвищення її стійкості.

Етап 5. Оформлення та документування звітності. Інформація про хід управління стійким розвитком організації має бути представлена у вигляді відкритої звітності, яка розробляється на основі методології та технології рахункових збалансованих карток та міжнародних рекомендацій для відкритої звітності щодо сталого розвитку [11], і поширюватися на всіх зацікавлених учасників процесу, бути доступною як для зовнішніх, так і для внутрішніх користувачів.

Таким чином, нами запропоновано модель управління стійким розвитком організації, у межах якої проводиться порівняльний аналіз організації з різних критеріям сталого розвитку. У ході цього алгоритму може здійснюватися позиціонування досліджуваної організації, визначатися рівень її стійкості порівняно з конкурентами.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання сталого розвитку підприємства

На сутності методу та методики базується методичний рівень аналізу сталого розвитку. Методичний рівень сталого розвитку включає набір системи показників, вибір методів і прийомів аналізу та прогнозування, рекомендації щодо послідовності й періодичності досліджень і формується для кожного об'єкта аналізу з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

Методологія економічного аналізу, орієнтована на оцінку, діагностику і прогнозування якісного використання ресурсів, встановлення ступеня

інтенсифікації процесів, пов'язаних з виробництвом продукції, раціональним використанням природних ресурсів, екологічною безпекою та соціальною стійкістю має стати одним із напрямів економічного аналізу – аналізом сталого розвитку.

Методологія аналізу сталого розвитку базується на методі та визначених методиках економічного аналізу. Визначаючи метод аналізу сталого розвитку, слід акцентувати увагу на тому, що він є способом пізнання господарських явищ і процесів у їх динамічній та органічній взаємодії з навколишнім середовищем та соціальним оточенням, який забезпечує прийняття і обґрунтування управлінських рішень як безпосередньо підприємством, так і всіма зацікавленими особами [14].

Особливості методу аналізу сталого розвитку проявляються і через визначення стандартних його складових, до яких відносять: теоретико-пізнавальні категорії, принципи, інструментарій дослідження.

В основі формування методики аналізу – переважні інтереси стейкхолдерів при формуванні, оцінці моделі, вартісному вираженні точок перетину інтересів стейкхолдерів, ідентифікації фінансових і нефінансових факторів, визначення моделі взаємозв'язку між ними. Із застосуванням методичного інструментарію можна успішно провести аналіз процесів, показників, взаємодії зв'язків з урахуванням стратегічної концепції сталого розвитку для акціонерів, а також Звітності зі сталого розвитку.

Сутність пропонованої методики аналізу сталого розвитку полягає у врахуванні інтересів стейкхолдерів, згрупованих для компаній за групами зацікавлених осіб: власники і потенційні інвестори, клієнти, персонал, постачальники та інші контрагенти, держава, міжнародні організації і органи регулювання, некомерційні організації та громадські об'єднання [15].

При цьому слід виходити з того, що основною метою розробки та аналізу показників сталого розвитку є відображення впливу компанії на ті зацікавлені сторони, з якими вона вступає в пряму або непряму взаємодію. Так, показники економічної сталості дозволяють відобразити фінансові потоки між компанією

та ключовими зацікавленими сторонами і встановити, яким чином компанія впливає на фінансово-економічний стан цих зацікавлених сторін; надати інформацію про те, як у результаті взаємодії створюється і розподіляється додана вартість.

Показники екологічної сталості відображають масштаб або величину впливу чи використання ресурсів, характеризують ступінь впливу на живу та неживу природу, включаючи екосистеми, землю, повітря і воду. Показники соціальної сталості важливі для визначення впливу підприємства на зацікавлені сторони на місцевому, регіональному і національному рівнях, тобто на ті соціальні системи, у межах яких воно функціонує.

Впровадження сталого розвитку суб'єктом господарювання можливе за допомогою реалізації планових дій, що сприяють вирішенню завдань та досягнення цілей. Такі дії формують наступні етапи:

1. Створення основи управління сталим розвитком підприємства.
2. Проведення аналізу факторів впливу середовища.
3. Оцінка вагомих факторів та порівняння їх з плановими умовами розвитку.
4. Діагностика та оцінка стійкості підприємства [17].
5. Формування пропозиції та прийняття рішень щодо удосконалення управління сталим розвитком підприємства. Оцінка стійкості підприємства здійснюється на основі визначення певних показників, що відповідають за стан розвитку в економічній, соціальній, екологічній підсистемах діяльності. Розрахування показників дає можливість виявити поточну ситуацію діяльності та спрогнозувати проблемні аспекти.

Як правило, більше уваги приділяється питанням розвитку фінансової підсистеми, ніж соціальної чи екологічної. Однак, розробка заходів, орієнтованих на покращення на саме цих сфер, може мати комплексний позитивний ефект на діяльність організації в цілому, включаючи фінансову складову.

Діагностика та оцінка сталості розвитку визначає шлях розвитку підприємства в перспективі, враховуючи наявність ресурсів та стан ринку. Впровадження політики сталого розвитку передбачає також відповідні зміни в організаційній структурі та інформаційній системі, перекваліфікацію працівників, що включає також їх екологічну обізнаність та усвідомлення важливості даних заходів.

Перелік показників для оцінки сталого розвитку організації досить широкий і різноманітний, авторами пропонуються власні набори коефіцієнтів, основні у тому числі представлені на рис. 1.4.

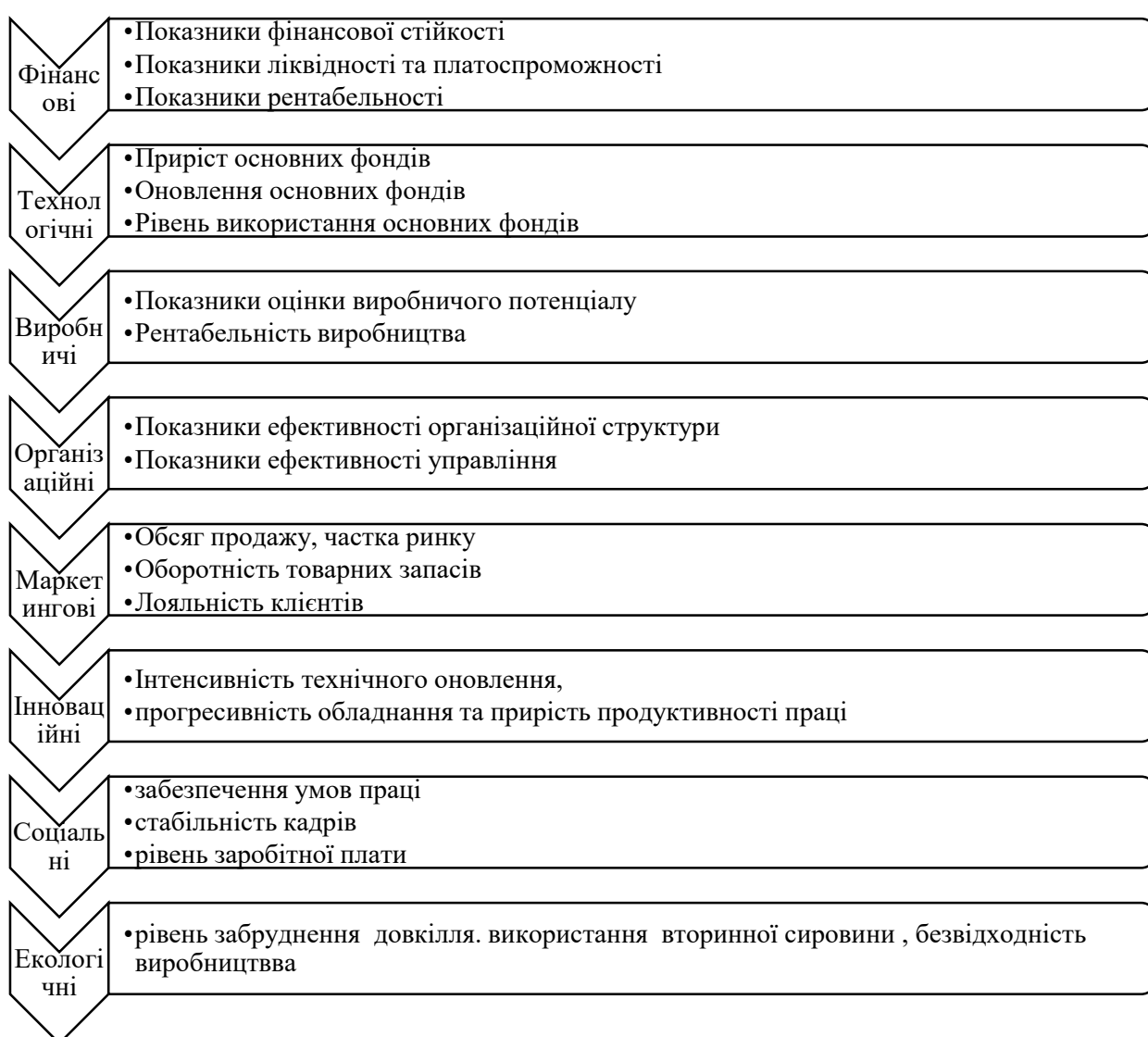


Рис. 1.4. Основні показники сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [3]

Розробка внутрішніх та зовнішніх звітів дає можливість оцінити результати діяльності та порівняти з плановими показниками, впровадити необхідні процедури та заходи. До того ж, важливим принципом сталого розвитку є доступність та прозорість інформації, що також формує репутацію та впізнаваність бренду підприємства. Отже, в сучасних умовах ринку забезпечення сталого розвитку є одним із основних пріоритетів, що передбачає ефективність бізнес-діяльності.

Стійкий розвиток організацій передбачає поетапне відновлення балансу перелічених вище блоків показників, у межах якого в підприємства з'являються перспективи розвитку. Тенденція до сталого розвитку організації спрямовано формування самоорганізуючої системи, що включає у собі економічну ефективність, екологічну складову, дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності тощо. З концепції сталого розвитку організації виникає концепція сталого розвитку суспільства - організація управління у глобальному масштабі, спрямовану збереження майбутніх поколінь. На думку вчених, економічні показники діяльності мають відходити на другий план, бути вторинними, пропускаючи вперед соціальні та екологічні складові.

Визначення ступеня прояву факторів, що характеризують комплексний аналіз стійкості організації, доцільно здійснювати з використанням одного з евристичних методів аналізу – методу Дельфі. Метод «Дельфі» заснований на анонімне опитування спеціально підібраної експертної групи з подальшою аналітичною обробкою матеріалів опитування. Це поетапне ітераційне опитування експертів, тобто. з тих питань, які отримують однозначну оцінку експертів, відповідь сприймається ствердно. До питань, відповіді на які не мали чіткої структури та позиції опитуваних, застосовуються додаткові методи обробки – деталізація питання, уточнення формулювання та використання повторного опитування [3].

Після цього виділяють групу найбільш спірних та дискусійних питань, відповіді на які отримують шляхом застосування інших методів.

Внаслідок застосування методу «Дельфі» зменшується вплив суб'єктивних таких факторів, як приєднання до переважній думці групи, відмова публічно озвучувати свою думку тощо. Недоліком методу є значні тимчасові витрати.

У процесі дослідження сукупного показника стійкості організації доцільним є залучення як експертів менеджерів організації найбільше професійно зарекомендували себе, що забезпечить конфіденційність заходу і не вимагатиме залучення значних ресурсів. Крім цього, зазначена методика може бути неодноразово здійснена повторно для контролю ефективності заходів, що проводяться [17].

Це зумовлене тим, що саме сталість діяльності надає ряд переваг, таких як підвищення рівня організаційного управління та соціальної відповідальності, нові ринкові можливості та зростання інвестиційної привабливості, іноваційність у виробничих та управлінських процесах, мінімізація ризиків та скорочення витрат, а також створення сприятливих умов для розвитку майбутніх поколінь за рахунок раціонального розподілу і використання ресурсів.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД»)

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД» зареєстрований 17.06.2014 за юридичною адресою Україна, місто Київ, ПРОСП. ПАЛЛАДІНА, будинок 44, офіс 202.

Основний вид діяльності підприємства: 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Представимо на рис.2.1 перелік послуг, які надає підприємство.

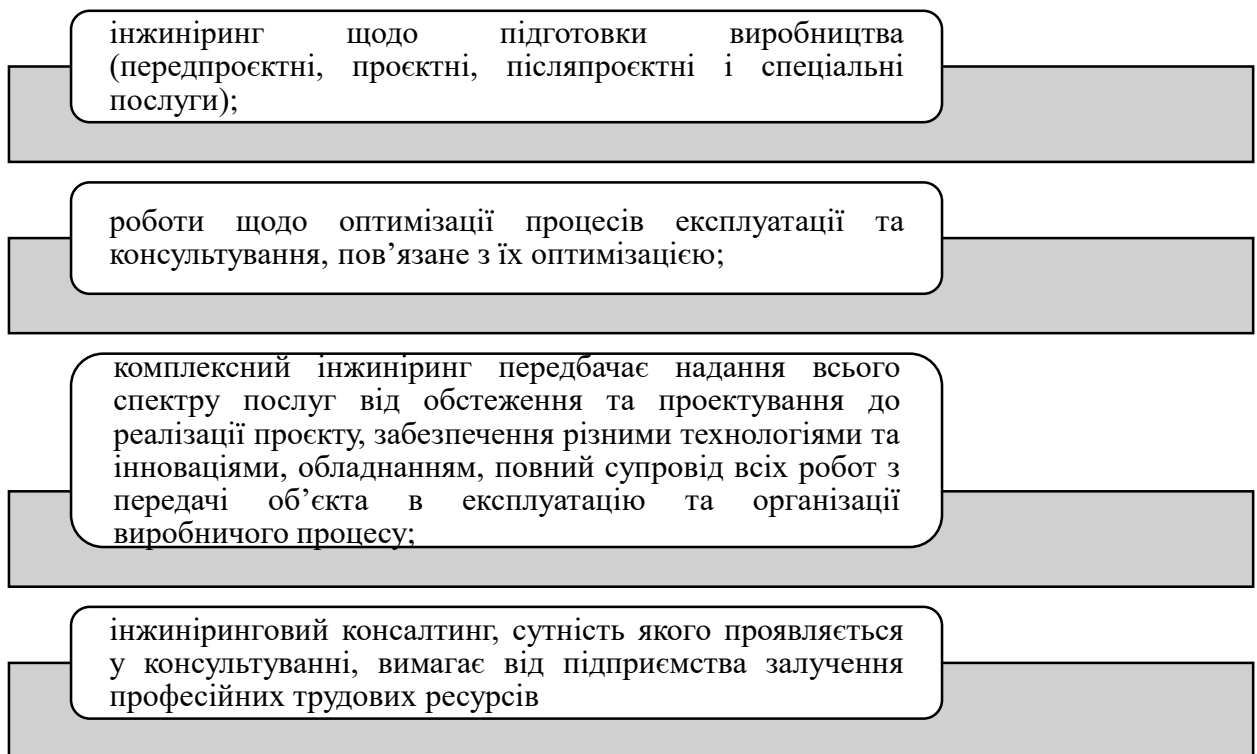


Рис.2.1. Асортимент послуг ТОВ «ЛІДЕР ПРОЕКТЕНЕРГОБУД»

Джерело: складено автором на основі

Підприємство з кожним роком розширює перелік своїх послуг, щоб утримувати ринок. Для здійснення своєї діяльності підприємство має бути забезпечене активами, динаміку та структуру яких розглянемо далі.

Таблиця 2.1

Динаміка активів ТОВ «Лідер Проектенергобуд» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Основні засоби:	162	2 169,2	2 247,7	2007,2	78,5
Усього необоротні активи	162	2 691,1	2247,7	2008,2	78,5
Запаси	1 024,4	2691,0	5682,0	1666,6	2991
Поточна дебіторська заборгованість	1 298,6	3921,9	3509,4	2623,3	-412,5
Гроші та їх еквіваленти	5 399,9	4625,7	5803,4	-774,2	1177,7
Інші оборотні активи	411,2	1311,3	1575,4	900,1	274,1
Усього оборотні активи	7 972,6	12 550	16 570,3	4527,4	4070,3
Всього активів	8 134,6	14 719,2	18 818	6584,6	4098,8

Джерело: складено автором

Дані табл.2.1 свідчать, що загальна вартість активів зросла на 6584,6 тис.грн. у 2021 році та на 4098,8 тис.грн. у 2022 році. Основні засоби зросли у 2021 році на 2007,2 тис.грн., а у 2022 році - ще на 78,5 тис.грн.

Запаси зросли у 2021 році на 1666,6 тис.грн., а у 2022 році - на 2991 тис.грн. Поточна дебіторська заборгованість зросла у 2021 році на 2623,3 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшилась на 412,5 тис.грн.

Гроші та їх еквіваленти зменшились у 2021 році на 774,2 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зросли на 1177,7 тис.грн. Інші оборотні активи зросли у 2021 році на 900,1 тис.грн., а у 2022 році - на 274,1 тис.грн. Загальні оборотні активи зросли у 2021 році на 4527,4 тис.грн., а у 2022 році - ще на 4070,3 тис.грн.

Таблиця 2.2

Структура активів ТОВ «Лідер Проектенергобуд» за 2020-2022 роки, %

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Основні засоби:	1,99	14,74	11,94	12,75	-2,79
Усього необоротні активи	1,98	14,74	11,94	12,76	-2,79
Запаси	12,59	18,28	30,19	5,69	11,91
Поточна дебіторська заборгованість	15,96	26,64	18,65	10,68	-8,00
Гроші та їх еквіваленти	66,38	31,43	30,84	-34,96	-0,59
Інші оборотні активи	5,05	8,91	8,42	3,85	-0,48
Усього оборотні активи	98,01	84,92	88,06	-13,09	3,13

Всього активів	100	100	100	0,00	0,00
----------------	-----	-----	-----	------	------

Джерело: складено автором

Дані табл.2.2 свідчать, що в структурі активів переважають оборотні активи, які займають більше 90 % за досліджуваний період. Таким чином, можна зробити висновок про легку структуру активу, що є типовим для даної сфери. В структурі оборотних активів переважають грошові кошти та їх еквівалентів.

Представимо в табл.2.3 динаміку джерел фінансування активів ТОВ «Лідер Проектенергобуд» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3

Динаміка джерел фінансування активів ТОВ «Лідер Проектенергобуд» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Зареєстрований капітал	1	0	0	-1	0
Нерозподілений прибуток	1235,1	2835,2	4376,5	1600,1	1541,3
Власний капітал	1236,1	2835,2	4376,5	1599,1	1541,3
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5325,7	4429,5	4789,1	-896,2	359,6
Кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	112,1	464,5	338,3	352,4	-126,2
Інші поточні зобов'язання	1460,7	6989	9313	5528,3	2324
Усього поточні зобов'язання	6898,5	11883	14440,5	4984,5	2557,5
Усього капіталу	8134,6	14719,2	18818	6584,6	4098,8

Джерело: складено автором

Дані табл.2.3 свідчать, що в джерела фінансування активів ТОВ «Лідер Проектенергобуд» мали тенденцію до зростання. Власний капітал збільшився у 2021 році на 1599,1 тис.грн., а у 2022 році - ще на 1541,3 тис.грн. Загальна сума поточних зобов'язань зросла на 4984,5 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році - ще на 2557,5 тис.грн.. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшились на 896,2 тис.грн. у 2021 році та , навпаки, зросли у 2022 році на 359,6 тис.грн.

Представимо в таб.2.4 структуру джерел фінансування активів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4

Структура джерел фінансування активів ТОВ «Лідер Проектенергобуд» за 2020-2022 роки, %

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Зареєстрований капітал	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00
Нерозподілений прибуток	15,18	19,26	23,26	4,08	4,00
Власний капітал	15,20	19,26	23,26	4,07	4,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	65,47	30,09	25,45	-35,38	-4,64
Кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	1,38	3,16	1,80	1,78	-1,36
Інші поточні зобов'язання	17,96	47,48	49,49	29,53	2,01
Усього поточні зобов'язання	84,80	80,73	76,74	-4,07	-3,99
Усього капіталу	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: складено автором

Дані табл.2.4 свідчать, що у структурі джерел фінансування активів переважають поточні зобов'язання, питома вага яких за досліджуваний період становила більше 75 %. В структурі поточних зобов'язань переважала кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2020 році, а у 2021 та 2022 році переважали інші поточні зобов'язання.

Представимо в табл.2.5 динаміку фінансових результатів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Лідер Проектенергобуд» за 2020-2022 роки, %

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22311,3	21518,1	29444,7	-793,2	7926,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20508,2	17332,5	26177	-3175,7	8844,5
Інші доходи	73,9	0	25,8	-73,9	25,8
Інші витрати	1254,4	1931,5	1388,1	677,1	-543,4
Разом доходи (2000 + 2160)	22385,2	21543,9	29444,7	-841,3	7900,8
Разом витрати (2050 + 2165)	21762,6	19264	27565,1	-2498,6	8301,1

Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	622,6	2279,9	1879	1657,3	-400,9
Податок на прибуток	112,10	410,40	338,3	298,3	-72,1
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	510,5	1869,5	1541,3	1359	-328,2

Джерело: складено автором

Дані табл.2.5 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 793,2 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, збільшився на 7926,6 тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції зменшилась у 2021 році на 3185,7 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, збільшилась на 88445 тис.грн. Загальна сума доходів зменшилась на 841,3 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році, навпаки, зросла на 7900,8 тис.грн.

Загальна сума витрат у 2021 році зменшилась на 2498,6 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, збільшилась на 8301,1 тис.грн. Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 1657,3 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшився на 400,9 тис.грн., що обумовлено переважанням темпів зростання собівартості над темпами зростання доходу від реалізації. Чистий прибуток збільшився на 1359 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році зменшився на 328,2 тис.грн.

## 2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності проявляється в його фінансовому стані, досягненні фінансової стійкості, можливості відповідати за своїми зобов'язаннями. Представимо в табл.2.6 аналіз ліквідності балансу підприємства.

З метою діагностики ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання застосовують кількісну і якісну оцінки. А баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$ . Тому проведемо дослідження ліквідності балансу підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Лідер Проектенергобуд» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Стаття активу, тис.грн.	Рік			Стаття пасиву, тис.грн.	Рік		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
1. Найбільш ліквідні активи, А1	5399,9	4625,7	5803,4	1.Найбільш термінові зобов'язання, П1	5325,7	4429,5	4789,1
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	1298,6	3921,9	3509,4	2.Короткострокові пасиви, П2	0	0	0
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	1024,4	2691	5682	3.Довгострокові пасиви, П3	0	0	0
4. Активи, що важко реалізуються А4	161	2169,2	2247,7	4.Постійні пасиви, П4	1236,1	2835,2	4376,5

Джерело: складено автором на основі [35]

Дані табл.2.7 свідчать, що абсолютно ліквідним баланс за досліджуваний період, так як виконуються обов'язкові умови ліквідності. Наступним етапом аналізу ліквідності є дослідження відповідних фінансових коефіцієнтів (див. табл.2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Лідер Проектенергобуд» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
	1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1,16	1,05		
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,19	0,33	0,24	0,14	-0,09
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,78	0,39	0,40	-0,39	0,01
4. Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн	1075,1	666	2128,8	-409,10	1462,80

Джерело: складено автором на основі [35]

В результаті проведених розрахунків в табл.2.7 можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт поточної ліквідності має тенденцію до зростання за досліджуваний період, що свідчить про зростання платоспроможності підприємства. Значення коефіцієнту у 2022 році більше 1 свідчить про відсутність труднощів у погашенні підприємством своїх поточних зобов'язань;

- значення коефіцієнту швидкої ліквідності у 2021 році зросло з на 0,14, порівняно з попереднім періодом, а у 2022 році, навпаки, зменшилось на 0,09. Значення даного коефіцієнту менше 1, тому можемо зробити висновок, що ліквідні активи не повністю покривають короткострокові зобов'язання, а отже, існує ризик втрати платоспроможності, що є негативним сигналом для інвесторів;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативному показнику за досліджуваний період. Таким чином, на підприємстві спостерігається достатність найбільш ліквідних активів для швидкого розрахунку за поточними зобов'язаннями, що характеризують «миттєву» платоспроможність підприємства; підприємство забезпечене власними оборотними коштами, тобто підприємство має можливість розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями, реалізувавши всі свої оборотні активи.

З метою оцінки інвестиційної привабливості підприємства доцільно проаналізувати основні показники ділової активності (табл. 2.8) [25].

Таблиця 2.8

Розрахунок показників ділової активності ТОВ «Лідер Проектенергобуд» за 2020-2022 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт оборотності активів	2,74	1,46	1,56	-1,28	0,10
Період оборотності активів	131,25	246,25	230,07	115,00	-16,18

Коефіцієнт оборотності основних фондів	137,72	9,92	13,10	-127,80	3,18
Період оборотності основних фондів	2,61	36,29	27,48	33,68	-8,81
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,80	1,72	1,78	-1,08	0,06
Період оборотності оборотних активів	128,64	209,13	202,59	80,49	-6,53
Коефіцієнт оборотності запасів	21,78	8,00	5,18	-13,78	-2,81
Період оборотності запасів	16,53	45,02	69,47	28,49	24,45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,18	5,49	8,39	-11,69	2,90
Період оборотності дебіторської заборгованості	20,95	65,61	42,91	44,66	-22,71
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	18,05	7,59	6,73	-10,46	-0,86
Період оборотності власного капіталу	19,94	47,43	53,51	27,49	6,08
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,10	4,40	5,74	0,29	1,35
Період оборотності кредиторської заборгованості	87,74	81,88	62,69	-5,86	-19,19

Джерело: складено автором на основі [35]

З даних табл. 2.8 можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт оборотності активів у 2021 році зменшився на 1,28, проте вже у 2022 році збільшився на 0,1. Його значення показує, що підприємство у 2022 році порівняно з 2021 роком більш ефективно використовує свої обмежені ресурси, проте він низький. Для підвищення цього показника можна продати частину активів, що не використовуються. Період оборотності активів у 2022 році зменшився 16,18, що є позитивним моментом в діяльності підприємства та свідчить про зростання ефективності управління активами;

- коефіцієнт оборотності основних фондів (фондовіддача) у 2022 році збільшився порівняно з попереднім періодом, проте вже у 2021 році зменшився на 3,18. Збільшення відбулось переважно за рахунок зростання суми чистого доходу від реалізації підприємства;

- коефіцієнт оборотності оборотних активів мав тенденцію до зростання, його значення у 2022 році порівняно з 2021 роком зросло на 0,06. У 2020 році на кожну гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 2,8

гривні, то в 2021 р. – вже на 1,72 гривні, а у 2022 році - 1,78 гривні. Головним фактором зростання показника є зниження суми дебіторської заборгованості за товари і послуги;

- значення коефіцієнта оборотності запасів (в оборотах) мало тенденцію до зменшення. У 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 2,81 і склав 5,18 демонструючи, що 5,18 рази у середньому продаються запаси підприємства за рік;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році порівняно з попереднім періодом збільшився на 2,9, що є позитивним моментом в діяльності підприємства, який свідчить про зменшення дебіторської заборгованості, так як дебітори «відволікають» фінансові ресурси підприємства, тому чим швидше вони розраховуються, тим більш забезпеченіше фінансовими ресурсами буде підприємство;

- коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 0,86 у 2022, що свідчить про зниження ефективності управління власним капіталом; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення покупок у комерційний кредит.

У 2022 році коефіцієнт дебіторської заборгованості перевищував значення коефіцієнту кредиторської заборгованості, що є позитивним явищем, яке свідчить про те, що підприємство не перекриває дебіторську заборгованість кредиторською.

Таблиця 2.9

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Лідер  
Проектенергобуд» за 2020-2022 роки

Показники, тис.грн	Рік		
	2020	2021	2022
1. Постійні пасиви (ПП)	1236,1	2835,2	4376,5
2. Активи, що важно реалізуються ( $A_{BP}$ )	161	2169,2	2247,7

3. Власні обігові кошти (ВОК)	1075,1	666	2128,8
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	0	0	0
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	1075,1	666	2128,8
6. Короткострокові кредити банків (КК)	0	0	0
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	1075,1	666	2128,8
8 Запаси (З)	1 024,4	2691,0	5682,0
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	50,7	-2025	-3553,2
10. Надлишок (нестача) постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	50,7	-2025	-3553,2
11. Надлишок (нестача) Загальна сума основних джерел фінансування запасів	50,7	-2025	-3553,2

Джерело: складено автором на основі [35]

Провівши дослідження можна зробити висновок, що у ТОВ «Лідер Проектенергобуд» має незадовільний фінансовий стан, що свідчить про низьку платоспроможність, проте на підприємстві наявна можливість відтворити рівновагу платіжних засобів і платіжних зобов'язань за допомогою поповнення джерел власних оборотних коштів, зменшення дебіторської заборгованості, зростання оборотності запасів.

## 2.2. Оцінка управління сталим розвитком ТОВ «Лідерпроектенергобуд»

Для визначення ефективності управління сталого розвитку підприємства розрахуємо коефіцієнти, які відображають ефективність складових сталого розвитку. Найбільший інтерес з позиції стійкості організації з боку внутрішньої середовища представляють на наш погляд такі ключові системи як: фінансово-економічна, кадрова Фінансово-економічна визначає основні напрямки, цілі та стратегії організації. ТОВ «Лідерпроектенергобуд» має унікальний набір бізнес-процесів, що забезпечують створення вартості для клієнтів і досягнення свого сталого розвитку, тому найважливішими складовими тут є виробнича та інвестиційна стійкість.

Таблиця 2.10

## Динаміка коефіцієнтів ефективності підприємства ТОВ

«Лідерпроектенергобуд» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт ефективності фінансового стану	2,05	1,95	2,17
Коефіцієнт виробничої ефективності підприємства	1,04	1,04	1,13
Коефіцієнт ефективності кадрової ефективності	24,06	22,8	22,3
Коефіцієнт інвестиційної ефективності	3,3	2,14	2,57
Коефіцієнт маркетингової ефективності	41,4	38,14	30,37

Джерело: складено автором за даними звітності

Дані показники є малоінформативними власними силами, тому для оцінки необхідно використовувати їх у порівнянні з показниками інших підприємств і слід використовувати інтегральну модель. Таким чином, після розрахунку коефіцієнтів ефективності сталого розвитку підприємства можемо розрахувати показники рівня кожного із субпотенціалів за такими формулами.

$$П = K_i / K_{is} \quad (3.1)$$

$K_i$  - коефіцієнт ефективності досліджуваного підприємства

$K_{is}$  - коефіцієнт ефективності підприємства за вибіркою.

Тому необхідно аналогічно розрахувати дані коефіцієнти для кожного з підприємств-конкурентів за аналізований період. Значення, що вийшло по кожному підприємству, представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

## Динаміка коефіцієнтів ефективності діяльності конкурентів ТОВ

«Лідерпроектенергобуд» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022
«Київ ГЕОЗЕМ»			
Коефіцієнт ефективності фінансового потенціалу	0,86	0,89	0,77
Коефіцієнт виробничого потенціалу	1,37	1,33	1,29
Коефіцієнт ефективності кадрового потенціалу	2,1	2,7	3,1
Коефіцієнт інвестиційного потенціалу	23,5	76,5	34,1
Коефіцієнт маркетингового потенціалу	4,4	4,8	5,5
Корпорація «Гудвіл»			
Коефіцієнт ефективності фінансового потенціалу	0,92	0,86	0,87
Коефіцієнт виробничого потенціалу	1,08	1,09	1,13

Коефіцієнт ефективності кадрового потенціалу	22,50	23,1	25,56
Коефіцієнт інвестиційного потенціалу	0,71	0,66	0,49
Коефіцієнт маркетингового потенціалу	6,9	7,43	7,27

Джерело: складено автором за даними звітності

Для подальшого розрахунку визначимо коефіцієнти ефективності оцінюваних підприємств-конкурентів, а саме: «Київ Геозем», Корпорація «Гудвіл» коефіцієнти потрібно проінтегрувати. Для цього визначимо середньо-геометричне значення по кожному коефіцієнту ефективності за кожен рік та занесемо в табл 2.12. Таким чином, отримаємо інтегровані коефіцієнти ефективності діяльності конкурентів.

Таблиця 2.12

Інтегровані показники ефективності діяльності конкурентів для ТОВ  
«Лідерпроектенергобуд»

Показники	2019	2020	2021
Коефіцієнт ефективності фінансового потенціалу	0,89	0,87	0,82
Коефіцієнт виробничого потенціалу	1,22	1,22	1,21
Коефіцієнт ефективності кадрового потенціалу	6,87	7,89	8,9
Коефіцієнт інвестиційного потенціалу	4,1	7,1	3,97
Коефіцієнт маркетингового потенціалу	5,5	5,9	6,32

Джерело: складено автором за даними звітності

Після коефіцієнтів можна розраховувати показники рівня кожного елемента сталого розвитку підприємства ТОВ «Лідерпроектенергобуд». Зробимо розрахунок фінансового, виробничого, кадрового, інвестиційного та маркетингового елемента сталого розвитку за вибіркою за аналізований період, використовуючи формулу 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка економічного потенціалу для ТОВ «Лідерпроектенергобуд»

Показники	2019	2020	2021
Коефіцієнт ефективності фінансового потенціалу	0,97	1,02	0,94
Коефіцієнт виробничого потенціалу	1,12	1,09	1,07
Коефіцієнт ефективності кадрового потенціалу	0,31	0,34	0,35
Коефіцієнт інвестиційного потенціалу	5,73	10,77	8,59
Коефіцієнт маркетингового потенціалу	0,80	0,81	0,87
Економічний потенціал	1,11	1,27	1,21

Джерело: складено автором за даними звітності

Для наочності представимо отримані значення рівня економічного потенціалу на рис.2.2.

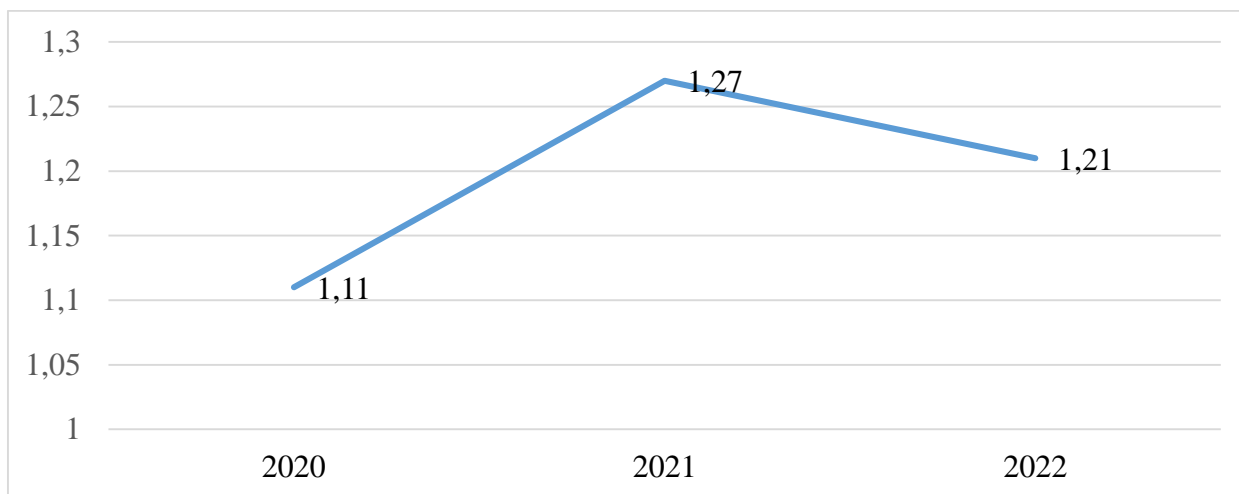


Рис.2.3. Динаміка економічного потенціалу ТОВ «Лідерпроектенергобуд»

Джерело: складено автором за даними звітності

На рис.2.2 наочно видно, що рівень сталого розвитку ТОВ «Лідерпроектенергобуд» знижується в 2022 році і, після значного підйому в 2021 року, говорячи про те, що в даному періоді економічні резерви підприємства використовуються неефективно. Для того щоб зрозуміти за рахунок чого саме відбуваються такі спади та підйоми оцінимо більш детальну картину, а саме по кожному з елементів на рис.2.3

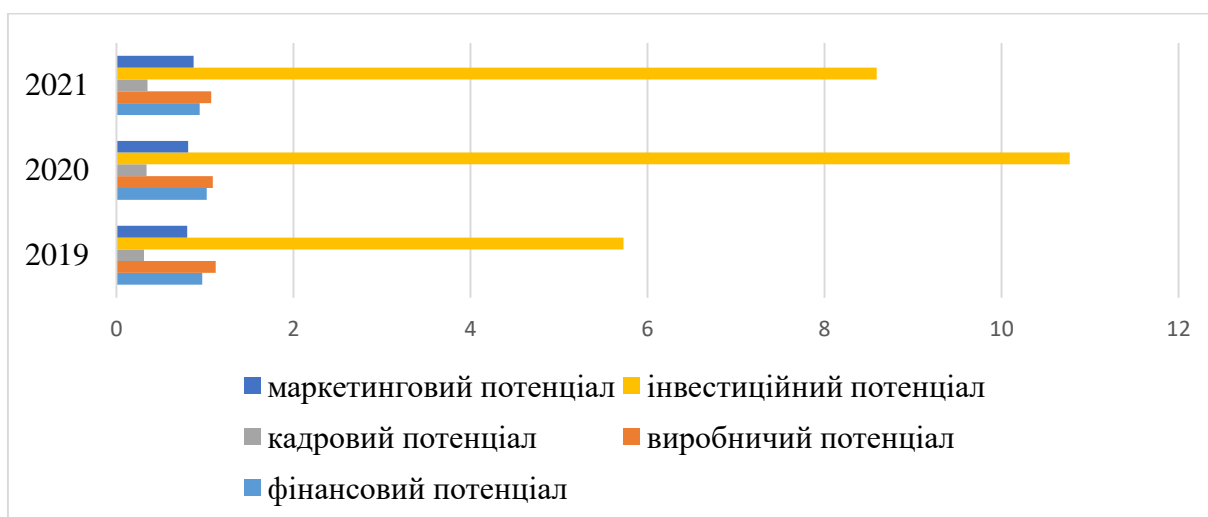


Рис.2.3. Динаміка рівня сталого розвитку ТОВ «Лідерпроектенергобуд» у розрізі джерел його формування

Джерело: складено автором за даними звітності

Таким чином, на рис.2.3 ми бачимо, що всі складові сталого розвитку зменшились у 2022 році, окрім кадрового, проте кадровий елемент має найнижче значення на підприємстві, тобто витрати на оплату праці використовуються не в повній мірі. Крім того, маркетинговий елемент в жодному періоді не перевищував одиницю, тому можна зробити висновок, що комерційні витрати на підприємстві використовуються неефективно. Найефективніше використовується інвестиційний та виробничий елемент.

### 2.3. Напрями вдосконалення управління сталим розвитком підприємства

У сучасному світі складаються умови, коли соціальна відповідальність і сталий розвиток набувають практичного значення, стають реальним чинником конкурентоспроможності світових ринках. Фактично задля досягнення глобальних цілей сталого розвитку поставлено завдання підвищення стійкості бізнес-моделей. Цей процес розвивається у світі на наших очах, насамперед до нього залучаються великі компанії. Але чим далі, тим більше він зачіпатиме і середній, і малий бізнес.

Представимо в табл.2.14 рекомендовані заходи щодо розробки стратегії сталого розвитку та зростання ефективності діяльності.

Таблиця 2.14

Рекомендовані заходи щодо розробки стратегії сталого розвитку та зростання ефективності діяльності

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються
Здійснювати постійний моніторинг економічного потенціалу	Метод позиціонування дає можливість ранжувати показники економічного потенціалу. Досліджуване підприємство має середній рівень економічного потенціалу	Створюються умови для формування стратегічної моделі управління підприємством
Заходи організаційного, економічного та	Перехід на більш гнучку систему ціноутворення, яка б максимально	Зростає потенціал підприємства

виробничого напрямів, спрямовані на зростання потенціалу	швидко реагувала на зміни попиту та водночас була прив'язана до показників безбитковості. Здійснення постійного моніторингу основних фінансово-економічних показників. Пошук додаткових джерел поповнення ресурсів	
Впровадити стратегію розширення із невеликим ризиком	Обрана стратегія має передбачати доволі слабку інвестиційну активність із ґрунтовним дослідженням обраних напрямів діяльності на предмет рівня ризику.	Покращуються фінансово-економічні показники діяльності
Впровадити економічну стратегію диференціації та диверсифікації	Пошук нових напрямів діяльності; розширення асортименту	Покращуються фінансово-економічні показники діяльності
Підвищення рівня благополуччя персоналу	Впровадження велл-бінг програми	Підвищення мотивації та задоволеності підприємства

Джерело: складено автором за даними звітності

В зв'язку із специфікою діяльності підприємства, персонал відіграє ключову роль в успішності діяльності підприємства. Саме тому, з урахуванням низького значення показника кадрової складової сталого розвитку необхідно вдосконалити дану складову.

Гнучкість в управлінні персоналом підприємства дозволяє створити умови щодо навчання, адаптації та розвитку персоналу. Гнучкий SHRM на основі концепції сталого розвитку відображається у способах організації роботи (наприклад, наданні можливості співробітникам працювати вдома, віддалено, за гнучким графіком роботи тощо), що дозволяє адаптувати процес організації та управління виробничими процесами відповідно до інтересів як роботодавця, так і працівників, враховуючи потенційні можливості навчатися та підвищувати кваліфікацію.

Повномасштабна війну принесла повне переосмислення суті та структури людського капіталу в економіці України. Після втрати значних матеріальних інфраструктурних ресурсів людський капітал визнається як основний стратегічний ресурс, і це вказує на перехід до означеного виміру

життя українського суспільства, в якому людина як виробник і як споживач знаходяться у центрі соціально-економічної системи. За умов вивчення на передньому плані проблем соціального прогресу повоєнного суспільства і проблематики людини в сенсі кінцевої і головної мети розширеного відтворення, стає можливим забезпечення сталого соціально- економічного розвитку, що ґрунтується на відтворенні найбільш ефективного, творчого, постійно зростаючого людського ресурсу [4,5].

Можна стверджувати, що цей ресурс є визначальним, оскільки сприяє формуванню, використанню і розвитку всіх інших ресурсів економічного розвитку мікро- і макросередовища.

Якщо розглядати підприємство в цілому, то це відкрита динамічна система, яка постійно обмінюється із зовнішнім середовищем, функціонування та розвиток підприємства не може забезпечуватись без ресурсів існування та умов, які надає соціальна система. Звичайно, основною метою функціонування підприємства є прибуток, але це лише необхідна умова, від якої залежить підприємство.

Цінність підприємства полягає у створенні суспільного блага, а не лише індивідуальної вигоди, тобто, прибуток є природним результатом після створення доданої вартості.

Отже, соціальна відповідальність має сприйматись підприємством як умова, що окрім максимізації акціонерної вартості, необхідно працювати таким чином, щоб приносити користь суспільству. Соціально відповідальні компанії повинні прийняти політику, яка сприятиме добробуту суспільства та навколишнього середовища, одночасно зменшуючи негативний вплив на них.

Компанії можуть діяти відповідально багатьма способами, наприклад, заохочуючи волонтерство, вносячи зміни на користь навколишньому середовищу, дотримуючись етичної практики праці та беручи участь у благодійності. При цьому, важливо пам'ятати, що прибуток важливий для підприємства, але підприємство, яке не звертає уваги на соціальну відповідальність, нарешті буде покинуте суспільством.

Для того, щоб відбулося перетворення людських ресурсів в людський капітал потрібні такі умови, які б забезпечили реалізацію людського потенціалу в результатах діяльності, що мають товарну форму. Людський капітал є єдиним активним капіталом, зважаючи, що всі інші відомі капітали є пасивними, тому що без винятку вони всі підпорядковуються людині й діють відповідно до волі людини. Комплексний підхід дозволить досягти довгостроковий результат від інвестицій у розвиток фізичного та психологічного благополуччя працівників. На рис.2.4 представлена рекомендована well-being програма розвитку системи управління персоналом ТОВ «Лідерпроектенергобуд».



Рис.2.4. Well-being програма вдосконалення кадрового потенціалу ТОВ «Лідерпроектенергобуд»

Джерело: розроблено автором

Інвестиції в людський капітал — це джерело економічного зростання, не менш важливе, ніж капіталовкладення в матеріально-речові фактори виробництва та землю [1]. Якщо після воєнне українське суспільство зуміє усвідомлено та цілеспрямовано вкладати інвестиції у розвиток людини, воно, безперечно, буде досягати економічному розвитку сучасних досить позитивних геополітичних умовах.

Інвестиції в людський капітал є найбільше вигідними і найбільш доцільними як із погляду окремої людини, так і з погляду всього суспільства, тому що дають досить значний за обсягом, тривалий за часом й інтегральний за характером економічний і соціальний ефект.

Представимо характеристику основних елементів програми. Дана програма розрахована на поетапну реалізацію заходів, мінімальний термін програми – 3 місяці, максимальний – 1 рік

Well-being також передбачає постійний розвиток співробітників, у тому числі інформування про стан навколишнього середовища, раціональне використання його ресурсів, а також про енергозберігаючі проекти.

Ці заходи нерозривно пов'язані зі здоров'ям працівників та підвищенням їхнього благополуччя. Але недостатньо знати про стан навколишнього середовища та економії природних ресурсів, необхідно активно застосовувати ці знання для покращення якості праці та відпочинку, підтримання здорового способу життя та душевного рівноваги, мінімізації стресових ситуацій.

Природно, що співробітник, який перебуває у стані благополуччя, не потребує постійного підвищення залученості та реалізації інших ініціатив в області управління персоналом, оскільки він емоційно та фізіологічно здоровий і бачить перспективи свого професійного розвитку в організації. А високий рівень мотивації та задоволеність своїм становищем дозволяють йому повністю поринути у трудовий процес без високого ризику впливу негативних зовнішніх факторів.

Щасливі та процвітаючі співробітники – це не лише ефективність їхньої діяльності, а й висока привабливість компанії над ринком.

Результати досліджень останнього десятиліття, в яких представлені обґрунтування та виведені кореляції благополуччя, HR та бізнес-показників приголомшують своїми цифрами.

У співробітників із високим рівнем благополуччя на:

- 300% вище за інноваційність (HBR);
- 125% менше вигоряння (HBR);
- 88% велика залученість (Limeade);
- 66% менше днів, пропущених через хворобу (Forbes);
- 51% нижчий за рівень плинності (Gallup);
- 43% вище за продуктивність (Hay group/ Korn Ferry).

У світі підтримку благополуччя співробітників сприймається як засіб досягнення організаційної ефективності. За результатами дослідження, реалізація програм, пов'язаних із благополуччям, що впливає на залучення співробітників (86%), організаційний імідж (82%), загальний добробут (78%), набір та утримання (76%), зростання продуктивності праці (76%) [29].

Дослідження "Willis Towers Watson" [25] показало, що компанії з більш високим рівнем благополуччя співробітників мають найкращі бізнес-результати: досягають у 2 рази більше високого рівня залучення співробітників, вищого доходу на 1 працівника, нижчих витрат на охорону здоров'я, менше за втрачені дні і на 70% менше «стресових співробітників».

За даними цієї компанії 72% співробітників не дають потрібних результатів через моральний виснаження, 59% співробітників залишаються непродуктивними через проблеми у сім'ї, 71% співробітників вважають, що корпоративні програми здоров'я не відповідають їхнім потребам. А витрати компаній Європи на боротьбу зі стресом становлять близько \$650 млрд. [25].

У США через фінансову неграмотність страждають близько 40% дорослого населення, а фінансовий стрес знижує продуктивність на \$250 доларів на рік. Джош Берзін висловив рух від доброго здоров'я до благополуччя та продуктивності у своїй доповіді [25].

Таким чином, завдання формування програм комплексного благополуччя працівників є актуальним для компаній, зацікавлених у підвищенні продуктивності праці та скороченні витрат і піклуються про емоційне та фізичне здоров'я своїх співробітників [6].

Пропонуємо розвивати наступні елементи системи менеджменту підприємства:

1. Кар'єра та розвиток. Необхідно створювати у свідомості співробітників зрозумілу систему управління своєю кар'єрою для відчуття прогресу у професійній сфері та практичних доказів вкладу працівника у діяльність компанії.

Для більш ефективного опрацювання придбаних нових навичок проводяться рухливі ділові ігри, спрямованих на відпрацювання методів прийняття рішень у виробничому чи управлінському процесі, а також на підвищення рівня знань про виробничі процеси на підприємстві.

2. Соціальне благополуччя. У соціальному житті співробітників компанії особлива увага має приділятися душевному комфорту та особистому життю співробітників. Важливо сформувати в організації атмосферу довіри, підтримки та важливості соціального щастя кожного працівника.

Для цього застосовуються різні інструменти:

Впровадження гнучкого графіка - організація праці, яка передбачає самостійний вибір співробітником час роботи. Такий інструмент використовується для дотримання балансу особистого життя та роботи. щоб люди могли більше часу проводити із сім'єю, відпочивати, займатися хобі - отримувати більше енергії для виконання робочих завдань.

Корпоративні заходи сімейного формату ефективний засіб для підвищення значущості роботи вашого співробітника в очах його сім'ї.

Програма допомоги співробітникам", в рамках якої будь-який співробітник та його близькі можуть отримати психологічні консультації та допомогу набирає обертів особливо у ситуації, що трапилася, з карантинами та переходами на віддалену роботу.

3.Фінансове благополуччя. У системі благополуччя також важливо приділяти увагу фінансового благополуччя працівників. Програма заходів спрямована на матеріальну мотивацію співробітників, на можливість забезпечити кожному гідний рівень життя. З цією метою компанії проводять наступні заходи:

Програма пенсійних накопичень. Формула, яку компанії називають «4 + 4 = 12» така: 4% від зарплати кожному співробітнику надає компанія. Якщо співробітник вкладає 4% зарплати сам, то компанія додає для його накопичень ще стільки ж. Таким чином, співробітники мають можливість щомісяця відкладати відсотки від заробітної плати на пенсійні накопичення.

Крім того, в організації зі співробітниками регулярно проводять лекції та семінари, спрямовані на формування у них навички фінансового планування.

4.Середовище проживання. За цим напрямком багато зарубіжних компаній запропонували заходи щодо покращення оточення співробітників в організації, яке дуже важливе, оскільки результат роботи багато в чому залежить від атмосфери на робочому місці та його ергономіки.

Комфортне робоче місце - прагнення максимально виключити фактори небезпеки, шум, бруд, зайві руху, перенапруга співробітника та забезпечити його необхідної до роботи інформацією. Дотримання ергономіки робочого місця, можливості змінити це місце під себе, а також використання безпечні матеріали. Все це дозволяє дбати про здоров'я співробітника та бути впевненим у використанні робочого часу за призначенням.

Освітлення в офісі. Дослідженням показали, що денне світло викликає у співробітників приплив сил та енергії протягом усього дня, створюючи хороші умови для роботи. У зв'язку з цим рекомендується встановлювати в офісах компанії великі вікна як якісну заміну на штучне освітлення.

Клімат. Дослідження університету Гарварді показали сильні зв'язки якості клімату з ефективністю роботи співробітників. Тому існує необхідність регулювати потоки, вологість та температуру повітря в офісі.

Озеленення офісу. Дослідження університету Кардіфа демонструють, що наявність рослин в офісі, а саме на робочих місцях підвищує продуктивність роботи співробітників на 15%, а також знижують стрес та напруга протягом усього робочого дня.

Соціальні зони. Місця взаємодії співробітників різних підрозділів, де можуть обговорити як особисті, і робочі моменти. Неформальні перерви, у процесі яких відбувається обмін інформацією між різними групами людей підвищили продуктивність роботи персоналу на 10% [28].

Також у сферу «середовище проживання» входить якість життя у будинку співробітника, його дорога від дому до роботи, можливості комфортного існування, на які може вплинути роботодавець.

5.Здоров'я. День здоров'я у компанії. Захід представляє собою повноцінне медичне обстеження всіх співробітників організації безперервно від трудового процесу. Фахівці медичного центру виїжджають до самої компанії, проводять діагностику рівня здоров'я кожного співробітника та за результатами обстеження дають індивідуальні рекомендації.

Повноцінні цільові програми, що включають не тільки комплексну медичну діагностику здоров'я співробітників, але також лекції та семінари за найбільш популярними для організації напрямками. Наприклад: боротьба з курінням, мотивація до здорового способу життя, керуванням стресом на робочому місці, здоровий сон. За результатами цільової програми компанія отримує звіт та статистику про здоров'я співробітників, а також індивідуальні рекомендації та паспорт здоров'я.

«Health-реаліті» - ігри для донесення до співробітників користі ведення здорового способу життя. Дана програма спрямована не лише на формування у співробітників корисних звичок та мотивації до ведення здорового способу життя, а й на підвищення продуктивність праці. Реаліті ігри створюються за індивідуальними запитами компанії та проводяться протягом певного періоду часу. За результатами гри найкращі учасники отримують матеріальну та нематеріальну винагороду [4].

Стрес, що отримується в особистому житті та на роботі, є джерелом погіршення психологічного та фізіологічного здоров'я, що призводить до зниження задоволеності, залученості та продуктивності праці. Стрес-менеджмент дозволяє навчити співробітників керувати своїми емоціями та станом в умовах стресогенних факторів.

За результатами вивчення досліджень та досвіду компаній були виведені такі рекомендації для формування Well-being на ТОВ «Лідерпроектенергобуд»:

Комплексний підхід до створення програми благополуччя.

Регулярне оновлення програмного забезпечення.

Індивідуальний підхід до кожного співробітника у діагностиці та розробці рекомендацій до його системи Wellbeing.

Збір інформації за всі періоди аналізу рівня добробуту співробітника та створення статистики для відстеження успішності функціонування програми.

Використання елементів гейміфікації з метою підвищення залучення до процесу впровадження Well-being.

Застосування актуальних HR-Tech за всіма 5 елементами Well-Being. Рекомендації забезпечать ефективніший процес впровадження Well-being у життя та дозволять співробітникам зростати та розвиватися у благополучній організації.

У таблиці 2.15. запропоновано програму заходів на період з липня 2023 по липня 2024 року.

Таблиця 2.15

Програма заходів в рамках well-being стратегії ТОВ «Лідерпроектенергобуд»

Захід	Зміст	Залучені співробітники
Створення корпоративної футбольної команди	Покращення фізичної форми	Чоловіча частина колективу
Вакцинація, медичний огляд	Профілактика здоров'я	Всі співробітники
Командний челендж із здорового харчування	Залучення увагу до формування здорових звичок	Всі співробітники

Заклучення корпоративного договору на відвідування басейну	Покращення фізичної форми	Всі співробітники
Тренінг з управління емоціями	Профілактика психічного здоров'я	Всі співробітники
Створення благополучного морально-психологічного клімату в колективі	Виключення конфліктних ситуацій	Всі співробітники
Тест на визначення емоційного вигорання	Попередження емоційного вигорання	Всі співробітники
Зустрічі з банківськими співробітниками	Можливості отримати нові знання про банківські продукти	Всі співробітники
Тренінг «Як планувати сімейний бюджет»	Можливість придбати нові знання	Всі співробітники

Джерело: складено автором

Для реалізації well-being – програм на підприємстві мають використовувати багатоетапний процес, починаючи з виявлення та навчання лояльних своїй справі фахівців із розвитку благополуччя співробітників. Початкові заходи включали розробку ресурсів та програм, набір та орієнтацію ідейних натхненників благополуччя концепції.

З позиції інвестиційної політики та політики прибутковості, підприємству звичайно доводиться нести додаткові витрати функціонуючи за принципом сталого розвитку та впроваджуючи культуру соціальної відповідальності, це означає, що поточний прибуток частково втрачається. Цей факт, як правило, впливає на управлінські рішення керівництва сучасних вітчизняних підприємств.

Проте, варто розуміти, що підприємство, яке здійснює заходи щодо забезпечення та дотримання принципів соціальної відповідальності, можливо, і не досягне прямих економічних результатів в короткостроковому періоді, але в довгостроковому періоді це забезпечить зростання його іміджу, впізнаваності бренду та лояльності споживачів. Більшість досліджень

показують, що існує позитивна кореляція між соціальною участю та результатами діяльності компанії.

Для визначення прогнозних значень приросту реалізації продукції на ТОВ «Лідерпроектенергобуд» було опитано провідних спеціалістів та керівників підприємства і отримано результати.

Дані наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

### Результати опитування експертів

Експерт и	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка , тис. грн.	6894,1 7	689 9	6989, 9	6900, 2	6889, 7	6880, 2	6902, 4	6878, 6	6889, 4	689 9

Джерело: Сформовано автором.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (2.1)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 2.17:

Таблиця 2.17

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Разом
Приріст чистого доходу Q <sub>i</sub> , тис. грн.	894,1 7	899	989,9	900, 2	889, 7	880, 2	902, 4	878, 6	889, 4	899	-
Q <sub>сер</sub>	902,2										
Відхилен ня	-8,03	-3,2	87,7	-2	-12,5	-22	0,2	-23,6	-12,8	-3,2	-

$\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$											
$\Delta Q^2$	64,48 09	10,2 4	7691, 29	4	156, 25	484	0,04	556, 96	163, 84	10,2 4	9141,3 41

Джерело: Розраховано автором.

$$\sigma = \sqrt{9141,34 / 10} = 30,2$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{30,2}{902,2} \times 100\% = 3,3\% \quad (3.2)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$OP = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.3)$$

де  $O$  – оптимістичний прогноз, тис. грн.  $B$  – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.  $П$  – песимістичний прогноз, тис. грн.

Найбільш вірогідний чистий дохід ( $B$ ) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	878,6	880,2	889,4	889,7	894,17	899	899	900,2	900,4	902,4
Прогноз	Песимістичний прогноз				Вірогідний прогноз					Оптимістичний прогноз

Джерело: Сформовано автором.

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо 894,17 тис. грн. За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 902,4 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 878,6 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} = \frac{902,4 + 4 * 894,17 + 878,6}{6} = 445,8 \text{ тис. грн.}$$

(3.4)

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$29444,7 + 445,8 = 29890,5 \text{ тис. грн. або } 1,51\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2022 році склали 27565,1 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 8269,53 тис. грн., змінні витрати – 19295,57 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$8269,53 * 0,015 = 124,035 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок впровадження програм благополуччя персоналу. Розраховані нами витрати склали 390,6 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$27565,1 + 390,6 = 27955,7 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$29890,5 - 27955,7 = 1934,8 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$1934,8 * (1 - 0,18) = 1586,044 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток  $\Delta Pr_{\text{ч}}$  склав 1586,044 тис. грн.

Очікувані результати від проведення практики благополуччя персоналу в  
межах сталого розвитку

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	29890,5
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	390,6
Приріст прибутку від реалізації продукції	1934,8
Приріст чистого прибутку	1586,044

Джерело: Сформовано автором.

Проект генерує високий рівень доходів, має високий запас міцності, вкладення інвестора в нього є обґрунтованими і економічно вигідними. Проект можна класифікувати як прибутковий і ефективний, з невисоким рівнем ризиків, перспективний для розвитку і вигідний для капіталовкладень. Крім того, ініціативи корпоративної соціальної відповідальності можуть бути потужним маркетинговим інструментом, допомагаючи компанії позиціонувати себе вигідно в очах споживачів, інвесторів і регуляторів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія розвитку підприємств в умовах сучасної економіки є довгостроковим, поетапно розробленим планом діяльності, що охоплює всі ключові напрями розвитку, відповідно до виділених цілей, спрямований на досягнення сталого розвитку та функціонування підприємства в умовах цифрової економіки при використанні в роботі цифрових технологій і платформ.

Формування стратегії сталого розвитку підприємств має відбуватися на основі компонентів стійкості (маркетингової, фінансово-економічної, виробничо-технічної, організаційної, людино-ресурсної, цифрової) та опрацювання проблем за кожною складовою.

Стратегією сталого розвитку підприємств спрямоване поступове підвищення ефективності діяльності з урахуванням специфіки роботи підприємства. Основні ефекти від правильно запровадженої стратегії сталого розвитку підприємств: розвиток із наміченою стратегією; ефективне використання ресурсів у виробничому процесі підприємств для стабільного функціонування підприємства без завдання шкоди навколишньому середовищу; створення сприятливих умов праці людського капіталу підприємства та соціальної захищеності; збільшення ринкової частки шляхом виділення конкурентних переваг; забезпечення стабільності та

позитивної динаміки прибутковості підприємства; мінімізація негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

В умовах поглиблення екологічних та соціальних проблем розвиток підприємства має свідомо спрямуватися на запровадження у своїй діяльності підходів для забезпечення сталого розвитку. Враховуючи опір подібним змінам на будь-якому підприємстві, керівництву доцільно спрямовувати свої зусилля на формування системи управління. Запровадження управління підприємством на принципах сталого розвитку сприятиме більш гармонічній та соціально відповідальній господарській діяльності, яка буде чутливою до проблем навколишнього середовища та забезпечить сталий та водночас конкурентоспроможний розвиток соціальних та економічних відносин.

В процесі дослідження проведено оцінку управління сталим розвитком на підприємстві ТОВ «Лідерпроектенергобуд», яке працює в сфері геодезії та інжинірингу. Підприємство формує цілі сталого розвитку, які орієнтовані переважно на досягнення фінансових показників. Дослідження фінансового стану показав, що незважаючи на достатній рівень ліквідності, ділової активності, зростання чистого доходу на чистого прибутку у 2022 році підприємство не могло забезпечити покриття запасів. Оцінка інтегрального показника сталого розвитку за складовим показала, що найменш ефективною є політика управління сталим розвитком, направлена на кадровий та маркетинговий елемент.

На нашу думку, стрес в особистому та виробничому житті має накопичувальний ефект і впливає на HR та бізнес-показники — продуктивність праці, якість продукту та сервісу, рентабельність та витрати, та багато інших. Саме тому підприємству в рамках удосконалення політики управління сталим розвитком варто підвищити рівень соціальної відповідальності та впровадити програми благополуччя персоналу

Вплив організаційної підтримки на підвищення добробуту та благополуччя на особисте та професійне життя потребує серйозного вивчення

та формування корпоративних програм. Well-being, поряд з іншими програмами, є HR-трендом 2023 р. і набиратиме обертів, переводячи систему управління благополуччям у технологічні рішення.

Системний підхід до турботі про співробітників, турботі не тільки про їхні робочі простори, а й навчання відпочивати, входить у практику компаній. Підвищення рівня добробуту людей за п'ятьма елементам формує унікальну ціннісну пропозицію, залучаючи та розкриваючи потенціал талановитих співробітників та заощаджуючи гроші компанії. Доказова практика підтверджує необхідність вивчати досвід управління добробутом та формувати організаційну підтримку співробітників.

Компанії, відомі своєю корпоративною відповідальністю, можуть отримати перевагу в залученні інвесторів, ділових партнерів і нових співробітників, а також у встановленні переваг клієнтів. Участь підприємства у різних соціальних програмах можуть сприяти розвитку навичок співробітників.

Волонтерство та інші форми участі співробітників допомагають розвивати різні компетенції, включаючи командну роботу, планування і реалізацію, комунікацію, управління проектами, навички слухання і орієнтацію на клієнта. Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що прийняття соціальної відповідальності по-перше, може принести користь головній директиві функціонування підприємства – максимізації вартості; по-друге, соціальна відповідальність – це хороша бізнес-практика, і її недотримання може негативно вплинути на майбутній розвиток підприємства. Оцінка доцільності, запропонованих програм показала їх доцільність та ефективність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 1(38). С. 131-140.

2. Будько, О. "РОЗВИТОК МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНАЛІЗУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ." *СЕКЦІЯ IV. Обліково-аналітичні процедури та аудит розвитку підприємств* (2021): 13. URL: [https://www.researchgate.net/profile/VitalijKruglov/publication/351618838\\_Socially\\_competent\\_management\\_of\\_corporations\\_in\\_a\\_behavioral\\_economy\\_Collection\\_of\\_scientific\\_papers/links/60a15a8f458515c265992721/Socially-competent-management-of-corporations-in-a-behavioral-economy-Collection-of-scientific-papers.pdf#page=13](https://www.researchgate.net/profile/VitalijKruglov/publication/351618838_Socially_competent_management_of_corporations_in_a_behavioral_economy_Collection_of_scientific_papers/links/60a15a8f458515c265992721/Socially-competent-management-of-corporations-in-a-behavioral-economy-Collection-of-scientific-papers.pdf#page=13)

3. Будько О. В. Розвиток методики економічного аналізу в системі управління сталим розвитком підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_10_9)

4. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 328-336. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/56.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf)

5. Вецко Т.М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153856/153431>

6. Горбаньова, В. (2023). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*, (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74>

7. Гречко, А., & Очеретяна, О. (2020). ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ НАУКОВОЇ ДУМКИ В АСПЕКТАХ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА». *Підприємництво та інновації*, (15), 37-41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>

8. Гриценко М. М. Європейський бізнес-саміт про ключові напрямки сталого розвитку: тенденції та драйвери. 2019. URL: <https://delo.ua/business/jevropejskij-biznes-samit-pro-kljuchovi-naprjamk-353227/>

9. Етапи виникнення та становлення концепції збалансованого розвитку. URL: <http://www.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/istoriya/>

10. Житник, Т. П., and М. О. Баздуганова. "ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА." *Організаційний комітет*: 35. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11590/1/215-1971.pdf#page=36>

11. Зайцев В.С. Сталий розвиток персоналу промислових підприємств: проблеми та рішення. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2019\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_28)

12. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 85-89.

13. Кузьмак О. І. Сталий розвиток підприємств: основи, принципи та чинники впливу. *Економіка і управління*. 2019. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2019\\_3\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2019_3_)

14. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи; матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 288 с. С. 90–92

15. Лінгур, Л. (2023). РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНИЙ ПІДХІД. *Економіка та суспільство*, (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>

16. Малик І.П., Вецко Т.М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської наук.-практ. конф. Київ, 2017. С. 64-69

17. Пашкевич, М., Пістунов, І., Гуаньнань, Л. (2022). ОБГРУНТУВАННЯ ВПЛИВУ СУБ'ЄКТИВНИХ ОЦІНОК СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ВИБІР ПРОЄКТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Innovation and Sustainability*, (4), 8–21. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.8.21>

18. Погорелов Ю. С., Козаченко Г. В. Інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 285–293. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4- 285-293>.

19. Семенюк О. М. Алгоритм комплексної оцінки рівня сталого розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 6/2. С. 186-189.

20. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 31(70). С. 136-141.

21. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

22. Хринюк О., Очеретяна О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47>

23. Чукурна О.П., Некрасова Л.А., Добрянська Н.А., Ізмайлов Я.О., Шкрабак І.В., Інграм К.Л.. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4. С. 146-151.

24. Щебель А., Визняк Ю. Я. (2021). УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИВИМІРНИМ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ. *Ученые записки Львовского университета бизнеса и права*, 28, 271-276. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/415>

25. Health and Wellbeing at Work 2021. URL: [https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021\\_tcm18-93541.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021_tcm18-93541.pdf) с.18

26. Kwilinski A. et al. Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*. 2018. Т. 1. № 1. С. 7-25.

27. Vieira Nunhes, T., Viviani Garcia, E., Espuny, M., Homem de Mello Santos, V., Isaksson, R., & José de Oliveira, O. Where to go with corporate sustainability? Opening paths for sustainable businesses through the collaboration between universities, governments, and organizations. *Sustainability*, 2021. 13(3), 1429.

28. Qaderi, S.A.; Ghaleb, B.A.A.; Hashed, A.A.; Chandren, S.; Abdullah, Z. Board Characteristics and Integrated Reporting Strategy: Does Sustainability Committee Matter? *Sustainability*, 2022, 14, 6092. <https://doi.org/10.3390/su14106092>

29. Wellbeing 2021 Global Mobility next big challenge. 2021. URL: <https://theresforum.com/wpcontent/uploads/2020/12/RES-Forum-WBN-Wellbeing-Survey-Dec-2020.pdf> с.5. 2 Bersin J. HR Predictions for 2021. URL: <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2021/>

## ДОДАТКИ

## J0901205 Фінансова звітність мікропідприємства за 2020 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	178.80	162.00
первісна вартість	1011	351.60	374.10
знос	1012	172.80	212.10
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	178.80	162.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 571.80	1 024.40
Поточна дебіторська заборгованість	1155	854.70	1 298.60
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 157.90	5 399.90
Інші оборотні активи	1190	411.20	411.20
Усього за розділом II	1195	4 995.60	7 972.60
Баланс	1300	5 174.40	8 134.60

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	982.60	1 235.10
Усього за розділом I	1495	983.60	1 236.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 236.40	5 325.70
розрахунками з бюджетом	1620	64.00	112.10
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 890.40	1 460.70
Усього за розділом III	1695	4 190.80	6 898.50
Баланс	1900	5 174.40	8 134.60

## Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 311.30	12 426.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20 508.20	10 946.80
Інші доходи	2160	73.90	294.90
Інші витрати	2165	1 254.40	1 419.20
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	22 385.20	12 721.60
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	21 762.60	12 366.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	622.60	355.60
Податок на прибуток	2300	112.10	64.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	510.50	291.60

## Ю0901205 Фінансова звітність мікропідприємства за 2022 рік

### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	2 169.20	2 247.70
первісна вартість	1011	2 480.80	2 823.20
знос	1012	311.60	575.50
Усього за розділом I	1095	2 169.20	2 247.70
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 691.10	5 682.10
Поточна дебіторська заборгованість	1155	3 921.90	3 509.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 625.70	5 803.40
Інші оборотні активи	1190	1 311.30	1 575.40
Усього за розділом II	1195	12 550.00	16 570.30
Баланс	1300	14 719.20	18 818.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 835.20	4 376.50
Усього за розділом I	1495	2 836.20	4 377.50
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	4 429.50	4 789.10
розрахунками з бюджетом	1620	464.50	338.30
Інші поточні зобов'язання	1690	6 989.00	9 313.10
Усього за розділом III	1695	11 883.00	14 440.50
Баланс	1900	14 719.20	18 818.00

### Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 444.70	21 518.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26 177.00	17 332.50
Інші доходи	2160	25.80	
Інші витрати	2165	1 388.10	1 931.50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	29 444.70	21 543.90
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	27 565.10	19 264.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 879.60	2 279.90
Податок на прибуток	2300	338.30	410.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	1 541.30	1 869.50

Ім'я користувача: Бухгалтерського обліку та консалтингу Степаненко ...	ID перевірки: 1015429413
Дата перевірки: 05.06.2023 12:47:34 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 05.06.2023 12:54:11 EEST	ID користувача: 100005736

Назва документа: **Басарак Аліна Андріївна (КБР)**

Кількість сторінок: 49 Кількість слів: 9718 Кількість символів: 78435 Розмір файлу: 230.07 KB ID файлу: 1015091301

## 38.6% Схожість

Найбільша схожість: 5.95% з Інтернет-джерелом (<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230477>)

33.8% Джерела з Інтернету	198	Сторінка 51
22.8% Джерела з Бібліотеки	286	Сторінка 54

## 6% Цитат

Цитати	5	Сторінка 55
--------	---	-------------

Не знайдено жодних посилань

## 0.91% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

0.66% Вилучення з Інтернету	50	Сторінка 56
0.91% Вилученого тексту з Бібліотеки	213	Сторінка 56

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	7
------------------	---