

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: денна (очна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління сталим розвитком бізнес-організації»

здобувача

Добропас Анни Богданівни

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Соболева Тетяна Олександрівна

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми



Н.Г. Голіонко
«18» червня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«18» червня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Добропас Анні Богданівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління сталим розвитком бізнес-організації»
"Sustainability Management of a business organization"

тематика затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2024 р. № 913-ст

кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління сталим розвитком бізнес-організації
	(назва розділу)
Розділ 2	Діагностика діяльності та характеристика управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення»
	(назва розділу)
Розділ 3	Обґрунтування напрямів вдосконалення управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення»
	(назва розділу)

Об'єкт дослідження:	забезпечення сталого розвитку бізнес-організації
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів управління сталим розвитком бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розробка та обґрунтування напрямів вдосконалення управління сталим розвитком бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
у розділі 1

Розкрити зміст категорій «сталий розвиток», «цілі сталого розвитку», «управління сталим розвитком» бізнес-організації, визначити основні підходи до трактування та управління. Висвітлити методичні підходи і інструменти діагностики та оцінювання прогресу сталого розвитку бізнес-організації. Фактори впливу на сталий розвиток бізнес-організації та вдосконалення управління сталим розвитком, зокрема за сучасних умов

у розділі 2

Надати загальну характеристику ТОВ “Укренерго цифрові рішення”. Провести аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства (див. метод. рекомендації до КМР). Надати характеристику діяльності досліджуваного підприємства з точки зору поточного стану та перспектив діяльності на засадах сталого розвитку. Провести зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності під час SWOT аналізу, зокрема з точки перспектив сталого розвитку

у розділі 3

Охарактеризувати та обґрунтувати напрями вдосконалення управління сталим розвитком ТОВ “Укренерго цифрові рішення”. Надати економічну оцінку пропозицій, провести оцінку ризиків та охарактеризувати необхідні для реалізації пропозицій управлінські заходи. Визначити вплив результатів реалізації пропозицій на ефективність діяльності та практику управління сталим розвитком

**Завдання підготував
науковий керівник**



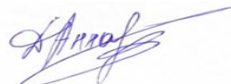
(підпис)

к.е.н, доцент Соболева Т.О.

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали,
прізвище)

«10» червня 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Добропас А. Б.

(ініціали, прізвище)

«10» червня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 95 сторінок, 21 таблиці, 12 рисунків, список використаних джерел з 68 найменувань, додатки.

«Управління сталим розвитком бізнес-організації»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є забезпечення сталого розвитку бізнес-організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління сталим розвитком бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – розробка та обґрунтування напрямів вдосконалення управління сталим розвитком бізнес-організації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити сутність і значення концепції сталого розвитку та її елементів для формування стійкого бізнесу;
- проаналізувати методи, інструменти, принципи та міжнародні практики щодо управління сталим розвитком бізнес-організації;
- проаналізувати поточний стан та особливості діяльності ТОВ «Укренерго цифрові рішення»;
- дослідити фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства;
- діагностувати поточний стан та перспективи діяльності підприємства на засадах сталого розвитку;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізму управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення»;
- провести оцінку економічної доцільності рекомендацій, ідентифікувати потенційні ризики та розробити дорожню карту їх реалізації;
- оцінити економічний ефект запропонованих заходів модернізації системи управління сталим розвитком підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Результати теоретико-методологічного дослідження знайшли своє практичне відображення у вигляді конкретизованих рекомендацій, спрямованих на оптимізацію механізму управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення».

Розроблена в ході дослідження цифрова платформа гарантує комплексний підхід до управління ESG-складовими діяльності підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності трансформації ТОВ «Укренерго цифрові рішення» відповідно принципів сталого розвитку.

Запропоновані методичні підходи та інструментарій можуть бути масштабовані та адаптовані відповідно специфіки функціонування різних галузей та компаній, що прагнуть оптимізувати бізнес-діяльність відповідно цілей сталого розвитку, формуючи стійкість власного бізнесу.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено на VI Міжнародній конференції з європейських вимірів сталого розвитку, 15-17 травня 2024 року – Київ [67], а також опубліковано статтю у збірнику [68].

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024

Ключові слова: сталий розвиток, ESG-трансформація, цифрова платформа, система управління, ІТ-компанія, економічна ефективність.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-
організацій», спеціальності 073 «Менеджмент», факультету
економіки та управління

Добропас А. Б.

(прізвище, ініціали)

на тему **«Управління сталим розвитком бізнес-організації»**

(назва теми)

1. Актуальність теми: Сталий розвиток та діджиталізація набувають провідної ролі у виживанні бізнесу в сучасних умовах, як з точки зору адаптації до викликів сьогодення, так і з огляду використання можливостей на ринку. Безпрецедентних трансформацій та адаптивних стратегій вимагає функціонування бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, що посилює важливість для менеджменту компаній орієнтації на релевантні технологічні тренди та пошук шляхів інтеграції з європейськими та світовими стандартами діяльності. В зазначеному контексті, активізація сталого розвитку через посилення діджиталізації бізнесу не тільки створює підґрунтя для створення додаткових конкурентних переваг бізнес-організацій, але й відповідає сучасним глобальним трендам економічного розвитку в межах парадигми Industry 5.0.
2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: кваліфікаційна магістерська робота відповідає обраній темі та напряму дослідження, виконана самостійно з дотриманням етики та доброчесної практики висвітлення результатів, має логічну структуру та послідовне її розгортання від постановки проблеми до висновків через аналіз теоретичного підґрунтя, діагностику управління обраної сфери діяльності, розробку та обґрунтування пропозицій з її покращення. Особливої уваги заслуговує розробка здобувачкою стратегії сталого розвитку для досліджуваної організації.
3. Наявність самостійних розробок автора: У першому розділі кваліфікаційної роботи охарактеризовано еволюцію та сучасні тренди у царині сталого розвитку, систематизовано підходи та інструменти управління сталим розвитком бізнес-організацій. У другому розділі надано характеристику діяльності ТОВ «Укренерго цифрові рішення», проведено аналіз діяльності компанії та діагностику проблем в практиці компанії в контексті реалізації впливу на цілі сталого розвитку. У третьому розділі дослідження проведено систематизацію засад управління сталим розвитком бізнес-організації, розроблено проєкт з його вдосконалення та обґрунтовано ефективність запропонованої пропозиції для ТОВ «Укренерго цифрові рішення», включаючи оцінку ризиків при реалізації запропонованого проєкту, а також розробку управлінського супроводження у вигляді необхідних змін на досліджуваному підприємстві, необхідних для забезпечення реалізації вдосконалення управління сталим розвитком.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: проведене дослідження дозволило здобувачці систематизувати теоретичні напрацювання щодо трансформації підходів та завдань сталого розвитку в історично-хронологічному розрізі з наголосом на сучасних стратегічних напрямках та інноваційних підходах до управління сталим розвитком підприємств. Запропоновані пропозиції взяті до розгляду досліджуваним підприємством та можуть бути масштабовані іншими бізнес-організаціями. Теоретичні та практичні результати дослідження було оприлюднено на двох конференціях та у збірнику статей міжнародної конференції European Dimensions of Sustainable Development.
5. Наявність недоліків: вимагають додаткового обґрунтування деякі прогностичні значення витрат та ефекту від реалізації розробленого проєкту.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 60 балів, кваліфікаційна магістерська робота Добропас А.Б. відповідає встановленим вимогам та може бути допущеною до захисту.

Науковий керівник к.е.н., доцент, доцентка кафедри менеджменту



Соболева Т.О.

«17» листопада 2024 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти

Добропас Анни Богданівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Управління сталим розвитком бізнес-організації».

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення:

В сучасних умовах трансформації бізнес-середовища питання забезпечення сталого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Тема магістерської роботи є надзвичайно своєчасною, оскільки присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів управління сталим розвитком бізнес-організації в контексті ESG-трансформації. Особливої актуальності обрана тема набуває в умовах цифровізації економіки та необхідності впровадження інноваційних підходів до управління сталим розвитком підприємств.

Якість проведеного дослідження:

Магістерська робота характеризується логічною структурованістю та послідовністю викладення матеріалу. Автором проведено ґрунтовний аналіз теоретико-методологічних засад управління сталим розвитком, детально досліджено сучасні підходи до оцінки стану сталого розвитку Товариства. Заслуговує на увагу проведений комплексний аналіз діяльності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» та оцінка поточного стану управління сталим розвитком Товариства з використанням системи релевантних показників.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

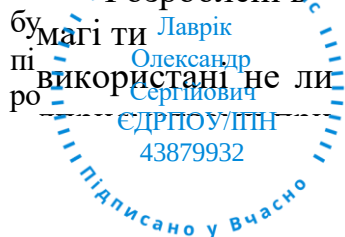
- Системний підхід до дослідження проблематики управління сталим розвитком Товариства.
- Ґрунтовний аналіз теоретичних та практичних аспектів впровадження ESG-стратегії.
- Розробка інноваційного підходу до цифрової трансформації системи управління сталим розвитком.
- Детальне економічне обґрунтування запропонованих заходів з використанням сучасних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів.
- Практична спрямованість розроблених рекомендацій та можливість їх імплементації в діяльність Товариства.

Зауваження:

Доцільно було б приділити більше уваги аналізу міжнародного досвіду впровадження цифрових платформ управління сталим розвитком. В роботі недостатньо розкрито питання управління ризиками при впровадженні запропонованої цифрової платформи. Потребує додаткового обґрунтування вибір конкретних технологічних рішень для реалізації запропонованої архітектури цифрової платформи.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Розроблені в магістерській роботі пропозиції мають високу практичну цінність та можуть бути використані не лише в діяльності ТОВ "Укренерго цифрові рішення", але й іншими підприємствами при впровадженні систем управління сталим розвитком. Особливо цінними є цифрової платформи та методологія оцінки ефективності її



впровадження.

Зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки виконаної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота Добропас А.Б. є самостійним завершеним дослідженням, виконаним на високому науково-методичному рівні, та заслуговує на оцінку "відмінно".

**Заступник директора з розвитку
ТОВ «Укренерго цифрові рішення»,
Кандидат технічних наук**

Олександр ЛАВРІК

Місце роботи та посада рецензента
Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)
Рецензія_KMP_Добропас А.Б.pdf Документ

відправлено: 19:13 11.11.2024

Відправник документу

Електронний підпис

19:13 11.11.2024

ЄДРПОУ/ПН: 43879932

Юр. назва: ТОВ "УКРЕНЕРГО ЦИФРОВІ РІШЕННЯ"

Заступник директора з розвитку: Лаврік Олександр Сергійович Час
перевірки КЕП/ЕЦП: 19:13 11.11.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 6FA97849F1B2570D04000000E8E90000FBB50300

Тип підпису: кваліфікований

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Концептуальні основи сталого розвитку	6
1.2 Теоретичні аспекти управління сталим розвитком бізнес-організації	18
1.3 Комплексний аналіз та перспективи управління сталим розвитком бізнес-організації.....	27
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «УКРЕНЕРГО ЦИФРОВІ РІШЕННЯ».....	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укренерго цифрові рішення»	40
2.2. Аналіз фінансових показників підприємства	47
2.3. Оцінка управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення» ...	52
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «УКРЕНЕГО ЦИФРОВІ РІШЕННЯ».....	62
3.1 Розробка та впровадження цифрової платформи управління сталим розвитком підприємства	62
3.2 Організаційне забезпечення реалізації проекту цифрової трансформації управління сталим розвитком	67
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління сталим розвитком	71
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічний розвиток цифрової економіки, невизначеність бізнес-середовища та посилення глобальних викликів супроводжуються необхідністю підприємств, що прагнуть підтримувати довгострокову конкурентоспроможність бізнесу, у формуванні нових бізнес-моделей та стратегій, орієнтованих на сталий розвиток. Успішна інтеграція принципів сталого розвитку в сукупну діяльність підприємства вимагає дотримання стратегічного підходу, що передбачає залучення та використання інноваційних методів управління та цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. Створення ефективної системи управління сталим розвитком бізнес-організації, заснованої на засадах ESG-підходу, стає все більш актуальним в умовах функціонування бізнесу, що враховує не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий інтерес до проблематики сталого розвитку підприємства демонструє стійкий зріст. Теоретико-методологічні засади концепції сталого розвитку досліджували О.Г. Білорус, Ю.М. Мацейко, О.Є. Висоцька. Питанням управління сталим розвитком підприємств присвячені праці Н.В. Васюткіної, І.В. Костенко, А.В. Гречко, О.В. Очеретяної. Особливості впровадження ESG-стратегій розглядали І.В. Мосійчук, Ю.В. Кирчатий, О.М. Шершенюк. Методичні підходи до оцінки рівня сталого розвитку підприємств розробляли М.О. Кравченко, В.В. Прудкий, В.М. Кудрявцев, О.В. Кудрявцева. Разом з тим, досі актуальним залишається питання цифрової трансформації систем управління сталим розвитком підприємства, що вимагає подальшого всебічного аналізу та досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка та обґрунтування напрямів вдосконалення управління сталим розвитком бізнес-організації. Досягнення зазначеної мети передбачається виконанням наступних завдань:

- розкрити сутність і значення концепції сталого розвитку та її елементів для формування стійкого бізнесу;
- проаналізувати методи, інструменти, принципи та міжнародні практики щодо управління сталим розвитком бізнес-організацій;
- проаналізувати поточний стан та особливості діяльності ТОВ «Укренерго цифрові рішення»;
- дослідити фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства;
- діагностувати поточний стан та перспективи діяльності підприємства на засадах сталого розвитку;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізму управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення»;
- провести оцінку економічної доцільності рекомендацій, ідентифікувати потенційні ризики та розробити дорожню карту їх реалізації;
- оцінити економічний ефект запропонованих заходів модернізації системи управління сталим розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є забезпечення сталого розвитку бізнес-організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління сталим розвитком бізнес-організації.

Методи дослідження. В ході дослідження було застосовано системний підхід до всебічного аналізу економічних процесів та явищ. У роботі використано наступні методи: теоретичне узагальнення та порівняння; системний аналіз; економіко-статистичний аналіз; факторний аналіз; графічний метод.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Результати дослідження розширюють теоретичні основи управління сталим розвитком підприємства, пропонуючи використання цифрової трансформації, як ефективного інструменту побудови оптимізованої системи управління сталим розвитком. Запропоновані цифрове рішення, методичні підходи та інструментарій можуть бути масштабовані та адаптовані відповідно специфіки функціонування різних галузей та компаній, що прагнуть оптимізувати бізнес-

діяльність відповідно цілей сталого розвитку, формуючи стійкість власного бізнесу.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених диференціації аспектам сталого розвитку; нормативно-правові акти України; міжнародні стандарти в галузі сталого розвитку; фінансова та статистична звітність ТОВ "Укренерго цифрові рішення"; матеріали науково-практичних конференцій періодичних видань та електронні ресурси.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено на VI Міжнародній конференції з європейських вимірів сталого розвитку, 15-17 травня 2024 року – Київ [67], а також опубліковано статтю у збірнику [68].

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 95 сторінок, 21 таблиці, 12 рисунків, список використаних джерел з 68 найменувань, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Концептуальні основи сталого розвитку

1.1.1 Еволюція концепції сталого розвитку

Наприкінці ХХ століття, у період розквіту промислового виробництва та споживання, у людства, зокрема його наукової спільноти, зростало занепокоєння щодо спадку, який вони будуть вимушені покинути на плечі майбутніх поколінь. Безвідповідальне ставлення до природних ресурсів, викидів та соціально-економічних потреб суспільства, порушуючи гармонію людини та екосистеми з негативною перспективою, сприяло критичній необхідності переглянути орієнтири та цілі на майбутнє.

Стурбованість щодо розвитку та майбутнього існування цивілізації, разом з ідеєю створення збалансованої економіки, яка підтримувала б врівноваженість людського та природного факторів, були висловлені Римським клубом – міжнародною неурядовою науковою організацією в 1972 році у спільній праці «Межі зростання». Кропітка праця вчених презентувала результати дослідження, які описують катастрофічні висновки щодо стану навколишнього середовища, індустріального виробництва та чисельності і стану людства, досягнувши меж зростання планети вже до 2050 року. Доповідь висвітлювала негативні наслідки для покоління ХХІ століття, викликані надмірним споживанням природних ресурсів, неконтрольованою емісією забруднюючих речовин та загостренням соціальної нерівності. «Межі зростання» наголошувала про необхідність залучення неосяжного світового капіталу задля подолання обмежень, що, прогнозовано, в

майбутньому призвело б до зниження рівня та якості життя. Спонукала до оперативного втручання кожної з сфер економіки задля створення інновацій, які б завадили у масштабуванні прірви під назвою «антропогенний вплив» [1], [2]. Звіт окреслював можливі шляхи розвитку подій у вигляді 12 реалістичних сценаріїв під назвою «World3» [3], [4]. Сценарії окреслювали контактування людського фактору з природними та системними межами і в результаті їх наслідки у вигляді стримання або зупинення зростання. Підсумовуючи, можна стверджувати, що новаторська праця «Межі зростання» (англ. «The Limits to Growth») вперше порушила питання економічної, соціальної та екологічної стабільності та рівноваги на глобальному рівні, акцентувавши увагу на необхідності досягнення їх синергії, заклавши фундамент для майбутньої концепції та терміну «сталий розвиток».

Подальший значний внесок у формуванні та розвитку парадигми сталого розвитку відіграє Організація Об'єднаних Націй (ООН), наступна діяльність якої стала рушійною силою у популяризації та підтримці ідеї сталості на міжнародному рівні. Вперше питання охорони навколишнього середовища, на рівні міждержавних відносин, було розглянуто на Стокгольмській Конференції ООН у 1972 році, яка заклала основи для екологічної політики та її закріплення як окремого вектору державної діяльності [5], [6], [7].

Зростаюче усвідомлення людством багатофакторного, комплексного взаємозв'язку між швидко прогресуючою індустріалізацією, інтенсивним економічним зростанням, розшаруванням суспільства та занепадом стану навколишнього середовища стало каталізатором до створення Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй у 1983 році Міжнародної (Світової) комісії з навколишнього середовища та розвитку (також відомою як Комісія Брундтланд), яку очолила прем'єр-міністр Норвегії Гру Харлем Брундтланд. Невдовзі термін «сталий розвиток» набув свого офіційного існування в 1987 році, будучи вперше опублікованим у звіті Комісії «Наше спільне майбутнє». Доповідь пропонує наступне тлумачення терміну: «Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [8], [9].

Черговим визначальним моментом в історії становлення концепції сталого розвитку стала Конференція ООН в Ріо-де-Жанейро (Бразилія) у 1992 році, найбільш відомою як «Саміт Землі». Конференція зазначила захист навколишнього середовища як важливу складову концепції сталості, тісно пов'язуючи її з економічним та соціальним розвитком, акцентувавши увагу на зростаючу вагомість екологічної політики, а також необхідності розширення міжнародної співпраці через відповідні угоди. У рамках конференції було офіційно ухвалено низку вагомих документів, які сприяли імплементації концепції сталого розвитку та значному посиленню рівня обізнаності і екологічної свідомості людства. З переліку актуальних документів варто виокремити наступні два: «Декларація Ріо-де-Жанейро по навколишньому середовищу і розвитку», викладену у 27 основоположних принципах міжнародного партнерства; центральне місце серед ухвалених документів посідає «Порядок денний на XXI століття» (також відомою як «Агенда 21») – документ, що пропонує державам необов'язкову, але рекомендовану програму дій до виконання, а власне розробити національну політику орієнтовану на розвиток в гармонії з екосистемою. Також були затверджені й інші нормативні акти: «Рамкова конвенція ООН щодо змін клімату», «Конвенція щодо збереження біологічного різноманіття» та «Декларація щодо напряму розвитку, охорони та використання лісів».

Знаковою подією на початку XXI століття для концепції сталого розвитку став Саміт тисячоліття ООН, що відбувся у 2000 році в Нью-Йорку (США). Урядовцями Саміту було затверджено «Декларацію тисячоліття ООН» з метою створення справедливого соціального устрою. Декларація визначає 8 Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ), які слугують стратегічним інструментарієм задля усунення розбіжностей в глобальному людському розвитку та забезпеченні його балансу.

У 2002 році завершилась перше десятиліття реалізації «Порядку денного на XXI століття», що стало приводом для аналізу та підбиття перших підсумків його імплементації. Цього ж року в Йоганнесбурзі (ПАР) було організовано Всесвітній саміт зі сталого розвитку, ціллю якого було резюмувати досягнуті результати

«Агенди 21» та інших, фундаментальних для сталого розвитку, програм; а також розглянути нові цілі та орієнтири для концепції сталого розвитку. Результатом Саміту також є введені в дію два нових регуляторних актів: «Йоганнесбурзька декларація зі сталого розвитку» – пріоритетним завданням декларація визначає протидію глобальним викликам, що становлять критичну загрозу для концепції сталого розвитку (торгівля людьми, тероризм, корупція, іноземна окупація тощо); «План виконання рішень» з метою моніторингу прогресу реалізації «Порядку денного на ХХІ століття».

Серед визначних подій 2012 року є Конференція ООН зі сталого розвитку «Ріо+20» в Ріо-де-Жанейро (Бразилія), яка відбувалась через 20 років з першого «Саміту Землі». Результат конференції викладено у документі «Майбутнє, якого ми прагнемо»: основну увагу було сконцентровано на темах ліквідації бідності та розвитку зеленої економіки, а поняття сталого розвитку трактується як інтегрована збалансована система економічного, соціального та екологічного вимірів, що потребують раціонального керування. У документі аргументувалась потреба в модернізації Цілей розвитку тисячоліття після 2015 року, що зрештою була втілена у форматі нових Цілей сталого розвитку (ЦСР).

У 2015 році в Нью-Йорку (США) був проведений Саміт зі сталого розвитку, підсумком якого є документ «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Фундамент кардинальних змін, запропонований новим Порядком денним, становлять взаємозалежні 17 Цілей сталого розвитку, викладені у вигляді 169 завдань, які відображають комплексний підхід до глобальних викликів сучасності. Цілі сталого розвитку покликані оновити та розширити Цілі розвитку тисячоліття, прийнятих у 2000 році, та зазначають, що задля досягнення ефективного економічного прогресу бізнес-організаціями та суспільством, необхідно усвідомити важливість забезпечення гармонійного поєднання соціальної справедливості та екологічної відповідальності.

Підсумовуючи, еволюцію концепції сталого розвитку можна поділити на три етапи. Перший етап в період 1945 - 1970 рр. – визнання нерозривного зв'язку між економічним зростанням та соціальним благополуччям; неконкретизований,

скептичний погляд на узгодженість між економічним зростанням та охороною навколишнього середовища, ілюструючи критичні оцінки на можливість врегулювання економічних та екологічних інтересів; ООН виступає виконавцем в вирішенні глобальних економічно-соціальних аспектів людства. Другий етап в період 1971 - 1991 рр. – констатація наближення екологічної катастрофи, тобто виснаження ресурсів планети, зміна чисельності населення тощо до 2050 року; поява терміну та концепції сталого розвитку, що акцентує увагу на комплексному взаємозв'язку між економічним, екологічним та соціальним вимірами; співвідношення між екологічним та економічним чинниками розвитку стали розглядатись через призму прагматичності, спрямованого на досягненні оптимального балансу та компромісних рішень. Третій етап в період 1992 - наші дні – прийнято низку документів, які мають сприяти впровадженню концепції сталого розвитку у всіх рівнях життя; активна міжнародна співпраця щодо підтримки та удосконалення концепції сталості [6].

1.1.2 Сутність та компоненти сталого розвитку

Формулювання та поширення поняття «сталий розвиток» відбувалось на тлі зростаючого усвідомлення у необхідності трансформації традиційних усталених моделей до розвитку соціуму.

Сутність терміну «сталий розвиток» є парадоксальною та викликає лінгвістичні дебати. Оригінальна англійська конструкція «sustainable development» складається з двох, суперечливих по суті, концепцій: «sustainable» – сталий («sustain» – підтримувати, «able» – здатний) та «development» – розвиток. Їх поєднання викликає конфлікт, адже «сталий» вимагає стабільності та заперечує кардинальні зміни, в той час як «розвиток» потребує змін, еволюції, зростання. Альтернативними перекладами є «підтримуваний розвиток», «життєздатний розвиток», «невиснажливий розвиток», які відображають ідею збалансованого

прогресу [10], [11].

Перше офіційне трактування поняття «сталий розвиток» (від англ. sustainable development) ідентифікують з прем'єр-міністром Норвегії Гру Харлем Брундтланд, яка була головою Міжнародної (Світової) комісії з навколишнього середовища та розвитку. За ініціативою прем'єр-міністра було оприлюднено звіт «Наше спільне майбутнє», звідки походить найрозповсюдженіше поняття: «Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» та після публікації було запропоновано понад 70 альтернативних наукових трактувань. Попри розмаїття інтерпретацій, сутність концепції «сталого розвитку» – незмінна, адже трактування виявляють спільні ключові характеристики: стійкість, стабільність, адаптивність, цілісність та збалансованість системи, а також її складових; застосування довгострокового, стратегічного підходу у плануванні та прийнятті рішень; залучення системного мислення, що враховує складність та глибину взаємодій між екологічним, економічним та соціальним аспектами розвитку; створення умов для рівних можливостей та соціальної справедливості, з урахуванням інтересів теперішніх і прийдешніх поколінь; заохочення міжнародної консолідації та активної, повноцінної участі кожної країни у процесах глобального розвитку та світового порядку.

Тлумачення сталого розвитку 1987 року зосереджує увагу на двох ключових концепціях: концепція «обмежень» – досягнення лімітів екологічної ємності планети щодо забезпечення потреб поточного та майбутнього поколінь, з урахуванням технологічного і соціального факторів впливу; концепція «потреб» – пріоритетність задоволення нагальних потреб найуразливіших верств населення [12].

Широко визнаним трактуванням поняття «сталого розвитку» є формулювання «стабільний спрямований розвиток економічної та соціальної сфер при раціональному використанні екологічних ресурсів». Як наголошує О. Є. Висоцька: «Сьогодні поняття сталого розвитку почало розумітися у більш широкому значенні як будь-яка форма підтримувального (самопідтримувального)

розвитку тієї чи іншої галузі суспільства, тієї чи іншої сфери життєдіяльності людини» [13].

Т. В. Лазаренко визначає сталий розвиток як «...антикризовий, невинний, стабільний процес, що має на меті підвищення економічної ефективності діяльності підприємства з одночасним зростанням рівня відповідальності перед партнерами, а також сформованими заходами щодо збереження довкілля та покращення життя нинішнього та майбутнього покоління» [14].

У своєму дослідженні О. В. Захарченко підкреслює важливість ролі управління в концепції сталого розвитку, стверджуючи: «Сталий розвиток – це керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід і сучасні інформаційні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку з високою точністю прогнозувати їх результати та вибрати найбільш оптимальний» [15].

Як пишуть І. П. Онуфрик та А. Я. Табачук: «Сталий розвиток – це насамперед економічне зростання, за якого ефективно вирішують найважливіші проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації та забруднення довкілля» [16].

С. Дорогунцов та О. Ральчук стверджують: «Сталий розвиток – це оптимальна керована самоорганізація соціоприродних систем, яка є реальною тільки за умови дії головної гуманістичної константи сталого розвитку діалогу, порозуміння між природним та культурним початками систем» [17].

Структура концепції сталого розвитку побудована на тріаді взаємопов'язаних компонентів: економічному прогресі, соціальній справедливості (благополуччі) та екологічній відповідальності. Раніше екологічна політика розглядалась як синтез економічної та соціальної складових, а довкілля – джерело ресурсу для підтримання їх функціонування та була визначена як самовідновлювальна система, що не потребує антропогенного втручання. Загроза екологічної кризи з її потенційно руйнівними наслідками для економічного та соціального секторів стимулювала соціум до досягнення їх нерозривного поєднання та змусила змінити напрям стратегії в системі «довкілля – економіка – соціум» на

врівноважений. У контексті обговорення сталого розвитку Ж. Поплавська та В. Поплавський цитують основний принцип сталого розвитку як «... швидкість, із якою людство використовує природні ресурси, не має перевищувати швидкості їх поновлення» [18].

Економічний компонент концепції сталого розвитку зумовлює раціональну експлуатацію природних ресурсів, разом із розробкою та інтеграцією «зелених» технологій і екологічно безпечних виробничих методів. Ця стратегія охоплює повний виробничий цикл: від відповідального (раціонального) видобування сировини до виготовлення товарів, що не несуть загрозу довкіллю та суспільству, завершуючи ефективною утилізацією відходів.

У рамках соціального виміру – людина та її рівень життя є центром уваги, прагнучі забезпечити довготривалу стійкість суспільного ладу та культурних традицій, скорочуючи деструктивні соціальні протиріччя, руйнівні конфлікти та досягаючи справедливості у розподілі благ.

Екологічний вектор сталого розвитку спрямований на збереженні цілісності екосистем, віддаючи перевагу в забезпеченні та підтримці регенеративної та адаптивної здатності, всупереч консервативному підходу до культивуванні природи у її незмінному стані.

У своїй праці «Глобальна перспектива і сталий розвиток» О. Г. Білорус і Ю. М. Мацейко стверджують: «Сталий розвиток потребує належного рівня демократії, поваги до основних прав і свобод людини, включаючи право на розвиток, транспарентного і підзвітного управління в усіх сферах суспільства» [12].

Як було зазначено вище, різноманіття інтерпретацій сталого розвитку багатогранне та враховуючи, яка з його складових є пріоритетною, це зумовлює існування різних підходів до його реалізації, заснованих на принципі «конкуруючих цілей» [19]. Економічна концепція сталого розвитку передбачає оптимальний баланс між використанням природних ресурсів та розвитком виробничого потенціалу. Екологічно-орієнтований підхід позиціонує захист навколишнього середовища як першочергове завдання, задля забезпечення довготривалої сталості. У рамках соціального підходу, підвищення якості життя та

забезпечення міцності соціальних гарантій населення є його основою. Попри диференціацію тлумачень концепції сталого розвитку, їх об'єднує спільне прагнення до гармонійного взаємозв'язку між економічним, екологічним та соціальним чинниками.

1.1.3 Цілі сталого розвитку та їх значення для бізнесу

25 вересня 2015 року є вирішальним днем для міжнародної арени у контексті глобального діалогу щодо стратегії сталого розвитку. Підсумком 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН став, фундаментальний для формування унікальної світової єдності та затвердження нового напрямку глобального розвитку, документ (резолюція) «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року». Резолюція складає собою стратегічний план, а його центральним елементом стали 17 Цілей сталого розвитку, які втілюють синергетичний підхід до глобальної трансформації та оновлення економічної, соціальної та екологічної парадигм. Глобальні цілі вступили в дію 1 січня 2016 року. У таблиці 1.1 наведено огляд 17 Цілей сталого розвитку та їх основних характеристик.

Таблиця 1.1 – 17 Цілей сталого розвитку: сутність та ключові завдання

Цілі сталого розвитку (ЦСР)		
Номер	Назва	Зміст
Ціль 1	Ні бідності	Подолання бідності у всіх її проявах у всьому світі
Ціль 2	Ні голоду	Зупинення голоду, досягнення продовольчої безпеки, покращення харчування, а також сприяння сталому розвитку сільського господарства
Ціль 3	Гарне здоров'я	Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю населення усіх вікових категорій
Ціль 4	Якісна освіта	Забезпечення всеохоплюючої та якісної загальної освіти та заохочення до навчання упродовж життя усіх категорій населення
Ціль 5	Гендерна рівність	Досягнення гендерних рівностей та надання рівних із чоловіками можливостей розвитку для жінок та дівчат
Ціль 6	Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення загального доступу кожного до систем водопостачання та засобів санітарії
Ціль 7	Відновлювальна енергія	Забезпечення доступу кожного до прийнятого за ціною, безперебійного, сталого та сучасного енергопостачання
Ціль 8	Гідна праця та економічне зростання	Сприяти всезагальному та сталому економічному розвитку, зайнятості населення та запровадженню гідних умов праці для усіх верств населення
Ціль 9	Інновації та інфраструктура	Побудова стійкої інфраструктури та сприяння сталому розвитку індустріалізації та впровадженню інновацій
Ціль 10	Зменшення нерівності	Зменшення нерівності всередині країн між країнами
Ціль 11	Сталий розвиток міст та спільнот	Сприяння інтегрованості, безпеці, пристосовуваності до змінюваних умов та сталості міст
Ціль 12	Відповідальне споживання	Впровадження принципів сталого споживання та виробництва продукції
Ціль 13	Боротьба зі зміною клімату	Вжиття термінових заходів з метою подолання наслідків зміни клімату
Ціль 14	Збереження морських екосистем	Збереження та раціональне використання океанів, морів та морських ресурсів
Ціль 15	Збереження екосистем суші	Впровадження заходів сталого управління лісовим фондом, подолання опустелювання, зупинення процесу деградації земель та втрати біологічної різноманітності
Ціль 16	Мир та справедливість	Сприяння розбудові справедливих, мирних та відкритих спільнот
Ціль 17	Партнерство заради стійкого розвитку	Активізація та посилення глобального партнерства в інтересах сталого розвитку

Джерело: побудовано на основі [20]

Так як, Глобальні цілі наслідують Цілі тисячоліття, мета їх втілення залишилась незмінною – забезпечити людську цивілізацію кращим життям на планеті Земля, шляхом охоплення та вирішення широкого спектру проблем, що включають в себе взаємопов'язані довготривалі кризові явища та виклики актуальні для сучасності: подолати бідність та економічну нерівність; зберегти екосистеми та вирішити питання кліматичної кризи; гарантувати соціальну справедливість, добробут та мир; досягти відповідального споживання, а також винахідництво та використання зелених технологій.

Взаємозалежність є визначальною рисою Цілей сталого розвитку. Під впливом синергетичного ефекту, прогрес у реалізації однієї цілі зазвичай виступає рушійною силою для сприятливих змін у суміжних: впровадження сталих методів сільського господарства реалізує можливість збереження екосистем суші та сприяє відповідальному споживанню; інвестиції в якісну освіту, покращення системи охорони здоров'я та просування гендерної рівності гарантує зниження бідності; забезпечення доступу до чистої води та санітарних умов, а також покращення інфраструктури та індустріалізація сприяють сталому розвитку міст, економічному зростанню та зменшенню нерівності між регіонами тощо.

Необхідною умовою для ефективної реалізації концепції сталого розвитку є створення комплексної та надійної системи оцінювання прогресу, охоплюючи повний цикл процесу: починаючи з відстеження успіхів у виконанні відповідних завдань та завершуючи оцінкою результативності використаних ресурсів та методологій.

Для оцінки прогресу Цілей сталого розвитку використовується комплексний підхід, фундаментом якого є глобальна система індикаторів для кожної з цілей. Система була розроблена Міжвідомчою групою експертів з індикаторів для ЦСР та налічує 231 унікальний індикатор. Систему індикаторів доповнюють, розроблені країнами-членами, національні та регіональні показники, метою яких є врахування місцевих особливостей [21].

30 вересня 2019 року Україна офіційно підтвердила свою мету у досягненні Цілей сталого розвитку, затвердивши документ «Про Цілі сталого розвитку

України на період до 2030 року» та адаптувавши їх до національної специфіки, виокремивши 86 завдань. Пристосовані до українських реалій розвитку 172 індикатори, на основі яких здійснювалось акумулювання даних та контроль за виконанням відповідних завдань, були затверджені пізніше Кабінетом Міністрів України у 2019 році [22], [23].

Інтеграція Цілей сталого розвитку в стратегії бізнес-організацій створює ефект взаємної вигоди. Впроваджуючи ЦСР у бізнес-практику, підприємства мають змогу застосувати їх як орієнтир для ініціації стратегії розвитку організації, заснованої на концепції сталості; аналізу власного впливу на соціум; генерації новаторських рішень та оптимізації ефективності управління ресурсами. Принципи сталості та ЦСР є ефективними інструментами у бізнес-практиці на шляху до приваблення інвесторів, досягнення нової ринкової ніші та покращення корпоративного іміджу. Водночас із забезпеченням низкою суттєвих конкурентних переваг приватний сектор у процесі реалізації принципів сталості, зрештою організації сприяють розв'язанню світових викликів та кризових явищ. Як наслідок, спостерігається тенденція до формування ініціатив у бізнес-просторі, покликаних забезпечити просування концепції сталого розвитку у підприємницькій діяльності.

У 1999 році Головним офісом ООН було ухвалено одну з найвідоміших добровільних міжнародних ініціатив – Глобальний договір, заснований на 10 основоположних принципах у чотирьох сферах: права людини, трудові відносини, захист навколишнього середовища та антикорупційна діяльність. Договір зосереджений на необхідності у досягненні двох ключових завдань: по-перше, впровадження та реалізація 10 принципів відповідального введення бізнесу у рамках міжнародного бізнес-середовища; по-друге, зосередження зусиль на реалізацію цілей, визначених ООН. Компанія, що долучається до участі у Глобальному договорі підтверджує своє переконання, що підприємницька діяльність, заснована на загальноприйнятих принципах забезпечує необхідні умови для створення стійкого та справедливого глобального ринку, та, відповідно, прогресивних спільнот. Партнерство компаній, в контексті корпоративної

ініціативи, орієнтовано на імплементацію та втілення в практику ЦСР за допомогою відповідних ефективних інструментів, серед них ключову роль відіграють політичні дискусії, освітні програми, розбудова регіональних та національних мереж співпраці, а також реалізація цільових проектів. Завершальним етапом в участі у Глобальному договорі є підготовка компаніями Звіту з прогресу, що забезпечує прозорість усіх факторів їх бізнес-діяльності [24], [25], [26].

Колишній Генеральний секретар ООН Пан Кі-Мун наполягав: «Бізнес – це життєво важливий партнер для досягнення Цілей сталого розвитку. Компанії можуть долучатись за допомогою своїх основних видів діяльності, і ми звертаємось до компаній з усього світу з проханням оцінити їх вплив, поставити перед собою амбітні цілі та повідомляти про результати відкрито та прозоро» [27].

1.2 Теоретичні аспекти управління сталим розвитком бізнес-організації

1.2.1 Поняття та особливості управління сталим розвитком

Сучасні бізнес-організації, що функціонують на засадах виключно класичних підходів до управління, ризикують втратити свою конкурентоспроможність в умовах ринку, який характеризується динамічною трансформацією та невизначеністю його тенденцій. У відповідь на ці виклики, компанії змушені шукати альтернативні підходи до управління, які забезпечать їм зміцнення конкурентної позиції. Ефективним шляхом до врегулювання даного неперспективного становища є втілення принципів сталого розвитку в діяльність компанії.

Як наслідок, підприємства, що прагнуть підвищити власну ефективність,

інтегрують засади сталого розвитку в основу стратегічного планування та операційної діяльності як їх обов'язковий компонент, на противагу попереднього опціонального характеру. Таким чином, виникає умова необхідності у створенні адекватного механізму управління сталим розвитком, що буде враховувати ринкові вимоги разом з глобальними соціальними та екологічними цілями розвитку, задля збереження ринкової життєздатності компанії.

Напрямок управління сталим розвитком засновано на поєднанні декількох фундаментальних складових: по-перше, механізм управління, який визначає низку методологічних підходів, керівних стратегій та принципів, а також управлінських інструментів, метою яких є забезпечення функціонування підприємства; по-друге, механізм управління розвитком, завданням якого є трансформація організації з нестабільного стану до ефективнішого, паралельно реагуючи на слабкості в системі, шляхом структурних та якісних змін, адаптації до нових цілей та забезпечення відповідності організації до як внутрішніх, так і зовнішніх вимог середовища; по-третє, концепція «сталого розвитку», що передбачає формування довгострокової стійкості та розвитку шляхом дотримання принципів відповідальності в економічному, соціальному та екологічному сферах [28].

І. В. Костенко зазначає: «Управління сталим розвитком підприємств передбачає об'єктивне визначення його поточного і майбутнього стану, управління ресурсами підприємства, прийняття управлінських рішень, які сприяли б забезпеченню сталого розвитку» [29].

У своїй публікації А. В. Гречко та О. В. Очеретяна стверджують: «Механізм управління сталим розвитком – це управлінський підхід до координації економічних, виробничих, технологічних, соціальних та всіх інших процесів на підприємстві, що базується на принципах сталого розвитку та має на меті ведення максимально ефективної підприємницької діяльності з найменшими суспільними та екологічними ризиками» [30].

Н. В. Васюткіна визначає управління сталим розвитком підприємства як «... такий стан підприємства, при якому відбувається цілеспрямована зміна структури і функціоналу, що призводить до зміни якісного стану підприємства і формує такий

обсяг компетенцій, який дозволяє успішно проходити критичні точки та переходити на нову стадію, створюючи цим «циклічно-безперервний» розвиток» [31].

Т. М. Вецко пише: «Механізм управління сталим розвитком підприємства передбачає послідовність виконання запланованих дій спрямованих на досягнення поставлених цілей по досягненню сталого розвитку підприємством» [32].

Узагальнюючи сукупність наведених визначень, можна стверджувати, що основною метою механізму управління сталим розвитком є мінімізація потенційних ризиків підприємства, викликаних як внутрішнім так і зовнішнім середовищами, та забезпечення його оптимального балансу між економічним, соціальним та екологічним напрямками розвитку.

Впровадження та ефективна реалізація механізму управління сталим розвитком організації потребує холістичного підходу, що забезпечить виникнення та підтримання синергії його складових, як ключової характеристики до функціонування механізму як цілісної системи. Враховуючи зазначене, логічно припустити, що функціонування механізму управління сталим розвитком підприємства здійснюється за рахунок послідовної реалізації цілеспрямованих дій, орієнтованих на досягнення організацією показників сталості [33].

Першим етапом практичного втілення процесу управління сталого розвитку розглядається створення його основ, що передбачає визначення стратегічних орієнтирів та функціональний аналіз, формування місії та цілей, визначення принципів та методології управління підприємства. Не менш важливим аспектом першого етапу є ідентифікація управлінських суб'єктів та об'єктів підприємства в межах концепції сталого розвитку.

Другий етап включає виявлення та оцінку впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на функціонування підприємства: аналіз аспектів зовнішнього середовища сприяє ідентифікації потенційних загроз для діяльності організації та можливостей її розвитку, встановлення відповідних операційних меж функціонування, конкурентний аналіз із конкретизацією їх слабких та сильних сторін тощо; аналіз аспектів внутрішнього середовища допомагає оцінити

потенціал, фінансову забезпеченість, ресурсну базу, конкурентоспроможність, рівень попиту та компетенції, мінімізувати можливі ризики, визначити конкурентні переваги та сформуванати унікальну ринкову пропозицію підприємства.

На третьому етапі здійснюється діагностика поточного стану розвитку підприємства в контексті сталості та послідовне визначення або переорієнтація стратегічних перспективних напрямків для його ефективного сталого зростання. Важливою складовою третього етапу є моделювання основних показників, методології їх оцінки, а також сценаріїв розвитку, які забезпечать прозорість та структурованість конкретизації стану підприємства та результатів його діяльності.

Четвертим етапом управління сталим розвитком організації стає формування та реалізація комплексної стратегії сталого розвитку на всіх рівнях підприємства: оптимізація управлінських рішень з урахуванням їх необхідного синергетичного характеру; визначення методологічних рекомендацій щодо практичного впровадження управлінських рішень; розроблення системи моніторингу за ефективністю імплементації рішень.

П'ятий етап передбачає створення структурованої системи звітності, яка забезпечить вільний доступ та прозорість для зацікавлених сторін щодо результатів діяльності підприємства у контексті сталого розвитку. Поточний крок, як й інтеграція програми сталого розвитку в цілому, має винятково стратегічне значення, що зумовлено низкою вагових причин: формування корпоративної відповідальності; зміцнення соціального іміджу та репутації компанії; підвищення довіри та привабливості для зацікавлених сторін; отримання конкурентної переваги.

В рамках фінального шостого етапу увага зосереджується на модернізації та оптимізації механізму управління сталим розвитком підприємства, враховуючи оцінку його результативності за попередній період функціонування, що забезпечить підприємство спроможністю адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та здатністю продукувати довгострокові стійкі переваги для широкого кола стейкхолдерів [34], [35], [36], [37], [38].

1.2.2 Системний підхід до управління сталим розвитком підприємства

Сучасна наука виокремлює широкий спектр різноманітних методологічних підходів до управління сталим розвитком підприємства: системний, процесний, ситуаційний, інтегрований, комплексний, маркетинговий, динамічний, поведінковий, кількісний, адміністративний та нормативний підходи.

Досягнення підприємством ефективної моделі управління сталим розвитком передбачає впровадження революційних інноваційних змін в управлінську парадигму та формування, перш за все, ознак системного характеру, створюючи передумови для оптимізації організаційних бізнес-процесів та забезпечення їх результативності.

В межах системного підходу управління сталим розвитком бізнес-організації, підприємство розглядається як комплексна інтегрована система з множинною кількістю взаємозалежних елементів та процесів. Маючи власні специфічні завдання та цілі, кожен компонент системи функціонує задля досягнення підприємством його головної мети [39].

Відповідно, стан стійкості системи досягається завдяки інтегрованому управлінню економічними, екологічними, соціальними, технічними та науковими компонентами підприємства, забезпечуючи систему здатністю зберігати стан динамічної рівноваги незалежно від часових і просторових змін.

На думку .В. Г. Воронкової та Н. Г. Метеленко: «За допомогою системного підходу вдається чітко визначити місце сталого розвитку промислового підприємства у розвитку суспільства, його найважливіші функції; умови, у яких відбувається дія; норми, що враховуються при виборі мети і засобів» [40].

1.2.3 Принципи та ESG-стратегії сталого розвитку в бізнес-організаціях

Принципи концепції сталого розвитку складають основу для створення функціонуючих моделей, систем та механізмів, що базуються на ідеї сталості та виступають ключовими складовими для збалансованого функціонування підсистем в моделі «довкілля – економіка – соціум», яка відіграє провідну роль у формуванні стратегії стійкого та відповідального розвитку підприємства.

Згідно звіту Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє», концептуальні засади концепції сталого розвитку ґрунтуються на чотирьох основоположних принципах [9], [41], [42]:

1. Людство має можливість досягнути сталого характеру розвитку, що буде сприяти задоволенню потреб людей, які живуть зараз, не позбавляючи цієї можливості майбутні покоління. Концепція сталого розвитку накладає обмеження відносного характеру на експлуатацію природних ресурсів, що регулюються в залежності від технічного прогресу, соціальної організації та спроможністю біосфери поглинати результати людської діяльності.

2. Найважливішою умовою для втілення ідеї сталого розвитку на глобальному рівні є задоволення базових потреб всього людства, з метою ліквідації бідності та забезпечення рівноправності.

3. Вимагає уваги необхідність адаптації стилю життя заможних верств населення до екологічно відповідальної моделі поведінки, зокрема раціонального використання енергетичних ресурсів. Водночас досягнення глобального сталого розвитку залежить від балансу між демографічною тенденцією та спроможністю екосистеми продукувати ресурси.

4. Слід розглядати сталий розвиток як безперервний процес змін та адаптації, що вимагає координації використання ресурсів, інвестицій, технологічного прогресу та інституційних трансформацій відносно потреб теперішнього та майбутнього поколінь. Імплементація концепції сталого розвитку містить необхідність впровадження непопулярних, складних та болісних рішень,

що підкреслює важливість твердої політичної підтримки.

Попри універсальний характер вищезазначених принципів, їх практичне застосування на рівні діяльності окремого підприємства зіштовхується з низкою викликів, що значно обмежує можливість комплексної реалізації стратегії сталого розвитку в межах мікроекономічного рівня. Відповідно, доцільно виокремити специфічні принципи, що будуть являти собою підґрунтя для формування стратегії сталого розвитку, адаптованої до реалій бізнес-організацій [34], [36], [43], [44], [45]:

1. Принцип цілеспрямованості наголошує на необхідності визначенні та встановленні підприємством комплексу взаємопов'язаних цілей диференційованими часовими рамками, які узгоджуються з парадигмою сталого розвитку.

2. Відповідно до принципу адаптивності, підприємство має володіти здатністю до динамічного пристосування до нових умов зовнішнього середовища, зрештою створюючи довгостроковий характер у процесі втілення організацією ідеї сталості.

3. Згідно принципу цілісності, підприємство має забезпечити збалансоване зростання кожної з власних складових, підтримуючи їх інтегрований характер.

4. Принцип системності відображає існування складної мережі взаємозв'язків між кожним елементом діяльності організації, підкреслюючи важливість забезпечення їх гармонійної взаємодії.

5. Принцип динамічності ілюструє підприємство як складну систему, елементи якої є взаємопов'язаними. Модифікація окремих його параметрів провокує неминуче коригування інших.

6. Принцип екологічності передбачає встановлення норм, умов та обмежень на діяльність підприємства, що уможливорює забезпечення розвитку як сучасного так і майбутнього поколінь. Найпоширенішими вимогами принципу екологічності вважаються умови ресурсозбереження та раціонального використання ресурсів.

7. Критичною вимогою для досягнення організацією стратегічних цілей в

контексті сталого розвитку є принцип гнучкості, який передбачає спроможність підприємства до оперативної відповіді на зовнішні та внутрішні виклики, шляхом швидкої трансформації управлінських підходів та здатністю підтримувати баланс в організаційній системі.

У своїх дослідженнях Х. Р. Гальчак та Т. І. Дем'яненко пропонують альтернативну, відмінну від традиційної, інтерпретацію базових принципів концепції сталого розвитку підприємства [46], [47]:

- Принцип обережності акцентує увагу на пріоритетності підтримки існуючого стану навколишнього середовища з метою уникнення незворотних негативних екологічних змін.

- Принцип «передбачати й запобігати» вимагає здійснення підприємством прогнозування та випередження екологічних загроз, що є економічно вигіднішою та раціональнішою стратегією, порівняно з ліквідацією наслідків негативного впливу довкілля.

- Принцип екологізації виробництва спрямований на мінімізацію антропогенного навантаження на навколишнє середовище, шляхом впровадження екологічно безпечних, інноваційних технологій у виробничі цикли.

- Принцип «забруднювач платить» вимагає від суб'єктів господарювання повного компенсування заданої шкоди екологічним системам.

- Принцип підзвітності наголошує на важливості систематичного аналізу та оцінки підприємством власного впливу на навколишнє середовище та визнанні своєї відповідальності за негативні наслідки.

- Принцип гуманності зобов'язує підприємство створити сприятливе робоче середовище та відповідні умови для професійного та особистісного розвитку своїх працівників, визнаючи їх права на самовираження та гарантуючи соціальне захищеність.

Описані принципи слугують підґрунтям для успішної імплементації стратегій та політик сталого розвитку підприємствами, орієнтованих на соціальну та екологічну відповідальність, у власну організаційну діяльність та процеси прийняття рішень. ESG-стратегія займає лідируючу позицію серед різноманітних

підходів до формування довгострокової стійкої бізнес-стратегії та її інтеграція в повсякденну діяльність підприємства являє собою ключовий фактор на шляху до успіху у формуванні стійкого процвітаючого суспільства, заснованого на засадах концепції сталого розвитку та гарантуванні в забезпеченні їх конкурентної переваги.

І. В. Мосійчук наводить наступне твердження: «ESG (Environmental, Social, and Governance) – це фреймворк, що використовується для оцінки сталості та впливу підприємств на навколишнє середовище, суспільство та управління. Він враховує низку факторів, пов'язаних з екологією, соціальною відповідальністю та корпоративним управлінням» [48].

Ю. В. Кирчатий та О. М. Шершенюк визнають ESG-стратегію як: «...інноваційно-інвестиційний підхід. Який враховує не тільки фінансові параметри компаній, а й їхній вплив на навколишнє середовище, соціальні та громадянські права співробітників, а також корпоративне управління» [49].

Доцільно зазначити, що основна ціль ESG-стратегії полягає у забезпеченні бізнес-організації дорожньою картою збалансованого зростання, що враховує як економічні параметри підприємства, так і соціально-екологічний вплив діяльності в обидва напрямки. Впроваджуючи принципи ESG підходу в корпоративну соціальну відповідальність та виробничі процеси, сучасні компанії отримують ефективний механізм упередження та запобігання ризикам в межах екологічного, соціального та корпоративного вимірів. Додатковою перевагою залишається потенційне примноження фінансових здобутків внаслідок оптимізації та підвищення результативності бізнес-процесів діяльності підприємства.

Екологічна складова ESG-стратегії враховує оцінку рівню впливу діяльності підприємства на довкілля (використання ресурсів, вуглецевий слід, енергоефективність, рівень забруднення та відходів тощо) та його прагнення мінімізувати власний негативний екологічний вплив.

Соціальний аспект стратегії обумовлює оцінку соціальної відповідальності підприємства щодо своїх працівників (дотримання стандартів праці, справедливості оплати праці, корпоративна культура компанії тощо) та якості

взаємодії з зовнішніми зацікавленими сторонами (конфіденційність даних споживачів, .

Корпоративний елемент підходу ESG пов'язаний з дослідженням ефективності процесу прийняття рішень, його прозорості та стандартизації; рівню відповідальності керівництва та дотримання етичних норм [48], [50].

Компанії, що прагнуть узгоджувати свої бізнес-процеси з принципами та стандартами парадигми сталого розвитку, активно застосовують диференційовані інноваційні підходи та стратегії стійкого зростання: стале управління ресурсами та стратегії зеленого інвестування; відповідальне інвестування і фінансування; оцінка життєвого циклу продукції; етичне управління ланцюгами постачання; добробут співробітників; прозорі звітність та процеси прийняття рішень; зменшення перевиробництва.

1.3 Комплексний аналіз та перспективи управління сталим розвитком бізнес-організації

1.3.1 Методи діагностики та інструменти стандартизації сталого розвитку бізнес-організації

Вирішальне місце у процесі формування та управління стійким довгостроковим розвитком підприємства посідає діагностика його поточного стану сталого розвитку, дозволяючи визначити уразливі та перспективні зони до динамічного розвитку.

На основі детального аналізу низки наукової літератури широкого кола вітчизняних авторів, таких як К. І. Головня, Т. Г. Величко, В. М. Кудрявцев та О. В. Кудрявцева, М. О. Кравченко та В. В. Прудкий, а також О. М. Семенюк, можна стверджувати, що методи діагностики стану сталого розвитку підприємства

демонструють диференційний характер та відсутність консенсусу в межах вибору підходів, інструментарію та рівнів деталізації, відображаючи багатогранність самого поняття сталого розвитку в контексті діяльності бізнес-організацій. Згідно досліджених наукових праць, варто виокремити наступні ключові методи діагностики стану сталого розвитку підприємства:

1. М. О. Кравченко та В. В. Прудкий стверджують, що факторний аналіз вважається одним з найбільш розповсюджених підходів до діагностики сталого розвитку підприємства. Даний метод передбачає ідентифікацію відповідних факторів макро- і мікрорівнів підприємства, їх класифікацію, взаємозв'язок та оцінку їх ступеню впливу на стан тріади концептуальних складових сталого розвитку бізнес-організації: економічної (фінансова стійкість, рентабельність, ліквідність тощо), соціальної (умови праці, соціальні гарантії, рівень заробітної плати тощо) та екологічної (антропогенний вплив на екологічні системи, ресурсоефективність, безпечність та екологічність продукції тощо) складових. Характерною ознакою факторного аналізу є ієрархічність структури, що складається з п'яти рівнів: на першому рівні проводиться обчислення інтегрального індексу розвитку, результатом якого є оцінка загального стану сталого розвитку організації; відповідно другого рівня здійснюється розрахунок індексу розвитку за кожною складовою – економічною, соціальною та екологічною, що дозволяє проаналізувати рівень сталості відносно кожного з цих напрямів окремо; на третьому рівні встановлюються групові показники стосовно кожної з трьох складових; умовою четвертого рівня є розрахунок коефіцієнтів (первинних факторів), які виступають базовими показниками діяльності підприємства; п'ятий рівень визначений вихідними даними, тобто фактичними даними фінансової та статистичної звітності, на основі яких розраховуються вищезазначені показники [51].

2. Спільною рисою наукових праць М. О. Кравченко та В. В. Прудкий та В. М. Кудрявцев та О. В. Кудрявцева, попри наявні відмінності в складових алгоритму всебічного аналізу та оцінці сталого розвитку, є використання інтегрального методу. Сутність методу полягає у зведенні множини різнорідних

показників до одного узагальнюючого індикатора, що дозволяє отримати цілісну картину рівня сталого розвитку підприємства. Результати, отримані в ході комплексного аналізу, узагальнюються, як наголошують автори, для розрахунку індексу стійкості (сталості) розвитку підприємства (ICP) – інтегрального показника, який враховує всі економічні, соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку. Іншими позитивними характеристиками інтегрального методу, як універсального інструменту, є його здатність створювати підґрунтя для порівняльного аналізу бізнес-організацій, можливість відстежувати динаміку змін у часовому просторі та виявляти слабкі й сильні сторони підприємства в контексті сталості [51], [52].

3. В контексті власного емпіричного дослідження О. М. Семенюк пропонує комплексну оцінку п'яти функціональних складових сталого розвитку, як найбільш ефективний метод стандартизації підходів до оцінки сталого розвитку підприємства: фінансової, маркетингової, виробничої, інвестиційної та соціальної сталості. Розроблений автором алгоритм оцінки сталого розвитку підприємства складається з чотирьох послідовних етапів: по-перше, підготовчий етап, завданням якого є ідентифікація мети оцінки, основних функціональних складових сталого розвитку та формування системи основних показників оцінки; по-друге, здійснення збору даних та інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування бізнес-організації за період, що аналізується; по-третє, безпосередньо оцінка сталого розвитку підприємства відповідно трьох стадій: розрахунок локальних показників оцінки кожної з функціональних складових сталого розвитку підприємства, розрахунок інтегрального показника за функціональними складовими сталого розвитку підприємства, розрахунок комплексного інтегрального показника оцінки сталого розвитку підприємства; по-четверте, фінальний етап комплексної оцінки передбачає поглиблене дослідження отриманих результатів щодо рівня сталого розвитку підприємства та відстеження тенденцій їх змін впродовж обраного періоду дослідження [53].

4. Відповідно наукової праці Головні К.І. рекомендується реалізовувати діагностику поточного стану підприємства в межах двох ключових етапів, що

дозволяє не тільки проаналізувати наявну ситуацію, а й виявити потенційні загрози для сталого розвитку бізнес-організації. Перший етап передбачає комплексний аналіз та оцінювання всіх доступних підприємству ресурсів: економічних, екологічних, енергетичних та соціальних. На другому етапі виявляються «хвороби» підприємства, тобто симптоми економічної, екологічної, енергетичної та соціальної нестійкості, шляхом порівняння фактичних значень показників, що характеризують сталий розвиток підприємства, з бажаними (нормативними) значеннями. Даний метод є особливо актуальним в умовах невизначеності, адже надає можливість врахувати вплив зовнішнього середовища [54].

Розглянуті методи діагностики стану сталого розвитку створюють комплексний методологічно-інструментальний фундамент для забезпечення ефективності впровадження принципів та механізму управління концепції сталості в бізнес-організацію. Міжнародні стандарти та інструменти оцінювання виступають в якості логічного та доцільного доповнення системи діагностики стану сталого розвитку, забезпечивши підприємство можливістю відстеження та порівняльного аналізу прогресу досягнення сталого розвитку за глобальними показниками. Основною метою системи міжнародних стандартів сталого розвитку є стандартизація та уніфікація оцінки прогресу та результативності інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-організацію шляхом визначення сукупності вимог, показників та критеріїв. Провідне місце серед множинної кількості міжнародних стандартів, що мають вагомий вплив на розвиток, стандартизацію імплементацію, оцінювання та моніторинг концепції сталого розвитку бізнес-організації, безсумнівно виступають наступні:

1. В якості визначального міжнародного стандарту звітності раціонально виокремити стандарт Global Reporting Initiative (GRI) – інструмент комплексної оцінки діяльності підприємства в межах економічних (GRI 200), екологічних (GRI 300), соціальних (GRI 400) та управлінських ESG-показників, пропонуючи застосування структурованої методології формування звітності зі сталого розвитку. Впровадження стандартів GRI створює якісне підґрунтя для покращення репутації і підвищення рівня довіри між бізнес-організацією та її стейкхолдерами, як

результат відкритої демонстрації власного внеску, відповідальності та прозорості власної діяльності в контексті сталого розвитку. Позитивним наслідком використання даних стандартів водночас є вдосконалення системи корпоративного управління шляхом імплементації ефективних механізмів моніторингу та управління ризиками в межах концепції сталості. Звітність за стандартами GRI відображає верифіковану інформацію щодо стійкості бізнес-моделі та результативності діяльності підприємства в межах соціально-екологічних викликів, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості бізнес-організації [55].

2. В умовах динамічних змін сучасних тенденцій та вимог до ведення підприємницької діяльності необхідність впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є невід’ємною складовою до ефективного стратегічного управління підприємством. У відповідь на ці виклики Міжнародною організацією стандартизації було розроблено стандарт рекомендаційного характеру ISO 26000:2010, що встановлює концептуальні засади соціальної відповідальності бізнесу. Відповідно до Міжнародного стандарту, соціальна відповідальність охоплює сім основоположних сфер: організаційне управління; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; чесна практика роботи; питання споживачів; залучення та розвиток громади [56], [57].

3. Всесвітньо визнана консалтингова компанія AccountAbility спеціалізується на розробці стандартів та консультаційних послуг щодо ініціативи сталого розвитку. Організація співпрацює з широким колом стейкхолдерів, спрямовуючи свою діяльність на впровадженні ESG-принципів, розвитку відповідальних бізнес-практик та сприянню трансформації їх довгострокової діяльності. Компанією було розроблено серію стандартів AA1000, яка глобально вплинула на реалізацію масштабних стратегічних трансформацій у сфері ESG. Серія стандартів AA1000 – це комплексна методологічна база, що включає структуровані та практично орієнтовані фреймворки за наступними напрямками: AA1000AP, 2018 – розробка, аналіз та впровадження ініціатив зі сталого розвитку; AA1000SES, 2015 – створення та впровадження інклюзивних практик залучення

зацікавлених сторін, пов'язаних зі сталим розвитком; AA1000AS v3 – забезпечення достовірності звітності про прогрес у досягненні цілей сталого розвитку [58], [59].

В умовах динамічної трансформації методології оцінювання прогресу бізнес-організацій на шляху впровадження принципів сталого розвитку в організаційну діяльність, фундаментальними та глобально визнаними інструментами, що забезпечать системний підхід до аналізу досягнень підприємства у сфері сталого розвитку виступають:

1. Збалансована система показників сталого розвитку (англ. Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)), заснована на класичній системі збалансованих показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)). На відмінну від системи збалансованих показників (BSC), що зосереджувалась на традиційних економічних складових (фінансова перспектива, клієнтська складова, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу), SBSC розширила структуру BSC, врахувавши екологічні та соціальні виміри сталого розвитку. Така комплексна структура системи забезпечує підприємство можливістю безперервного моніторингу за результативністю власної діяльності відносно всіх ключових напрямів сталого розвитку [60].

2. ESG-метрики – це система показників, орієнтована на оцінку результативності діяльності підприємства в межах екологічного, соціального та управлінського напрямів (ESG), демонструючи здатність бізнес-організації генерувати, підтримувати або втрачати власну довгострокову цінність. Сучасні підходи до аналізу інвестиційної привабливості підприємства передбачають інтеграцію ESG-метрик, як невід'ємну складову, збагачуючи традиційний фінансово-орієнтований підхід до комплексної оцінки [61].

3. Індекси сталого розвитку (англ. Sustainability metrics and indices) – це індикатори фондового ринку, сформовані на основі котирувань міжнародних компаній, які підтвердили відповідність своїх управлінських практик критеріям корпоративної відповідальності та принципам сталого розвитку, а також отримали визнання їх ефективності. Всесвітньовідомими індексами сталого розвитку є: Dow Jones Sustainability Index; FTSE4Good Index Series; MSCI ESG Ratings [62].

1.3.2 Система факторів впливу на сталий розвиток бізнес-організації

Стратегічним завданням в межах забезпечення результативного функціонування механізму управління сталим розвитком бізнес-організації є комплексний аналіз факторів впливу на його діяльність та траєкторію просування принципів сталого розвитку на всіх рівнях підприємства. Ефективна система своєчасного аналізу стимулюючих та дестабілізуючих чинників створює можливість як до раннього реагування та розроблення превентивних заходів щодо мінімізації потенційних кризових явищ, так і до оптимізації використання сприятливих ефектів впливу.

Таким чином, фактори впливу на сталий розвиток підприємства доцільно структурувати за трьома ключовими рівнями середовища функціонування бізнес-організації: макрорівень, мезорівень та мікрорівень [63].

Макрорівень інтегрує комплекс взаємозалежних факторів, що охоплює економічні, науко-технічні, політико-правові, міжнародні, екологічні та інфраструктурні, що значною мірою впливають на сталий розвиток підприємства:

- Економічні: економічний розвиток країни, темп зростання ВВП, рівень тінізації економіки, інвестиційний клімат, система оподаткування, рівень інфляції;
- Науково-технічні: державна інноваційна політика, рівень технологічного розвитку промисловості, підтримка інноваційних впроваджень;
- Політико-правові: політична стабільність, законодавча база підприємницької діяльності, державні програми підтримки бізнесу;
- Міжнародні: науково-технічне співробітництво, експортно-імпортні відносини, міжнародне законодавство;
- Екологічні: природоохоронне законодавство, державна політика природокористування;
- Інфраструктурні: розвиток допоміжних установ та комунікаційних мереж.

Система факторів, що формуються на мезорівні, відображає специфіку

функціонування підприємства відносно відповідного сектору економіки та забезпечує можливість ідентифікації характеру впливу галузі та її тенденцій на сталий розвиток підприємства, що функціонує в її межах: індекси інтенсивності та фізичні обсяги промислового виробництва; показник галузевих замовлень; інвестиційний потенціал регіону; регіональний інвестиційний ризик; ємність та темп зростання ринку; рівень галузевої конкуренції; регіональна економічна політика; інформаційна відкритість галузі, інші.

Між сталим розвитком бізнес-організації та регіону, в межах якого вони здійснюють власну діяльність, існує двостороння залежність, що характеризується необхідністю підтримування синергетичного ефекту. Успішна інтеграція та реалізації принципів сталого розвитку на рівні окремого підприємства сприяє створенню необхідних умов для регіонального розвитку, водночас рівень регіонального розвитку безпосередньо впливає на можливості підприємства досягати цілей сталого розвитку. Результатом існуючого тісного взаємозв'язку та взаємообумовленості є необхідність узгодження інтересів регіону в стратегії сталого розвитку підприємства.

Мікрорівень формує третю групу факторів впливу на сталий розвиток бізнес-організації. Фактори мікрорівня мають внутрішньоорганізаційне походження та, на відмінну від факторів макро- та мезорівня, піддаються управлінському впливу та, відповідно, можуть бути скориговані відносно стратегічних цілей сталого розвитку підприємства:

- Стратегічні: перспективи розвитку бізнесу, діюча стратегія, корпоративне управління;
- Фінансові: структура капіталу, фінансова забезпеченість, ефективність управління активами;
- Виробничі: технологічний рівень, організація виробництва, конкурентоспроможність продукції;
- Кадрові: людський потенціал, компетенції персоналу;
- Організаційні: структура управління, бізнес-процеси;
- Екологічні та соціальні: екологічна відповідальність, соціальна

ефективність.

1.3.3 Стратегічні напрями та інноваційні підходи до управління сталим розвитком підприємства

Процеси функціонування бізнес-організацій динамічно трансформуються та пристосовуються відповідно до зростання актуальності парадигми сталого розвитку стосовно підприємницької діяльності. Сучасні компанії враховують екологічну стійкість та соціальну відповідальність як не менш важливі складові результативності власної діяльності, таким чином, розширюючи традиційні економічні межі своєї відповідальності. Імплементация даного підходу та досягнення синергетичного ефекту між трьома його складовими вимагає впровадження інноваційних, стратегічних підходів та управлінських практик, які гарантують забезпечення економічної ефективності, довгострокової стійкості та збалансований розвиток організації в гармонії з екосистемами та соціумом. Всебічний аналіз передового досвіду та теоретико-методологічних досліджень в галузі управління сталим розвитком підприємства дозволяє визначити пріоритетні стратегічні напрями, що формують підґрунтя для розбудови ефективної системи управління сталим розвитком бізнес-організації:

1. Основоположним стратегічним напрямом сучасного бізнес-середовища є всебічна інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію підприємства, оскільки формує стратегічні орієнтири розвитку та забезпечує цілісність та послідовність реалізації принципів сталого розвитку організації. Доцільно зазначити наступні елементи цього напрямку:

- Розробка довгострокового бачення сталого розвитку організації, яке враховує глобальні тренди та локальні особливості;
- Встановлення вимірюваних цілей та KPI у сфері сталого розвитку, що дозволяють відслідковувати прогрес та вносити необхідні корективи;

- Інтеграція ESG-критеріїв у процес прийняття рішень на всіх рівнях організації;

- Створення комплексної системи моніторингу та звітності.

2. Ознаку перспективності демонструє стратегічний напрям трансформації до моделі циркулярної економіки, що сприяє зниженню екологічного сліду та підвищення економічної ефективності підприємства, дестабілізуючи традиційну лінійну бізнес-модель. Основними аспектами реалізації циркулярної економіки виступають:

- Оптимізацію використання ресурсів та мінімізацію відходів через впровадження інноваційних технологій та процесів;

- Розробку продуктів з урахуванням їх повного життєвого циклу;

- Створення замкнених ланцюгів поставок;

- Розвиток співпраці з партнерами для створення циркулярних екосистем.

3. Відповідальне використання інноваційного потенціалу підприємства в межах кожної складової концепції сталого розвитку дозволяє виявляти сучасні способи вирішення актуальних проблем та викликів, паралельно генеруючи нові горизонти для розвитку:

- Створення системи управління інноваціями, орієнтованої на сталий розвиток;

- Розвиток компетенцій персоналу в області сталих інновацій;

- Формування партнерства з науково-дослідними установами та інноваційними компаніями;

- Впровадження механізмів оцінки та масштабування успішних інновацій.

В умовах динамічних трансформаційних процесів в глобальній економіці та стрімкого розвитку глобального бізнес-середовища особливої уваги набуває актуальність детального дослідження та імплементації найбільш прогресивних інноваційних підходів до управління сталим розвитком, які продемонстрували найвищий рівень ефективності та перспективності в контексті парадигми сталого

розвитку бізнес-організацій:

- В епоху глобальної цифрової трансформації інноваційні досягнення у сфері цифрових рішень формують потужний інструментарій, що сприяє якісному вдосконаленню механізму управління сталим розвитком, шляхом розширення можливості для збору та комплексного аналізу масивів даних, створюючи революційні можливості для автоматизації процесів моніторингу, оптимізації управлінських рішень та забезпечення максимальної прозорості та підзвітності діяльності організації:

- Впровадження інтегрованих систем управління даними про сталий розвиток;

- Використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів;

- Розвиток цифрових платформ для взаємодії зі стейкхолдерами;

- Впровадження технологій Інтернету речей для моніторингу екологічних показників.

- Сучасне бізнес-середовище демонструє зростаючий рівень невизначеності та нестабільності змін, що спростовує ефективність консервативних методів управління. На противагу цьому, особливого значення набуває необхідність адаптації принципів Agile-методології у систему управління сталим розвитком бізнес-організації, що створює нові напрями для забезпечення гнучкості, оптимізації та адаптації організаційних структур до мінливих умов ринку:

- Створення крос-функціональних команд, які працюють над проектами сталого розвитку;

- Впровадження коротких циклів планування та реалізації ініціатив;

- Постійне тестування та вдосконалення рішень;

- Активне залучення зацікавлених сторін у процес розробки та впровадження ініціатив.

- Еволюція моделі взаємодії з стейкхолдерами демонструє перехід від традиційного одностороннього інформування до формування системи комплексної

партнерської взаємодії, створюючи умови для гармонізації інтересів та досягнення взаємовигідних результатів:

- Розробку карти стейкхолдерів та аналіз їх інтересів і впливу;
- Створення механізмів постійної взаємодії та отримання зворотного зв'язку;
- Впровадження спільних проектів та ініціатив;
- Регулярний моніторинг та оцінку ефективності взаємодії.
- Використання підходу управління на основі життєвого циклу відкриває нові можливості до прийняття зважених управлінських рішень щодо створення продуктів та послуг, враховуючи екологічний та соціальний вплив протягом кожного циклу виробництва:

- Проведення оцінки життєвого циклу продуктів та послуг;
- Впровадження принципів еко-дизайну;
- Оптимізація ресурсів на всіх етапах життєвого циклу;
- Розробка стратегій управління кінцем життєвого циклу продуктів.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження, щодо теоретико-методологічних засад управління сталим розвитком бізнес-організації, свідчать, що концепція сталого розвитку зазнала значних трансформацій протягом тривалого періоду. Усвідомлення людством необхідності у збалансованому зростанні, що забезпечить гармонійний розвиток трьох його складових – економічного, соціального та екологічного, сприяло відстороненню від традиційного економіко-центрованого підходу формування та інтеграції парадигми сталого розвитку до його комплексного аналогу – системного підходу. Визначним етапом становлення сучасної концепції сталого розвитку вважається ухвалення резолюції ООН у 2015 році, що визначила 17 Цілей сталого розвитку в якості основного орієнтиру

довгострокової стійкості для держав та суб'єктів господарювання, одночасно створивши підґрунтя для міжнародної співпраці у вирішенні глобальних викликів.

Ключовою метою механізму управління сталим розвитком бізнес-організації є створення комплексної системи функціонування підприємства, що спрямована на досягненні організацією довгострокових цілей, з урахуванням необхідності забезпечення синергії між інтересами компанії, соціальними потребами та збереженні навколишнього середовища. Імплементация даної системи управління передбачає ефективне застосування системного підходу, що розглядає підприємство як складну систему і взаємозалежними компонентами.

В межах першого розділу дослідження, було визначено оптимальний набір методів та інструментів для діагностики стану сталого розвитку бізнес-організації, включаючи факторний аналіз, інтегральний метод та оцінку функціональних складових. Необхідною умовою реалізації ефективного механізму управління сталим розвитком є забезпечення підприємством прозорості та підзвітності прогресу впровадження принципів сталості у власну діяльність, шляхом дотримання міжнародних стандартів (GRI, ISO 26000, AA1000) та застосування сучасних інструментів оцінювання (ESG-метрики, індекси сталого розвитку).

Хоча сталий розвиток бізнес-організації й формується під впливом комплексної множини факторів макро-, мезо- та мікрорівня, з'ясовано, що внутрішні фактори вважаються найбільш значущими з них, оскільки можуть бути скориговані відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Було виявлено перспективні напрями вдосконалення системи управління сталим розвитком бізнес-організації, що передбачають впровадження ESG-критеріїв в процеси прийняття рішень на кожному з організаційних рівнів, реалізація підприємством циркулярної економіки та стимулювання інноваційного розвитку. Невід'ємними компонентами успішної реалізації механізму управління сталим розвитком бізнес-організації в межах бізнес-середовища, що характеризується невизначеністю, є необхідність застосування Agile-методології, використання сучасних цифрових рішень та управління життєвим циклом продукту.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «УКРЕНЕРГО ЦИФРОВІ РІШЕННЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

ТОВ «Укренерго цифрові рішення» — дочірня структура НЕК «Укренерго», яка спеціалізується на розробці та підтримці інноваційних програмних продуктів для енергетичної галузі України.

ТОВ «Укренерго цифрові рішення» була створена у 2020 році з метою розробки та підтримки інноваційних програмних продуктів як для НЕК «Укренерго», так і для всього енергетичного ринку. Як дочірнє підприємство НЕК «Укренерго», підприємство орієнтується на впровадження рішень, адаптованих до специфічних потреб галузі та спрямованих на підвищення ефективності управління енергосистемою.

На сьогодні компанія пропонує комплексні рішення, що дозволяють удосконалити процеси управління енергоресурсами, сприяючи розвитку вітчизняної енергетики в умовах сучасних викликів. Одним із ключових напрямів діяльності є забезпечення стабільної та надійної підтримки своїх продуктів для довготривалого користування.

Станом на 2023 рік чисельність персоналу компанії становить 73 фахівці, що дозволяє їй зберігати гнучкість та ефективно реалізовувати проєкти різної складності. У своїй діяльності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» продовжує дотримуватися високих стандартів якості, яка прагне до впровадження новітніх технологій в енергетичну галузь України.

В табл. 2.1 наведено основні відомості про ТОВ «Укренерго цифрові рішення».

Таблиця 2.1 - Основні відомості компанії ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Скорочена назва:	ТОВ «Укренерго Цифрові Рішення»
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації:	21.10.2020
ЄДРПОУ:	43879932
Юридична адреса:	01032, м. Київ, вул. Петлюри Симона, буд. 27
Статутний капітал:	200 000.00 грн
Галузева належність (1):	62.01 Комп'ютерне програмування
Галузева належність (2):	33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням 62.02 Консультування з питань інформатизації 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

Джерело: побудовано на основі [64], [65]

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Укренерго цифрові рішення»,
рис 2.1.

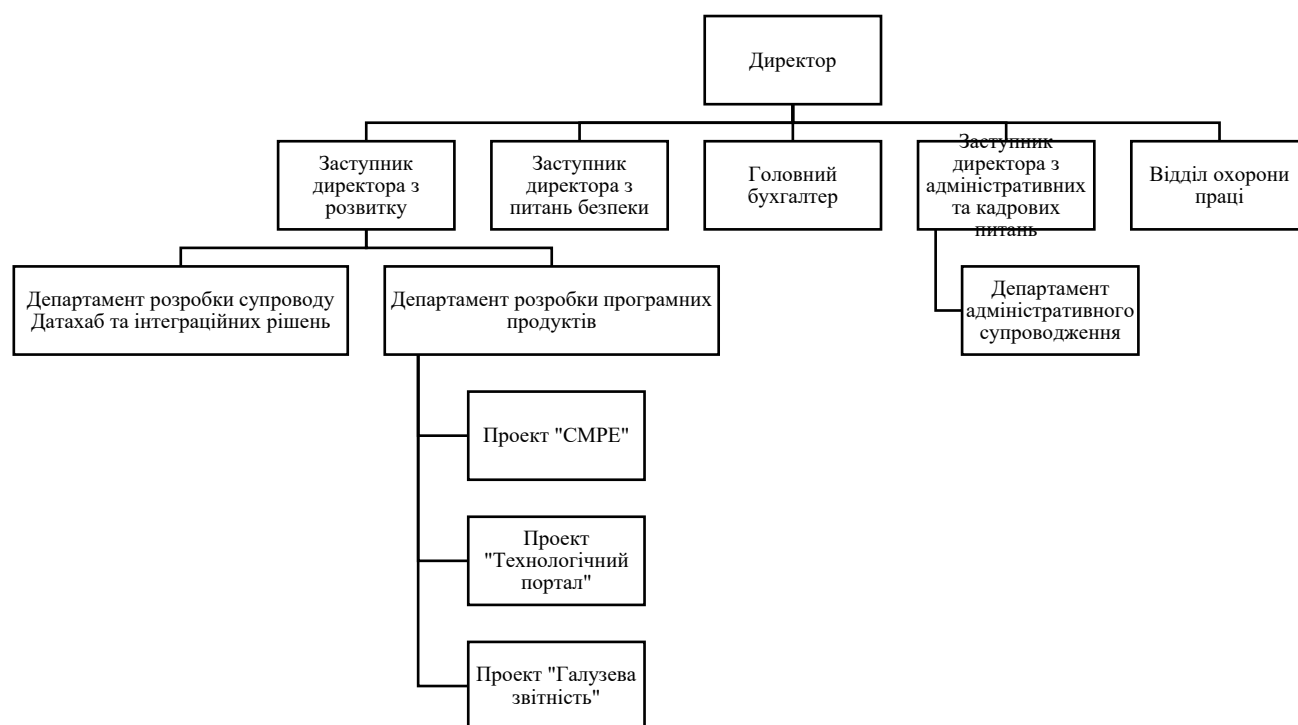


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

Джерело: побудовано на основі [66]

Організаційна структура ТОВ «Укренерго цифрові рішення» передбачає чітке розмежування обов'язків та відповідальності між лінійними керівниками та функціональними структурами, отже, відповідає лінійно-функціональному типу. Незважаючи на переваги централізованого контролю, лінійно-функціональний тип організаційної структури може характеризуватись недостатньою гнучкістю та адаптивністю, обмеженістю комунікації, перевантаженням вищого керівництва та стримуванням креативності, що визначає її потенційні недоліки.

Серед переваг лінійно-функціональної структури для ТОВ «Укренерго цифрові рішення» можна відзначити:

- можливість ефективного управління багатoproфільною компанією з чисельністю персоналу навіть в 73 працівники;
- чітке розмежування функціональних обов'язків та відповідальності між підрозділами, що знижує дублювання функцій;
- централізація прийняття стратегічних рішень, що важливо на початковому етапі розвитку ІТ-компанії;
- спеціалізація працівників на конкретних функціональних напрямках, що підвищує їх професійну компетентність;
- прозора система підпорядкування та звітності, що спрощує контроль виконання завдань;
- економія ресурсів за рахунок відсутності необхідності створювати паралельні служби у різних підрозділах;
- швидка передача інформації між функціональними підрозділами завдяки прямим комунікаційним каналам;
- можливість оперативного перерозподілу ресурсів між проектами в межах функціональних департаментів.

У практиці ТОВ «Укренерго цифрові рішення» у межах проєктів активно використовуються центри компетенцій, які включають такі ролі, як бізнес-аналітики, розробники, керівники проєктів (РМ) та фахівці з контролю якості. Це сприяє ефективній реалізації проєктів і забезпечує якість на всіх етапах розробки продуктів для енергетичної галузі України.

На рисунку 2.2 представлено місію та слоган ТОВ «Укренерго цифрові рішення», які відображають основні цілі та цінності компанії, а також її стратегічний підхід до розвитку енергетичної інфраструктури України.

Мета

- розробка та супровід інноваційних програмних продуктів для енергетичної галузі України. Компанія прагне знаходити унікальні рішення, оптимально пристосовані до потреб українського енергетичного ринку, та забезпечувати їхню довготривалу й ефективну підтримку

Ціль

- досягнення максимальної економічної ефективності та вигоди для власника і клієнтів, а також створення інструментів, які сприятимуть успішному завершенню реформи ринку електроенергії в Україні

Рисунок 2.2 – Мета та ціль ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

Джерело: побудовано на основі [64], [65]

Основні проєкти, які створила компанія:

1. Центральна інформаційно-комунікаційна платформа DataHub об'єднує бази даних комерційного обліку та забезпечує обмін цією інформацією на ринку електроенергії. Створення DataHub передбачене Законом України «Про ринок електричної енергії» та Кодексом комерційного обліку електроенергії. Управління платформою здійснюватиме Адміністратор комерційного обліку, який є підрозділом оператора системи передачі — НЕК «Укренерго». До структури DataHub входитимуть централізовані реєстри постачальників послуг комерційного обліку, точки комерційного обліку та автоматизовані системи. Наразі проєкт перебуває на стадії розробки, а наприкінці 2021 року заплановано розпочати тестування окремих модулів DataHub.

2. «Електронна аукціонна платформа» призначена для автоматизації процесу проведення аукціонів з розподілу доступної пропускної спроможності міждержавних електромереж України серед компаній, що займаються імпортом та експортом електроенергії. НЕК «Укренерго» організовує ці аукціони у відповідності до Закону України «Про ринок електричної енергії». У майбутньому

платформа має забезпечити проведення спільних аукціонів із операторами системи передачі країн Європейського Союзу, що є вимогою цього ж закону. Основні функції платформи включають збір заявок від учасників, їх ранжування, формування результатів аукціонів, ведення обліку фінансових зобов'язань компаній, створення інвойсів, розрахунків суми компенсації для учасників тощо.

3. «Сварог» — це система для верифікації ресурсних графіків, яка сприятиме контролю за балансуючим ринком та аналізу потенційних можливостей учасників ринку.

4. «Галузева звітність» - це платформа, розроблена для заміни застарілих механізмів, що використовувалися протягом останніх 30-40 років для формування електроенергетичної звітності України. Основними користувачами платформи є суб'єкти звітування, такі як електропостачальники та енергогенеруючі підприємства України, а також контролер і консолідатор звітності ПАТ «НЕК Укренерго». Замовниками звітності виступають Міністерство енергетики України, комісія НКРЕКП та Рада національної безпеки і оборони України.

5. «Технологічний портал» має на меті створення упорядкованої системи збору даних, яка забезпечить єдиний центр для збереження, обробки та візуалізації надійної та актуальної інформації. Це дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо регулювання ринку електроенергії в Україні.

Ключові досягнення ТОВ «Укренерго цифрові рішення» зображено на рис. 2.3.

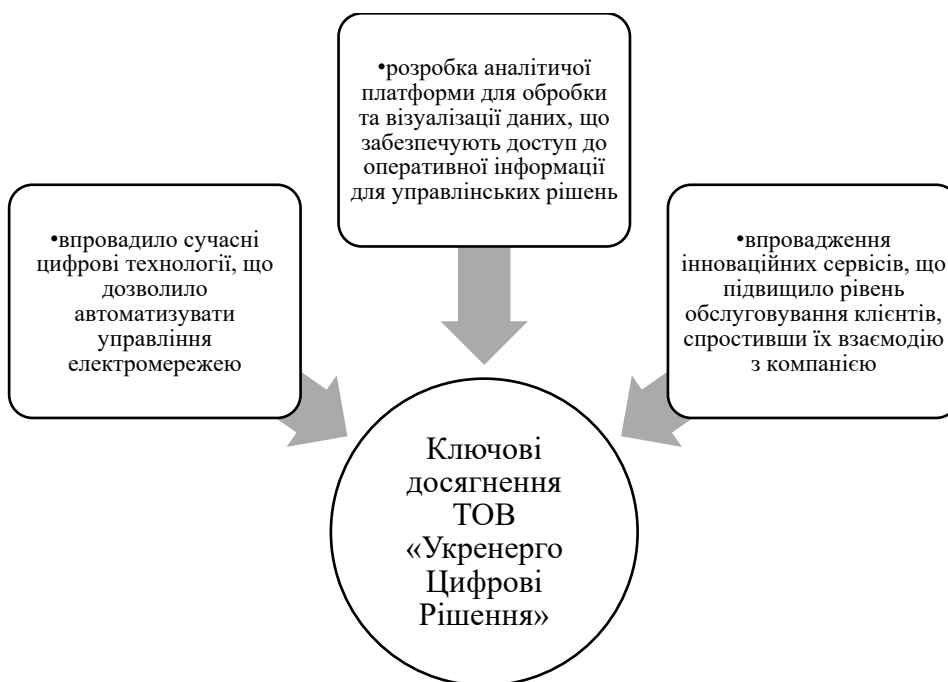


Рисунок 2.3 – Ключові досягнення ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

Джерело: побудовано на основі [64], [65]

ТОВ «Укренерго цифрові рішення» досягло значних успіхів у впровадженні сучасних цифрових технологій, що дозволило автоматизувати процеси управління електромережею. Крім того, компанія розробила аналітичні платформи для обробки та візуалізації даних, які забезпечують доступ до оперативної інформації для прийняття управлінських рішень. Завдяки впровадженню інноваційних сервісів, було підвищено рівень обслуговування клієнтів, спростивши їхню взаємодію з компанією.

У рамках прагнення до сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення» реалізує низку ініціатив, що сприяють збереженню навколишнього середовища, соціальному прогресу та економічному зростанню. Програми покликані не лише поліпшити внутрішні процеси компанії, але й забезпечити позитивний вплив на суспільство та екосистему в цілому, рис. 2.4.

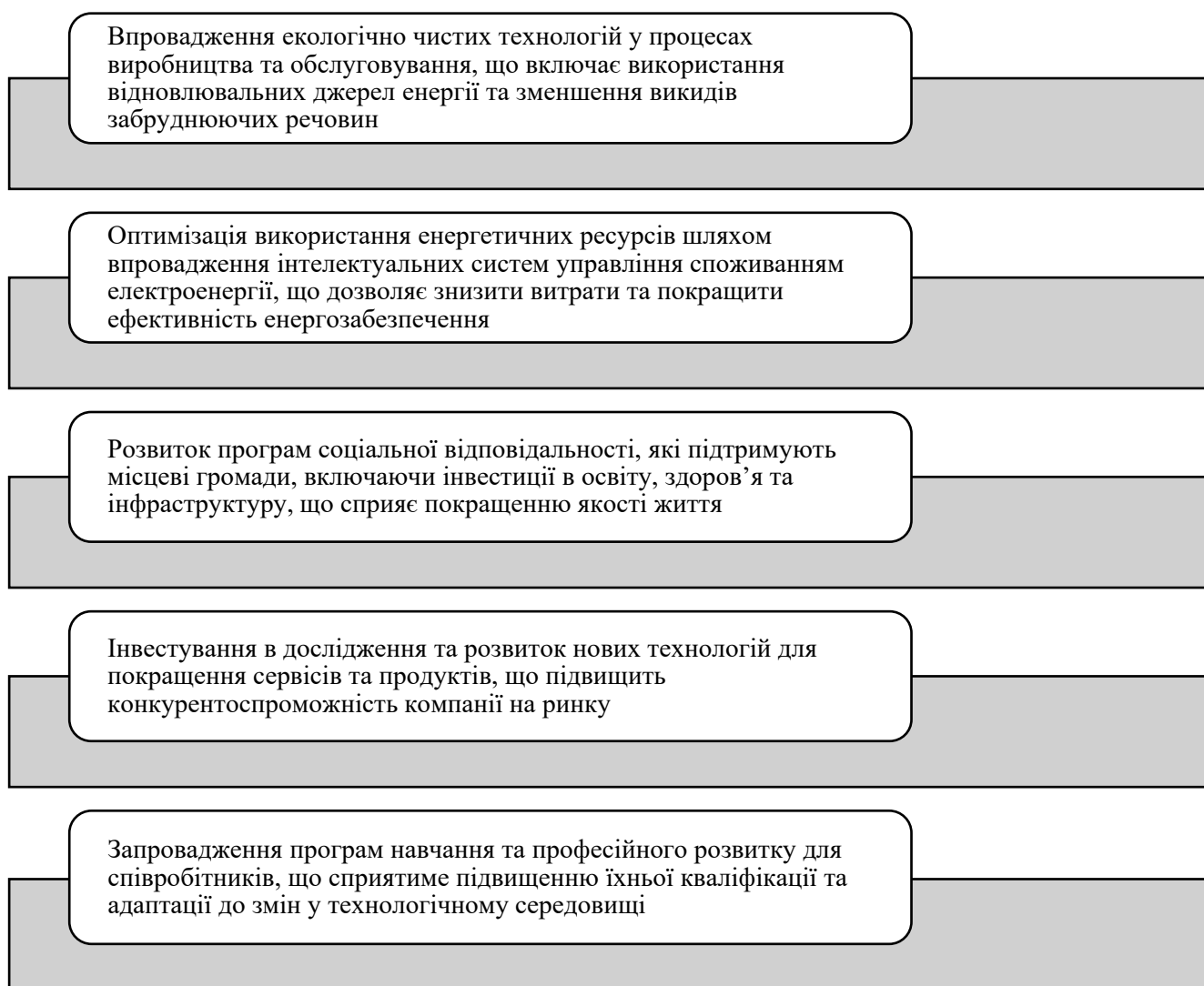


Рисунок 2.4 – Програма сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

Від екологічної політики до програм соціальної відповідальності – всі елементи демонструють зобов'язання ТОВ «Укренерго цифрові рішення» до сталого майбутнього. Наступні ініціативи підкреслюють важливість комплексного підходу до вирішення сучасних викликів у сфері енергетики та соціальної відповідальності.

2.2 Аналіз фінансових показників підприємства

Проаналізуємо аналіз основних фінансових показників ТОВ «Укренерго цифрові рішення» в 2021-2023 роках, табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, 2023/2022	
				«+,-»	%
Доходи від реалізації продукції, тис. грн	64 227	113 544	148 310	34 766	30,62%
Собівартість продукції, тис. грн	51 855	91 495	101 382	9 887	10,81%
Валовий прибуток, тис. грн	12 373	22 050	46 929	24 879	112,83%
Чистий фінансовий результат, тис. грн	3 175	4 298	11 097	6 799	158,17%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,81	0,81	0,68	-0,12	-15,17%
Чисельність персоналу, осіб	39	64	73	9	14,06%
Фонд оплати праці, тис.грн.	11 700	20 736	26 280	5 544	26,74%
Середньомісячна ЗП, грн	25 000	27 000	30 000	3 000	11,11%
Продуктивність праці, тис.грн/особа	1 647	1 774	2 032	258	14,52%

Джерело: розраховано на основі [65]

Отже, як видно з табл. 2.2, доходи від реалізації продукції збільшилися на 30,62% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, а валовий прибуток показав вражаюче зростання на 112,83%, що свідчить про ефективність впроваджених стратегій. Незважаючи на незначне збільшення собівартості продукції, що зросла на 10,81%, компанія змогла зберегти зниження витрат на одиницю реалізованої продукції на 15,17%. Крім того, чисельність персоналу зросла на 14,06%, що свідчить про активний розвиток підприємства, а середньомісячна заробітна плата

підвищилася на 11,11%, що вказує на поліпшення умов праці. У цілому, дані свідчать про стійкий фінансовий ріст і позитивні тенденції в управлінні людськими ресурсами, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку компанії.

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» в 2021-2023 роках, табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022
Рентабельність капіталу, %	0,94	0,95	0,98	0,03
Рентабельність продукції %	0,06	0,05	0,11	0,06
Рентабельність продажу %	0,05	0,04	0,07	0,04

Джерело: розраховано на основі [65]

Результати аналізу показників рентабельності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за період 2021-2023 років демонструють позитивну динаміку, що свідчить про поліпшення фінансової ефективності компанії. Рентабельність капіталу, хоча й зазнала незначного зростання на 0,03% у 2023 році, залишалася стабільною, свідчачи про ефективне використання залучених ресурсів. Значніше покращення відзначено в рентабельності продукції, яка підвищилася на 0,06%, досягнувши рівня 11%, що вказує на ефективність виробничих процесів та оптимізацію витрат. Також рентабельність продажу зросла на 0,04%, досягнувши 7%, що свідчить про зростання маржі та позитивний вплив на загальний фінансовий результат. Загалом, ці показники підтверджують успішність стратегій управління та ефективність бізнес-моделі ТОВ «Укренерго цифрові рішення».

Проаналізуємо показники ефективності використання необоротних активів ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 роки, табл. 2.4.

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити наступні висновки, Фондовіддача зросла на 182,11%, досягнувши значення 269,36, що свідчить про ефективне використання необоротних активів для генерації доходу. Однак фондомісткість

зменшилася на 64,55%, що вказує на зниження потреби в інвестиціях у основні

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності використання необоротних активів ТОВ
«Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, тис.грн.	Темп приросту, %
				2023/2022	
Фондовіддача	79,88	95,48	269,36	173,88	182,11%
Фондомісткість	0,013	0,010	0,004	-0,01	-64,55%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,400	0,500	0,767	0,267	53,34%
Коефіцієнт оновлення основних фондів	2,33	1,88	2,88	1,002	53,35%
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,67	1,00	3,30	2,296	229,22%
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,60	0,50	0,23	-0,267	-53,42%
Рентабельність основних засобів	3,95	3,61	20,15	16,54	457,61%

Джерело: розраховано на основі [65]

фонди. Водночас спостерігається збільшення коефіцієнта зносу основних засобів на 53,34%, що свідчить про необхідність оновлення обладнання, адже коефіцієнт оновлення зріс на 53,35%. Проте зростання коефіцієнта вибуття основних засобів на 229,22% може вказувати на високу плинність активів, що потребує уваги. Рентабельність основних засобів суттєво зросла, досягнувши 20,15%, що підтверджує ефективність інвестиційних рішень і стратегій управління активами.

Таким чином, результати аналізу вказують на позитивні тенденції в управлінні необоротними активами, проте вимагають уваги до зносів та оновлення основних засобів.

Проведемо аналіз показників ліквідності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 роки, табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022	
				«+/-»	%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,56	0,51	0,48	-0,03	-4,95%
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,31	0,48	0,53	0,05	10,22%
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,04	1,14	1,14	0,00	0,01%

Джерело: розраховано на основі [65]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 4,95%, що свідчить про незначне зниження здатності компанії покривати свої термінові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Однак, коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 10,22%, досягнувши 0,53, що свідчить про покращення в управлінні короткостроковими зобов'язаннями і можливість забезпечення поточних витрат. Коефіцієнт критичної ліквідності залишився стабільним на рівні 1,14, що вказує на достатність поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань. У цілому, дані показники свідчать про позитивні зміни в ліквідності компанії, хоча необхідно зосередити увагу на покращенні абсолютної ліквідності для забезпечення фінансової стійкості.

Показники платоспроможності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 роки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022	
				«+/-»	%
Коефіцієнт автономії	0,06	0,18	0,13	-0,05	-29,39%
Коефіцієнт фінансового ризику	14,55	4,47	6,74	2,28	50,95%
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,04	0,12	0,12	0,00	0,04%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,54	0,62	0,93	0,32	51,01%

Джерело: розраховано на основі [65]

Коефіцієнт автономії знизився на 29,39%, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальному фінансуванні, що може збільшити фінансовий ризик у разі негативних зовнішніх факторів. Коефіцієнт фінансового ризику, хоча й збільшився на 50,95%, вказує на підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що може вплинути на стабільність компанії. Одночасно, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами залишився на стабільному рівні, а коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс на 51,01%, що свідчить про покращення фінансової гнучкості компанії та можливість ефективніше використовувати власні ресурси. Отже, дані показники вказують на необхідність підвищення рівня автономії та зниження фінансового ризику для забезпечення стійкості компанії в умовах змінного ринку.

Проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 роки, табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 рр, тис.грн.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022	
				«+/-»	%
Постійні пасиви	3 379	4 503	11 291	6 788,30	150,76 %
Активи, що важно реалізуються	1 552	1 716	740	-976,80	-56,91%
Власні обігові кошти	1 827	2 786	10 552	7 765,10	278,68 %
Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	1 827	2 786	10 552	7 765,10	278,68 %
Загальна сума основних джерел фінансування запасів	1 827	2 786	10 552	7 765,10	278,68 %
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	1 823	2 786	10 552	7 765,10	278,68 %
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	1 831	2 786	10 552	7 765,10	278,68 %

Продовження таблиці 2.7

Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів	1 831	2 786	10 552	7 765,10	278,68%
Показники типу фінансової стійкості					
Тривимірний показник	1,1,1	1,1,1	1,1,1		
Тип фінансової стійкості	Абсолютний фінансовий стан	Абсолютний фінансовий стан	Абсолютний фінансовий стан		

Джерело: розраховано на основі [65]

Значний приріст постійних пасивів на 150,76% свідчить про зростання стабільного фінансування, що може позитивно вплинути на довгострокову стійкість компанії. Водночас, зниження активів, що важко реалізуються, на 56,91% вказує на зменшення ризиків, пов'язаних із неликвідними активами. Власні обігові кошти виросли на 278,68%, що свідчить про значний надлишок фінансових ресурсів для покриття поточних зобов'язань, що підвищує загальну фінансову стабільність. Загалом, показники фінансової стійкості підтверджують наявність абсолютного фінансового стану підприємства, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку та інвестицій.

2.3 Оцінка управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

Для оцінки ефективності управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення» необхідно розрахувати коефіцієнти, які відображають результативність основних складових цього процесу. Варто особливо зосередитися на системах, що впливають на внутрішнє середовище організації, зокрема на фінансово-економічну та кадрову. Фінансово-економічна система визначає ключові напрями, цілі та стратегії компанії. ТОВ «Укренерго цифрові рішення» має

унікальні бізнес-процеси, які створюють цінність для клієнтів і підтримують сталий розвиток.

У рамках дослідження коефіцієнти, що дозволяють оцінити сталий розвиток підприємства, були поділені на дві групи відповідно до сформульованих якісних і кількісних цілей. Кожен коефіцієнт був класифікований за чотирма рівнями: соціальним, екологічним, економічним і технологічним. Таким чином, запропонована оцінка характеризується цільовим підходом, який дозволяє аналізувати сталий розвиток підприємства з урахуванням його якісних і кількісних показників у кожній з вказаних сфер (соціальній, екологічній, економічній, технологічній) та враховує їхню взаємодію на різних рівнях.

Розглянемо фактори сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення», що включають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, рис. 2.5.

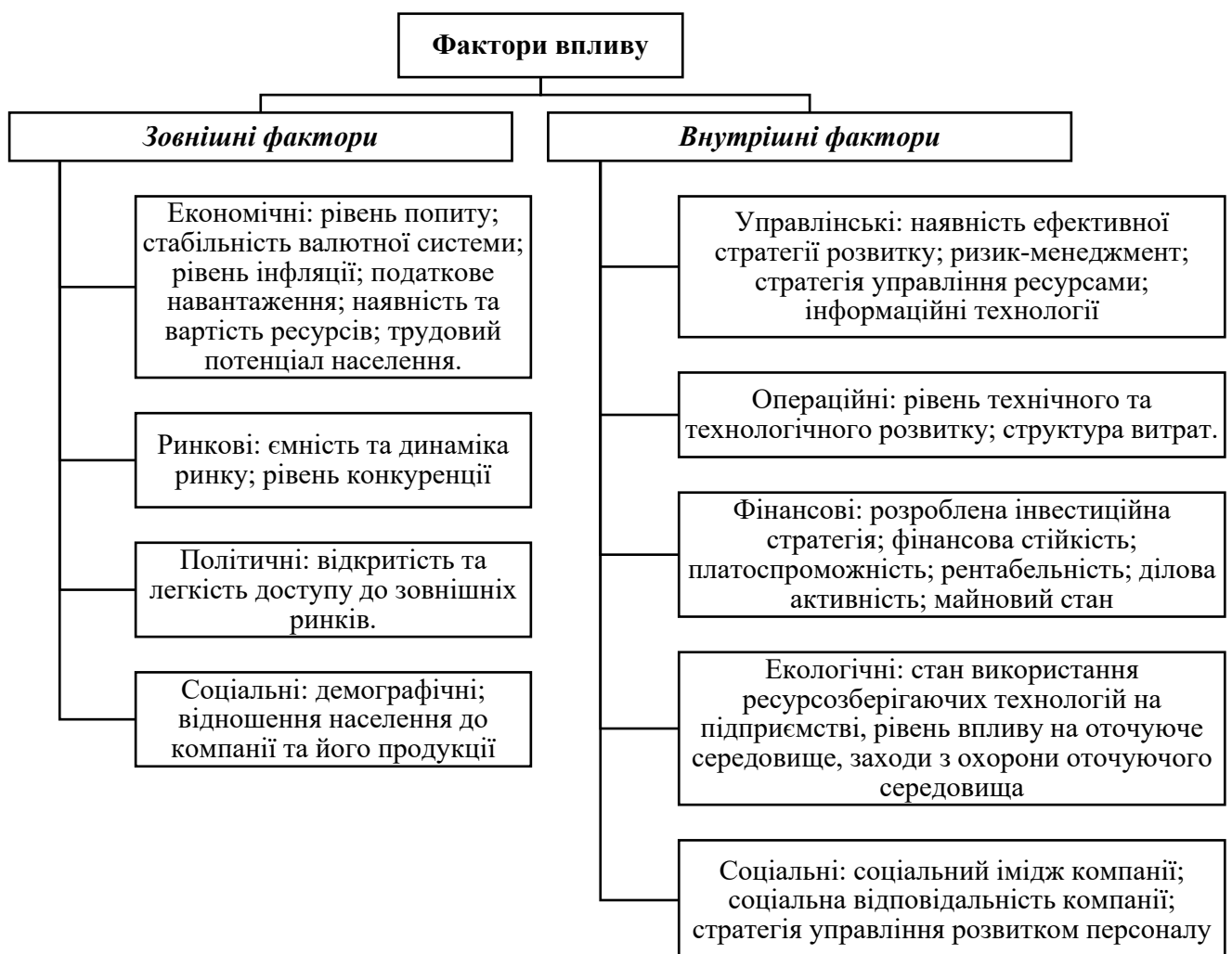


Рисунок 2.5 – Фактори сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

Джерело: складено автором

Система показників сталого розвитку наведена в табл. А.1, додаток А.

Проаналізуємо економічну складову сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення», табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка економічної складової сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за даними 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Вага фактора	Оцінка, бал
Коефіцієнт автономії	0,06	0,18	0,13	0,5	1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,07	0,22	0,15	0,5	1
Оцінка ринкової стійкості					1,00
Показники	2021	2022	2023	Вага фактора	Оцінка, бал
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,04	-0,01	0,12	0,33	0,89
Чистий оборотний капітал (робочий капітал)	1 827	2 786	10 552	0,33	1
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	3,69	2,78	3,23	0,33	1
Оцінка фінансової стійкості					0,96
Показники	2021	2022	2023	Вага фактора	Оцінка, бал
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,04	0,07	0,5	1
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,06	0,05	0,11	0,5	1
Оцінка рентабельності					1,00
Показники	2021	2022	2023	Вага фактора	Оцінка, бал
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,56	0,51	0,48	0,33	0,78
Коефіцієнт швидкої (критичної ліквідності)	1,29	1,17	1,09	0,33	1
Коефіцієнт покриття	0,56	0,51	0,48	0,33	1
Оцінка платоспроможності					0,92

Джерело: розраховано на основі [65]

Тоді, показник економічної складової становитиме:

$$ЕС=(1+0,96+1+0,92)/4 = 0,97$$

Проаналізуємо соціальну складову сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення». Динаміка створених нових робочих місць зображена на рис. 2.6.

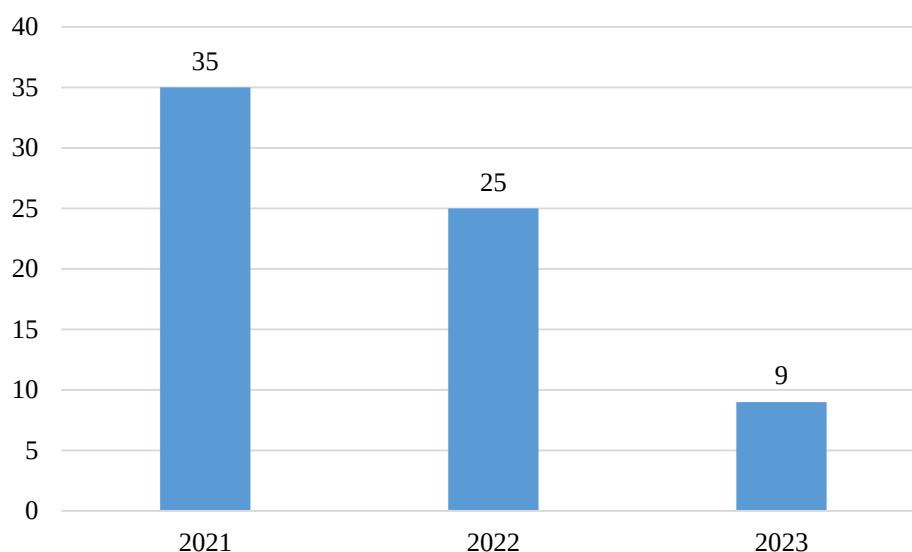


Рисунок 2.6 – Динаміка створення робочих місць ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано на основі [65]

Як бачимо з рис. 2.6, у 2021 році ТОВ «Укренерго цифрові рішення» створило 35 нових робочих місць, у 2022 було створено ще 25 нових робочих місць, та у 2023 було створено 9 нових робочих місць. Збільшення кадрових ресурсів компанії має позитивний вплив на оперативну діяльність і загальний розвиток.

Розглянемо співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві з середньою заробітною платою в галузі. На рисунку 2.7 представлені дані про середні заробітні плати як на підприємстві, так і в галузі, а також їх порівняльні показники.

Аналіз середньомісячної заробітної плати на ТОВ «Укренерго цифрові рішення» у порівнянні з середньою ЗП в галузі інформації та телекомунікацій за 2021-2023 роки вказує на зниження конкурентоспроможності підприємства в контексті оплати праці. У 2021 році співвідношення середньої ЗП в компанії до середньої ЗП в галузі становило 1,0, що свідчило про паритет. Однак у 2022 році цей показник зменшився до 0,9, а в 2023 році — до 0,8, що вказує на поступове

зниження позицій компанії на ринку праці. З огляду на зростання середньомісячної ЗП в галузі, ТОВ «Укренерго цифрові рішення» потребує перегляду політики оплати праці для залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

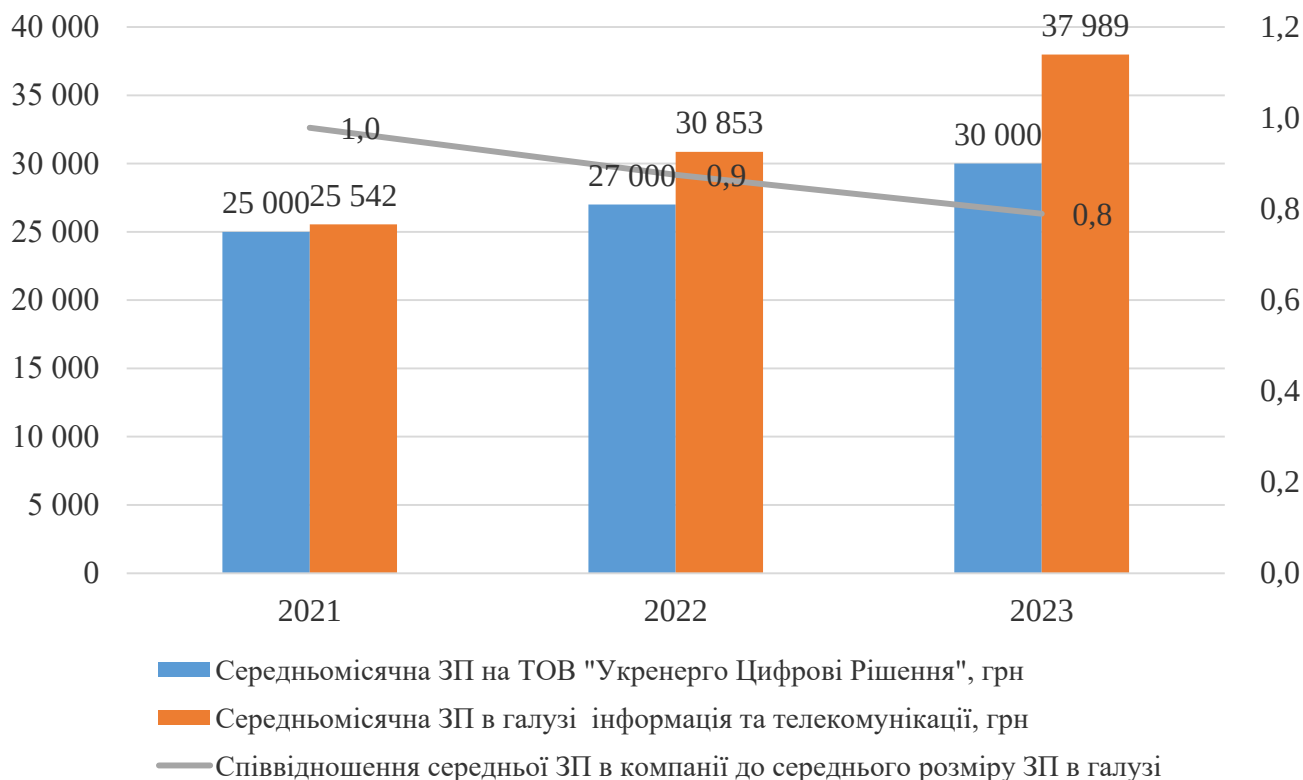


Рисунок 2.7 – Порівняння середньої заробітної плати на підприємстві та в енергетичній галузі за період 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано на основі [65]

Частку преміального фонду ТОВ «Укренерго цифрові рішення» в 2021-2023 роках наведемо на рис.2.8.

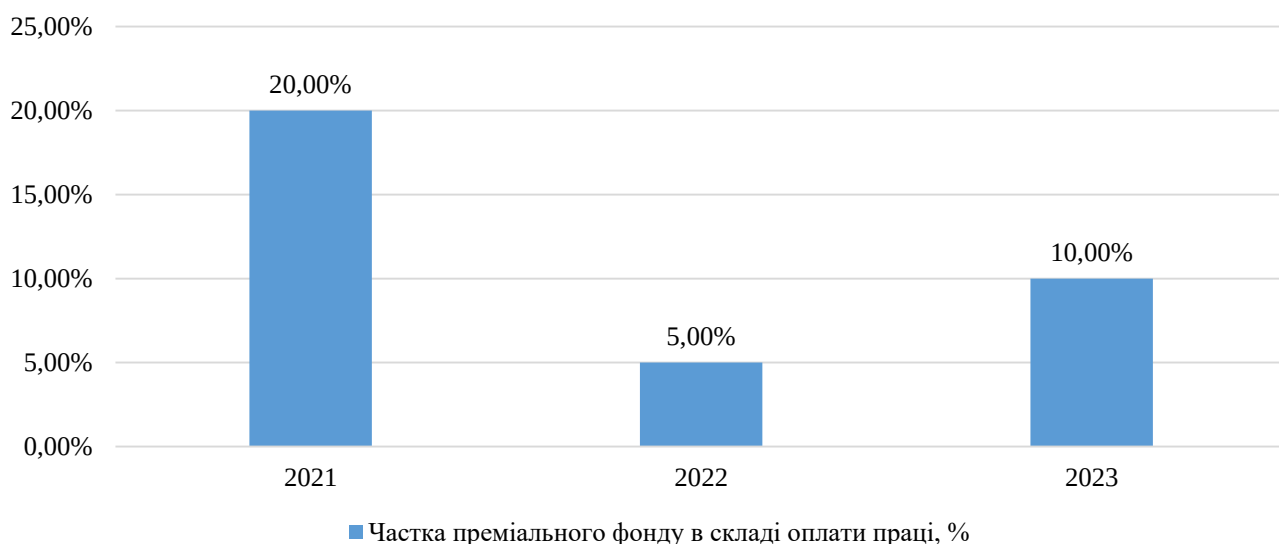


Рисунок 2.8 – Частка преміального фонду в складі оплати праці, %

Джерело: розраховано на основі [65]

Частка преміального фонду в складі оплати праці на ТОВ «Укренерго цифрові рішення» коливалася протягом 2021-2023 років, % у 2020 році вона становить 20%, але у 2022 році зменшується до 5%. У 2023 році цей показник зріс до 10%. Зниження частки преміального фонду у 2022 році пов'язане з воєнними діями в Україні, які призвели до економічної нестабільності та непередбачуваності, що змусило компанію адаптувати свою політику оплати праці, зменшуючи премії для підтримки фінансової стабільності в умовах війни.

Проаналізуємо соціальну складову сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка соціальної складової сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за даними 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Вага фактора	Оцінка, бал
Кількість створених робочих місць	35,00	25,00	9,00	0,33	1
Співвідношення середньої ЗП на підприємстві до середнього розміру ЗП в галузі	0,98	0,88	0,79	0,33	1
Витрати на виплату премій та інших заохочувальних компенсаційних виплат	4 797	8 502	10 775	0,33	1
Оцінка фінансового та соціального забезпечення працівників					1,00

Продовження таблиці 2.9

Показники	2021	2022	2023	Вага фактора	Оцінка, бал
Витрати на медичне страхування працівників, тис.грн.	77	136	172	0,25	1
Витрати на охорону праці та техніку безпеки на одного працюючого, грн.	4,68	7,68	8,76	0,25	1
Витрати підприємства на санаторно-курортне забезпечення працівників, тис.грн.	12	21	26	0,25	1
Рівень виробничого травматизму, %	0,00%	0,00%	0,00%	0,25	1
Оцінка стану Безпеки та здоров'я працівників					1,00
Показники	2021	2022	2023	Вага фактора	Оцінка, бал
Витрати на освіту працівників, тис.грн.	2	6	16	0,33	1
Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації на одного працюючого, грн.	63	86	222	0,33	1
Кількість проведених підприємством навчальних, освітніх та соціальних заходів	4	8	15	0,33	1
Оцінка освіти працівників					1,00

Джерело: складено автором

Розрахуємо показник соціальної стійкості ТОВ «Укренерго цифрові рішення»:

$$CC=(1+1+1)/3=1$$

Проаналізуємо екологічну складову сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення» в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка екологічної складової сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення» за даними 2018-2022 рр.

Показники	2021	2022	2023	Вага фактора	Оцінка, бал
Кількість відходів, що припадає на одиницю продукції, що випускається, %	11,2%	9,5%	10,4%	0,5	1

Продовження таблиці 2.10

Кількість використовуваних сировинних матеріалів, витрачених на виробництво одиниці продукції, грн./грн.	0,35	0,29	0,34	0,5	0,9
Оцінка екологічної стійкості продукції					0,95
Показники	2021	2022	2023	Вага фактора	Оцінка, бал
Кількість викидів на рік, т.	9	8	7	0,2	0,9
Частка утилізованих відходів, %	35%	40%	45%	0,2	0,8
Кількість промислових відходів на рік, т	4	3	2	0,2	0,5
Забезпеченість власною електроенергією, %	25%	30%	35%	0,2	1
Витрати на енергозберігаючі технології, тис.грн	3	10	35	0,2	0,8
Оцінка екологічної стійкості підприємства					1,00

Джерело: складено автором

Показник екологічної стійкості ТОВ «Укренерго цифрові рішення» становить:

$$E_{KC} = (0,95 + 0,8) / 2 = 0,875$$

Розрахуємо узагальнений показник стійкості шляхом використання наступної формули, додаток Б, табл. В.1:

$$ICP = \sqrt[3]{0,97 * 1 * 0,875} = 0,94$$

Розрахований узагальнений показник стійкості розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення», який дорівнює 0,94, свідчить про відносно високий рівень стабільності розвитку підприємства, це означає, що основні процеси на підприємстві залишаються збалансованими та ефективними, підтримуючи сталий розвиток у змінних умовах ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Укренерго цифрові рішення» – амбітна інноваційна компанія в галузі ІТ. Підприємство є молодим, адже було зареєстровано як дочірня компанія НЕК "Укренерго" (100% власність) лише в 2020 році. Компанія спеціалізується на розробленні передового програмного забезпечення, їх комплексної підтримки та консультуванні з питань інформатизації, сприяючи задоволенню специфічних потреб енергетичної галузі України, її модернізації та розвитку. Організаційна структура ТОВ «Укренерго цифрові рішення» передбачає чітке розмежування обов'язків та відповідальності між лінійними керівниками та функціональними структурами, отже, відповідає лінійно-функціональному типу.

Результати дослідження діяльності підприємства за період 2021-2023 років свідчать про стійку тенденцію до зростання фінансових показників. Зокрема, зростання доходів на 30,62% та зниження витрат на одиницю продукції на 15,17% дозволили збільшити валовий та чистий прибуток відповідно на 112,83% та 158,17%.

Аналіз рентабельності підприємства свідчить про позитивну динаміку: зростання рентабельності капіталу на 0,03% рентабельності продукції – на 0,06% та рентабельності продажу – на 0,04%. Компанія демонструє стабільність у виконанні своїх фінансових зобов'язань, хоча відстежується незначне зниження показника абсолютної ліквідності.

ТОВ «Укренерго цифрові рішення» активно виконує соціальну функцію, створивши 69 робочих місць протягом періоду 2021-2023 рр., проте підприємство демонструє тенденцію до втрати конкурентоспроможності заробітних плат, що в свою чергу може негативно вплинути на довгострокову стійкість бізнесу через ризик неспроможності утримання кваліфікованого персоналу.

Результати аналізу екологічних показників свідчать, що підприємство досягнуло значних успіхів в підвищенні власної енергоефективності та оптимізації системи утилізації відходів: забезпеченість підприємства власної енергією зросла з

25% до 35%, витрати на енергозберігаючі технології збільшились в 11,6 разів – із 3 до 35 тисяч гривень, а частка утилізованих відходів зросла з 35% до 45%.

Оцінка стану сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення» продемонструвала високий рівень збалансованості економічного, соціального та екологічного складових діяльності підприємства – інтегральний показник сталого розвитку становить 0,94, таким чином, підтверджуючи ефективність обраної стратегії, що створює сприятливі умови для подальшого стійкого зростання підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «УКРЕНЕГО ЦИФРОВІ РІШЕННЯ»

3.1 Розробка та впровадження цифрової платформи управління сталим розвитком підприємства

Сучасне бізнес-середовище в технологічній індустрії характеризується постійною економічною невизначеністю та динамічними трансформаціями, а цифрова економіка набуває глобальних тенденцій розвитку. Такі умови закладають необхідність сучасних підприємств у формування відповідної технологічної інфраструктури як запоруки результативного управління сталим розвитком бізнес-організацій.

Утримання конкурентної позиції сучасним підприємством формує вимогу відповідності бізнес-діяльності нововведеним ESG-вимогам, потребу в оперативному реагуванні на зміни та ефективної реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ "Укренерго цифрові рішення" передбачає розроблення інтегрованої цифрової платформи із застосуванням системного підходу до управління, на основі, двох ключових компонентів:

По-перше, мікросервісній архітектурі (англ. Microservices Architecture) – підходу до розроблення програмного забезпечення, за якого кожна функціонуюча складова програмного продукту реалізована у вигляді окремого, незалежного мікросервісу. У порівнянні з традиційним «монолітним» підходом (англ. Monolithic Architecture) до архітектування програмних продуктів, який передбачає акумулювання всього функціоналу в кодовій базі та виконання в єдиному процесі, мікросервісний підхід створює додаткові переваги цифрового рішення, такі як:

- надійність або операційна стійкість – у разі дестабілізації окремого сервісу інші функціональні модулі системи продовжать автономне виконання

власних операційних завдань;

- гнучкість та адаптивність – модульна структура дозволяє здійснювати імплементацію нових функціональних компонентів та модифікацію існуючих без необхідності реструктуризації всієї системи;

- масштабованість – можливість вибіркового нарощування обчислювальної потужності та ресурсного забезпечення окремих компонентів відповідно до специфічних операційних потреб;

- легке обслуговування – можливість диференційованого технічного обслуговування та оновлення компонентів.

По-друге, хмарних технологіях, які спростовують необхідність використання фізичних серверів ТОВ "Укренерго цифрові рішення", забезпечуючи функціонування системи в хмарі, оскільки компанія систематично використовує відповідні продукти в своїх діяльності.

Вибір вищеописаного архітектурного рішення ТОВ "Укренерго цифрові рішення" вважається оптимальним, оскільки обумовлений потребою у забезпеченні системи здатністю до швидкої адаптації; можливістю поступового впровадження та вертикального і горизонтального масштабування; ефективної оптимізації витрат на проектування, розробку та подальше обслуговування платформи.

З метою поглибленого розуміння системи пропонується детальніше розглянути архітектуру запропонованого програмного рішення та її основних компонентів. Відповідно, цифрова платформа управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення" представлена у вигляді інтегрованої системи на рис. 3.1, що містить чотири основних рівнів:

По-перше, інтерфейс користувача або дизайн інтерфейсу (англ. User Interface або UI) – це набір інструментів зручної взаємодії користувача з інформаційною системою, за допомогою візуальних елементів, орієнтованих на користувача. До елементів інтерфейсу користувача цифрової платформи управління сталим розвитком підприємства належать:

- Веб-портал для внутрішніх зацікавлених сторін, таких як керівники та

співробітники кожної організаційної ланки, функціонал якого дозволяє оперувати даними відносно сталого розвитку підприємства;

- Веб-портал для зовнішніх стейкхолдерів, де інвестори, партнери та громадськість може ознайомитись з діяльністю підприємства в контексті сталого розвитку;
- Інтерактивні інформаційні панелі, задовольняючи потребу в візуалізації даних сталого розвитку організації;
- Мобільний додаток для оперативного доступу до дослідження та редагування даних.

По-друге, функціональні модулі платформи – окремі спеціалізовані підсистеми або компоненти, що відповідають за реалізацію конкретних функцій та завдань та можуть функціонувати незалежно один від одного. Функціональні модулі об'єднуються для створення платформ та програм. Отже, основними функціональними модулями платформи виступають:

- Модуль збору та обробки ESG-даних з різних джерел;
- Модуль аналітики та формування звітності;
- Модуль взаємодії з іншими системами компанії;
- Модуль сповіщень та комунікацій;
- Модуль управління користувачами та їх правами.

По-третє, технологічна інфраструктура платформи, в якості взаємопов'язаних компонентів, систем та ресурсів, що уможливлюють функціонування та управління ІТ-службами та ІТ-середовищами. До ключових елементів технологічної інфраструктури платформи управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення" належать:

- Сучасна хмарна платформа, що забезпечує надійність та масштабованість;
- Платформа для обміну даними між різними системами та компонентами;
- Інтелектуальні системи захисту та контролю доступу;
- Система кешування для швидкої роботи.

По-четверте, сховище даних, що являє собою спеціалізовану базу даних, що містить предметно-орієнтовну, консолідовану з різних джерел, хронологічно впорядковану та енергозалежну інформацію з метою ефективного процесу прийняття управлінських рішень. Компонентами сховища даних є:

- Реляційна база даних для зберігання та керування структурованими даними (показниками, метриками, цілями), наприклад Excel;
- Нереляційна база даних для структурування та оброблення неструктурованих даних та документів;
- Аналітичне сховище даних для централізації та консолідації великих масивів інформації;
- Файлове сховище та сховище медіаматеріалів.

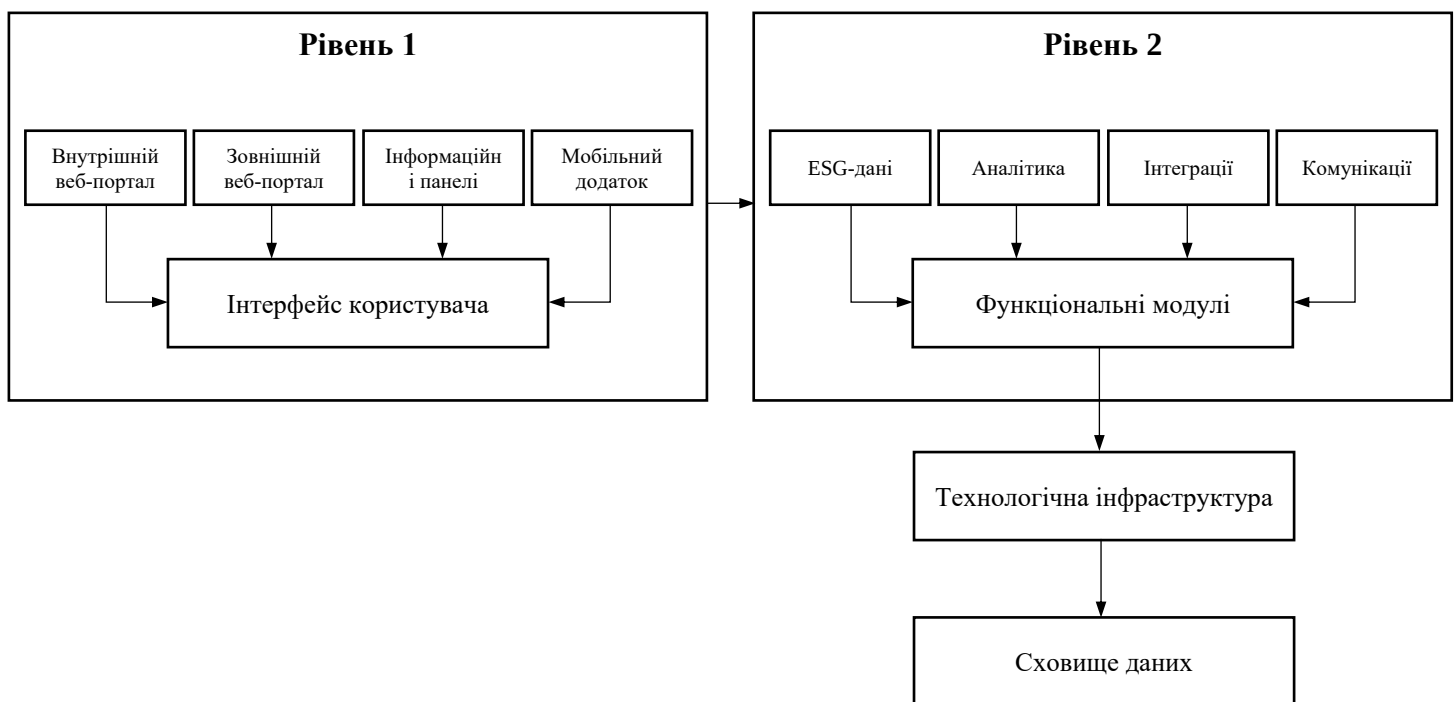


Рисунок 3.1 – Архітектура цифрової платформи управління сталим розвитком
Джерело: створено автором

Імплементація цифрової платформи управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення" буде здійснюватися відповідно чітко визначеного плану, що передбачає поступові кроки до реалізації:

Перший етап (6-12 місяців):

- Запуск мінімально життєздатного продукту (MVP) для акумулювання

та аналізу ESG-показників;

- Налаштування інтеграцій розробленої системи з ключовими системами, які вже використовуються підприємством;
- Навчання внутрішніх користувачів ефективної взаємодії з платформою.
- Другий етап (1-2 роки):
- Впровадження розширеної інструментів аналітики даних сталого розвитку;
- Розширення спектру систем, пристроїв, зовнішніх та внутрішніх джерел даних та їх поступове долучення;
- Вдосконалення способів та можливостей формування та представлення нефінансового звіту в системі.

Третій етап (2+ років):

- Впровадження передових технологій аналізу даних, таких як штучний інтелект, машинне навчання та предикативна аналітика;
- Масштабування функціональності платформи для всієї групи компаній;
- Створення комплексної екосистеми ESG-рішень.

Отже, можна стверджувати, що впровадження цифрової платформи гарантує підприємству отримання наступних елементів управління сталим розвитком: інтегрованої цифрової системи для управління показниками сталого розвитку; автоматизованого процесу акумулювання та аналізу ESG- даних; прозорий механізм контролю за досягненням цільових показників; опції для створення різних типів звітів; ефективний інструмент для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Таким чином, запропонована структура цифрової платформи створить технологічне підґрунтя для ефективного управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення» та дасть змогу досягнути поставлених стратегічних завдань.

3.2 Організаційне забезпечення реалізації проекту цифрової трансформації управління сталим розвитком

Враховуючи масштаб та специфіку проекту цифрової трансформації управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення" була розроблена гнучка організаційна структура управління проектом, представлена на рис. 3.2, яка забезпечує ефективну координацію всіх робіт та досягнення поставлених цілей, додатковою перевагою є її адаптивність до мінливих умов ІТ-галузі.



Рисунок 3.2 – Організаційна структура управління проектом

Джерело: розроблено автором самостійно

Представлена структура управління проектом забезпечує чіткий розподіл ролей та обов'язків між учасниками проекту, дозволяючи кожному члену команди максимізувати ефективність виконання власних функцій, забезпечуючи оптимізоване управління проектом та досягнення визначених цілей. Стратегічне планування та управління здійснюється на рівні Керівного комітету:

- Генеральний директор;
- Технічний директор;
- Керівник напрямку сталого розвитку;

- Представник материнської компанії НЕК «Укренерго» (стратегічне управління, прийняття ключових рішень, контроль бюджету).

Проектний офіс є відповідальним за управління на тактичному рівні:

- Керівник проекту;
- Координатор з технічних питань;
- Координатор з бізнес-процесів;
- Координатор з навчання (оперативне управління, координація робіт, звітність).

Управління на операційному рівні здійснюється спеціалізованими робочими групами:

1. Технічна група:
 - Архітектор рішення;
 - Розробники;
 - Фахівці з інтеграції;
 - Тестувальники;
2. Бізнес-група:
 - Бізнес-аналітики;
 - Фахівці з процесів;
 - Представники підрозділів;
3. Група впровадження:
 - Тренери;
 - Фахівці з документації;
 - Спеціалісти з підтримки;

Для забезпечення успішної реалізації проекту цифрової трансформації управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення", була розроблена матриця відповідальності RACI, представлена в таблиці 3.1, яка чітко визначає, хто відповідає за виконання конкретних завдань (R), хто несе загальну відповідальність за результат (A), з ким необхідно консультуватися (C) та кого слід інформувати про хід проекту (I). Це дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з нечітким

розподілом відповідальності, та забезпечити ефективну координацію роботи всіх учасників проекту.

Таблиця 3.1 – Матриця відповідальності (RACI)

Роль/Активність	Керівний комітет	Керівник проекту	Тех. координатор	Бізнес-координатор
Стратегічні рішення	R	A	C	C
Архітектура рішення	I	A	R	C
Розробка системи	I	A	R	C
Бізнес-процеси	I	A	C	R
Навчання персоналу	I	A	C	R

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення успішної цифрової трансформації системи управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення» було розроблену багаторівневу систему моніторингу за виконанням проекту на всіх рівнях управління – від стратегічного до операційного, представлена в таблиці 3.2, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на будь-які відхилення від плану, тим самим забезпечуючи досягнення коротко- та довгострокових цілей підприємства.

Таблиця 3.2– Інтегрована система моніторингу та контролю

Часовий горизонт	Тип контролю	Інструменти	Відповідальні	KPI
Щоденний	Оперативний	– Stand-up зустрічі – Дашборди – Трекери задач	Керівники груп	– Виконання задач – Відсутність блокерів – Дедлайни
Щотижневий	Тактичний	– Статус-мітинги – Звіти прогресу – Ризик-аналіз	Проектний офіс	– Виконання спринту – Швидкість розробки – Інциденти
Щомісячний	Стратегічний	– Огляд прогресу – Аналіз метрик – Оцінка результатів	Керівний комітет	– Досягнення віхи – Бюджет – ESG-метрики

Джерело: розроблено автором

Планується реалізувати проект цифрової трансформації управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго Цифрові Рішення» у чотири послідовні фази, кожна з яких характеризується чіткими цілями, завданнями та очікуваними результатами:

Фаза 1: Підготовка (3 місяці)	Фаза 2: Базове впровадження (6 місяців)
1)Формування проектної команди; 2)Розроблення детального плану впровадження проекту; 3)Підготовка ІТ-інфраструктури до встановлення компонентів системи; 4)Запуск програм навчання персоналу відповідно ефективної взаємодії з платформою.	1)Розгортання core-функціоналу системи, тобто основних функціональних можливостей платформи; 2)Налаштування базових інтеграцій; 3)Акумуляування первинних даних; 4)Тестування основних процесів.
Фаза 3: Розширене впровадження (6 місяців)	Фаза 4: Оптимізація (3 місяці)
1)Активація всіх функціональних модулів системи; 2)Повна інтеграція з вже існуючими на підприємстві системами; 3)Впровадження розширеної аналітики ESG-даних; 4)Налаштування звітності.	1)Тонке налаштування системи; 2)Розширення функціоналу; 3)Навчання користувачів; 4)Перехід до промислової експлуатації.

Рисунок 3.3 – Дорожня карта імплементації

Джерело: розроблено автором самостійно

Таблиця 3.3 – Матриця моніторингу реалізації проекту за фазами впровадження

Фаза проекту	Завдання	Об'єкт контролю	Інструменти оцінки	Періодичність	Реакція на відхилення
Ініціація (2 місяці)	1)Формування проектної команди; 2)Оцінка та вибір ключових фахівців; 3)Встановлення чіткої ієрархії ролей; 4)Визначення меж відповідальності; 5)Створення робочих підрозділів; 6)Деталізація вимог; 7)Планування ресурсів; 8)Створення комунікаційного плану.	– Формування команди; – Планування.	– Чек-листи; – Звіти.	Щотижня	Залучення додаткових ресурсів
Розробка (6 місяців)	1)Створення технічної архітектури; 2)Проведення технічного аналізу;	– Прогрес – Якість коду	– Метрики – Тести	Щодня	Оптимізації бізнес-процесів

	3)Підготовка технічної документації; 4)Проектування мікросервісної структури; 5)Розробка базових функціональних модулів; 5)Налаштування інтеграцій; 7)Регулярне тестування прототипів.				
Впровадженн я (4 місяці)	1)Міграція даних; 2)Навчання користувачів; 3)Проведення серії тренінгів та воркшопів; 4)Підготовка документації; 5)Пілотне впровадження; 6)Доопрацювання системи за результатами пілоту;	– Міграція – Навчання	– Статус – Відгуки	Щодня	Коригуванн я плану
Експлуатація	1)Повномасштабний запуск; 2)Постійний моніторинг роботи системи; 3)Оперативне реагування на проблеми; 4)Технічна підтримка користувачів; 5)Оптимізація процесів; 6)Документування результатів.	– Продуктивні сть – Стабільність	– Системні метрики	Щотижня	–

Джерело: розроблено автором

Перед переходом до наступного етапу проекту проводиться формальна оцінка досягнутих результатів та отримується схвалення керівного комітету. Такий підхід дозволяє врахувати думки всіх зацікавлених сторін та забезпечує, що проект відповідає їхнім потребам.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління сталим розвитком

Для успішної реалізації проєкту з цифрової трансформації системи управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго Цифрові Рішення» необхідні наступні капіталовкладення (CAPEX), загальна сума яких становить 5 900 000 грн:

1.1 Розробка відповідного програмного забезпечення:

- Проектування архітектури системи: 450 000 грн.
- Розробка базових функціональних модулів: 1 200 000 грн.

- Розробка інтеграційних компонентів: 800 000 грн.
- Розробка користувацького інтерфейсу: 600 000 грн.
- Тестування, виправлення помилок та оптимізація платформи під час експлуатації: 400 000 грн.

1.2 Технологічна інфраструктура:

- Серверне обладнання та мережа: 700 000 грн.
- Ліцензії на системне програмне забезпечення: 500 000 грн.
- Системи безпеки та захисту даних: 400 000 грн.

1.3 Інтеграція та навчання:

- Налаштування системи: 300 000 гривень.
- Міграція даних: 200 000 грн.
- Навчання персоналу: 250 000 грн.
- Документація та навчальні матеріали: 100 000 грн.

Імплементация цифрової системи ТОВ «Укренерго Цифрові Рішення» передбачає підприємством операційні витрати (ОРЕХ), загальна сума яких складає 3 580 000 грн/рік:

2.1 Технічна підтримка та обслуговування:

- Необхідне оновлення та підтримка системного програмного забезпечення: 600 000 грн/рік.
- Технічна підтримка та обслуговування користувачів в питаннях взаємодії з цифровою платформу: 400 000 грн/рік.
- Регулярне технічне обслуговування цифрової інфраструктури: 300 000 грн/рік.

2.2 Ліцензійні платежі:

- Щомісячні/щорічні підписки на використання змorzних обчислень: 480 000 грн/рік.
- Використання додаткового ліцензованого програмного забезпечення: 240 000 грн/рік.

2.3 Фахівці з інформаційних технологій:

- Заробітна плата системних адміністраторів або сисадмінів: 720 000 грн/рік.

- Заробітна плата дата-аналітиків: 840 000 грн/рік.

Впровадження цифрової платформи управління сталим розвитком у діяльність ТОВ «Укренерго Цифрові рішення» матиме низку прямих економічних ефектів, загальна сума яких складає 7 400 000 грн/рік:

1.1 Скорочення операційних витрат:

- Оптимізація енергоспоживання: 800 000 грн/рік

- Скорочення загальних витрат на традиційний паперовий документообіг: 200 000 грн/рік

- Оптимізація ресурсоспоживання: 400 000 грн/рік

1.2 Підвищення операційної ефективності:

- Автоматизація системою процесів накопичення та аналізу даних: 600 000 грн/рік

- Скорочення часу, необхідного на підготовку звітності: 400 000 грн/рік

- Оптимізація процесів прийняття управлінських рішень: 500 000 грн/рік

1.3 Зростання доходів:

- Збільшення кількості проектів підприємства з екологічною та соціальною спрямованістю: 2 000 000 грн/рік.

- Можливість потенційного залучення нових клієнтів та споживачів з високими ESG-вимогами: 1 500 000 грн/рік.

- Преміальне ціноутворення завдяки відповідності підприємства ESG-стандартам: 1 000 000 грн/рік

До непрямих економічних ефектів підприємства від імплементації цифрової платформи можна віднести наступні, загальна сума яких складає 3 300 000 грн/рік:

2.1 Мінімізація потенційних ризиків:

- Зменшення регуляторних ризиків: 500 000 грн/рік.

- Зниження репутаційних ризиків: 400 000 грн/рік.

- Мінімізація операційних ризиків: 300 000 грн/рік.

2.2 Покращення конкурентної переваги:

- Покращення доступу до капіталу: 800 000 грн/рік
- Підвищення ймовірності утримання клієнтів: 600 000 грн/рік
- Суттєве зростання загальної вартості бренду: 700 000 грн/рік

З метою оцінки економічної ефективності проекту цифрової трансформації системи управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго Цифрові Рішення» було ретельно виконано всебічний фінансовий аналіз. В основу розрахунків покладено оцінювання початкових інвестицій; очікуваних грошових потоків, які враховують як прямі, так і непрямі економічні наслідки; а також операційні витрати на підтримання системи.

Фінансове дослідження охоплювало використання індексу прибутковості (PI), термін окупності, внутрішню норму рентабельності (IRR) та чисту приведену вартість (NPV), в якості основних показників ефективності інвестиційних проектів. Для забезпечення точності оцінки було застосовано 20% ставку дисконтування, яка враховує можливі ризики проекту цифрової трансформації управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго Цифрові Рішення» та вартість капіталу за нинішнього стану української індустрії IT-послуг.

Економічна ефективність проекту ретельно проаналізована в наступних таблицях 2.1 – 2.3, які включають чутливість проекту до змін ключових параметрів, ключові показники ефективності, розрахунки дисконтованих грошових потоків та фундаментальних параметрів.

Таблиця 3.4 – Базові параметри проекту

Параметр	Значення
Період оцінки	5 років
Ставка дисконтування	20%
Початкові інвестиції	5 900 000 грн
Щорічні грошові потоки	7 120 000 грн

Джерело: розроблено автором самостійно

Таблиця 3.5 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків

Рік	Грошовий потік (грн)	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік (грн)
0	-5 900 000	1.000	-5 900 000
1	7 120 000	0.833	5 931 960
2	7 120 000	0.694	4 941 280
3	7 120 000	0.579	4 122 480
4	7 120 000	0.482	3 431 840
5	7 120 000	0.402	2 862 240
NPV			14 276 000

Джерело: розроблено автором самостійно

Таблиця 3.6 – Ключові показники ефективності проекту

Показник	Значення	Нормативне значення	Висновок
NPV	14 276 000 грн	> 0	Проект ефективний
IRR	89%	> 20%	Значно перевищує норму
Простий період окупності	10 місяців	< 24 місяці	Швидка окупність
Дисконтований період окупності	13 місяців	< 36 місяців	Швидка окупність
Індекс прибутковості (PI)	2.42	> 1	Висока прибутковість

Джерело: розроблено автором самостійно

Таблиця 3.7 – Вплив зміни параметрів на NPV (грн)

Параметр	-20%	Базовий	+20%
Капітальні витрати	16 456 000	14 276 000	12 096 000
Операційні витрати	16 676 000	14 276 000	11 876 000
Економічні ефекти	9 676 000	14 276 000	18 876 000

Джерело: розроблено автором самостійно

Проект цифрової трансформації управління сталого розвитку ТОВ «Укренерго Цифрові Рішення» демонструє відмінну економічну ефективність:

- Значення NPV у розмірі 14 276 000 грн є позитивним, що свідчить про доцільність реалізації проекту;
- Висока внутрішня норма рентабельності (89%)»
- Низький термін погашення (13 місяців з урахуванням дисконту)»
- Значний індекс прибутковості (2,42).

Стійкість проекту до можливих змін важливих параметрів демонструє аналіз чутливості; навіть у найгірших ситуаціях чиста теперішня вартість (NPV) залишається позитивною.

На додаток до безпосередніх фінансових вигод, проект пропонує суттєві стратегічні переваги та зниження ризиків, що підвищує загальну цінність проекту для бізнесу.

Співвідношення витрат і вигод показує, що проект є дуже привабливим для інвестування і що він може бути реалізований. Тому проект цифрової трансформації системи управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго Цифрові Рішення» вважається фінансово життєздатним та привабливим для інвесторів.

Ризик-менеджмент є невід’ємною складовою успішної реалізації будь-якого проекту, особливо в галузі ІТ. Було ідентифіковано та оцінено потенційні загрози проекту цифрової трансформації управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення". Нижче наведено перелік ризиків – таблиця 3.2, класифікуючи їх за двома основними категоріями: технологічні та організаційні ризики. Кожен ризик був оцінений відповідно його потенційного впливу на проект та супроводжується рекомендаційними заходами, спрямованих на упередження та пом’якшення його наслідків. Відсутність ефективної системи управління ризиками може призвести до серйозних ускладнень та фінансових втрат, що в свою чергу може поставити під загрозу досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.2 – Аналіз та оцінка потенційних ризиків проекту

Категорія ризику	Опис ризику	Рівень	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Заходи реагування
Технологічні ризики	Складність інтеграції з існуючими системами	Високий	4	5	– Детальний аудит існуючих систем – Створення прототипів інтеграції – Залучення експертів з інтеграції
	Проблеми з масштабуванням	Високий	4	4	– Стрес-тестування системи – Міграція в хмару – Резервування потужностей
	Технічні збої	Середній	3	3	– Розробка системи спостереження – Резервне копіювання – Плани аварійного відновлення
	Проблеми з продуктивністю	Середній	3	3	– Оптимізація коду – Контроль ефективності – Балансування навантаження
	Застарівання технологій	Низький	2	2	– Використання сучасного технологічного стеку – Планування оновлень
Організаційні ризики	Опір змінам	Високий	5	4	– Програма управління змінами – Навчання персоналу – Система мотивації та винагороди
	Недостатня залученість стейкхолдерів	Високий	4	4	– Налагодження регулярних зустрічей – Демонстрація прогресу – Залучення до прийняття рішень
	Конфлікт пріоритетів	Середній	3	3	– Чітке визначення пріоритетів – Узгодження з бізнес-цілями
	Недостатня кваліфікація	Середній	3	3	– Програми навчання – Залучення експертів

Джерело: розроблено автором

Кількісна оцінка ефективності реалізації проекту управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення" з урахуванням впливу компанії на

складові ESG концепції представлена в таблиці 3.3 у вигляді ключових показників. ESG-метрики дозволяють кількісно оцінити цей вплив у трьох ключових сферах: екології, соціальній відповідальності та корпоративному управлінні.

Таблиця 3.3 – Ключові ESG-метрики ефективності проекту

Категорія	Показник	Цільове значення
Екологічні метрики	Зниження енергоспоживання	-15%
	Скорочення цифрового сліду	-20%
Соціальні метрики	Підвищення залученості персоналу	+25%
	Зростання індексу задоволеності	+30%
Управлінські метрики	Покращення прозорості процесів	+40%
	Підвищення ефективності прийняття рішень	+35%

Джерело: розроблено автором

Очікується, що реалізація проекту сприятиме значному зменшенню енерго- та ресурсоспоживання, скорочення викидів вуглецю, підвищення рівня залученості співробітників та їхньої задоволеності роботою, а також до покращення прозорості бізнес-процесів і підвищення ефективності управління. Досягнення цих конкретних результатів стане свідченням успішної реалізації проекту та його позитивного впливу на сталий розвиток підприємства.

Якісні показники успіху проекту дозволяють відстежити, як впровадження цифрової платформи управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення" формує майбутнє компанії, а саме як сприяє трансформації та розвитку підприємства, виходячи за межі конкретних числових обчислень:

1. Покращення репутації підприємства: демонстрація ТОВ "Укренерго цифрові рішення" прогресу на шляху досягнення цілей сталого розвитку дозволить зміцнити свою репутацію в якості свідомого, відповідального та інноваційного підприємства, що матиме позитивний вплив на створення довгострокової довіри зацікавлених сторін, залучення додаткових інвестицій та зміцнення позиції підприємства на ринку;

2. Зміцнення корпоративної культури: інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність ТОВ "Укренерго цифрові рішення" та залучення персоналу

до реалізації «зелених» ініціатив сприятиме створенню корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях сталого розвитку. В свою чергу, формування такої корпоративної культури та цінностей підвищить мотивацію, лояльність та продуктивність співробітників, одночасно створюючи сприятливе середовище для залучення перспективних та талановитих фахівців;

3. Підвищення клієнтського досвіду: демонструючи лідерську позицію у сфері сталого розвитку та цифрової трансформації, ТОВ "Укренерго цифрові рішення" зможе створити для своїх клієнтів унікальний досвід, запропонувавши їм інноваційні та екологічно чисті продукти та послуги. Це дозволить залучити нових клієнтів, які цінують соціальну відповідальність та технологічні рішення, а також відкриє нові можливості для розширення асортименту та зростання продажів;

4. Розвиток компетенцій персоналу: залучення співробітників до проекту цифрової трансформації управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення" відкриють перед ними нові можливості для професійного зростання. Опанування навичок у сфері ESG, аналізу даних та цифрових технологій дозволить їм стати справжніми експертами у своїй галузі та сприятиме підвищенню загального рівня кваліфікації персоналу компанії.

Необхідним елементом вдосконалення управління сталим розвитком бізнес-організації є розробка стратегії впливу на реалізацію ЦСР. Керуючись результатами ґрунтовного дослідження бізнес-процесів компанії та наявних практик сталого розвитку, було розроблено комплексну стратегію, що встановлює пріоритетні ЦСР та визначає необхідні управлінські рішення для максимізації позитивного впливу на їх досягнення.

З метою розробки стратегії сталого розвитку компанії було ідентифіковано і проведено аналіз зацікавлених сторін щодо їх залученості, впливу та інтересів у діяльності організації. На основі отриманих даних було побудовано матрицю пріоритетності – рисунок 3.4, яка відображає значущість різних цілей сталого розвитку як для бізнесу, так і для зацікавлених сторін. Результати дослідження демонструють виразне розмежування Цілей сталого розвитку за рівнем їх значимості для компанії та вагомості для стейкхолдерів, що дало змогу виокремити

два основні кластери пріоритетності.

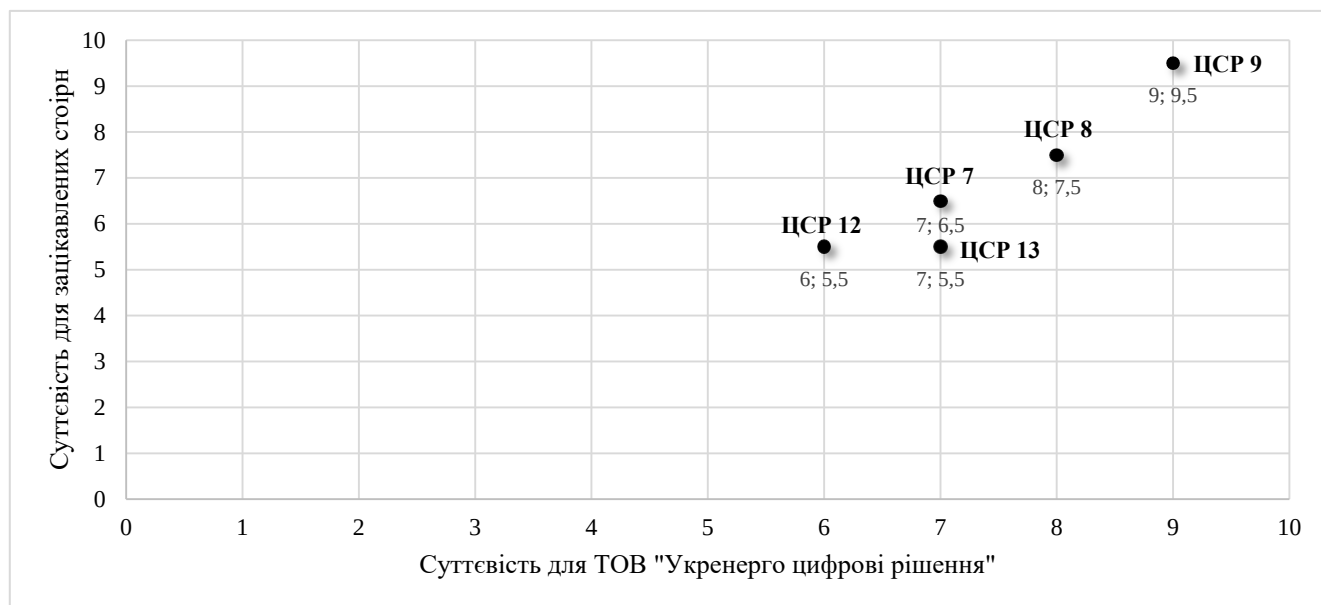


Рисунок 3.4 – Матриця пріоритетності Цілей сталого розвитку для ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

Джерело: створено автором

За результатами проведеного дослідження стану сталого розвитку та впливу діяльності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» на економічну, соціальну та екологічну складові концепції сталості було обрано п'ять ключових Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), які вважаються найбільш релевантними в межах діяльності підприємства та можуть забезпечити найсуттєвіший внесок в досягненні бізнес-організацією позитивних змін та результатів у сталому розвитку. Структурований план розробки та реалізації стратегій сталого розвитку для ТОВ «Укренерго цифрові рішення» було представлено в таблиці 3.4.

Відповідно до комплексного та структурованого аналізу рекомендованої, в рамках кваліфікаційної роботи, стратегії сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення» було виконано пріоритезацію Цілей сталого розвитку шляхом застосування матричного підходу до оцінювання. Результати дослідження, наведені на рисунку 1, демонструють виразне розмежування ЦСР за рівнем їх значимості для компанії та вагомості для стейкхолдерів, що дало змогу виокремити два основні кластери пріоритетності.

Таблиця 3.4 – Розробка стратегії Сталого розвитку (прогресу реалізації ЦСР) ТОВ «Укренерго цифрові рішення»

ЩО	ХТО	А, В, С ЦІЛЬ	НАМІР ЩОДО ВПЛИВУ
<i>ЦСР та завдання</i>	<i>Зацікавлені сторони, які відчують зміни в результаті діяльності</i>	<i>Рівень впливу, на який орієнтуємось</i>	<i>“Якщо ми..., тоді ми віримо, що... станеться.”</i>
Ціль 9 (Інновації та інфраструктура): – Завдання: цифрова трансформація моніторингу та оптимізації енергетичної галузі України – Завдання: впровадження інноваційних рішень для підвищення прозорості та ефективності енергетичного ринку – Завдання: розвиток технологічної екосистеми для сталої цифровізації енергетичного сектору	– Материнська компанія НЕК «Укренерго» – Клієнти енергетичного сектору – Працівники компанії	Рівень С – Внесок у рішення	Якщо ми розробимо та впровадимо передові цифрові рішення для енергетичного сектору, тоді підвищиться ефективність управління енергосистемою України та знизяться операційні витрати галузі
Ціль 7 (Доступна та чиста енергія): – Завдання: оптимізація управління енергосистемою – Завдання: впровадження систем моніторингу та контролю енергоспоживання – Завдання: оптимізація розподілу електроенергії через автоматизовані платформи – Завдання: створення інструментів для інтеграції відновлюваних джерел енергії – Завдання: забезпечення прозорості ринку електроенергії	– Споживачі електроенергії – Енергетичні компанії – Довкілля	Рівень В – Переваги зацікавлених сторін	Якщо ми забезпечимо точний моніторинг та управління енергосистемою, тоді знизяться втрати при передачі електроенергії та підвищиться надійність енергопостачання
Ціль 8 (Гідна праця та економічне зростання): – Завдання: створення якісних робочих місць в українському ІТ-секторі – Завдання: впровадження програм професійного розвитку та навчання персоналу – Завдання: забезпечення конкурентної оплати праці та соціальних гарантій – Завдання: розвиток корпоративної культури та системи мотивації – Завдання: створення безпечних та комфортних умов праці	– Працівники компанії – Працездатне населення України – ІТ-сектор	Рівень В – Переваги зацікавлених сторін	Якщо ми створимо умови для професійного росту та забезпечимо гідну оплату праці, тоді підвищиться продуктивність та лояльність працівників

Подовження таблиці 3.4

Ціль 12 (Відповідальне споживання): – Завдання: оптимізація використання обладнання та ресурсів – Завдання: впровадження електронного документообігу – Завдання: розвиток культури відповідального споживання – Завдання: впровадження систем сортування та переробки відходів – Завдання: використання енергоефективного обладнання	– Компанія та її партнери – Працівники компанії – Довкілля	Рівень В – Переваги зацікавлених сторін	Якщо ми впровадимо систему ефективного управління ресурсами, <i>тоді</i> оптимізуються операційні витрати та знизиться навантаження на довкілля
Ціль 13 (Боротьба зі зміною клімату): – Завдання: зниження вуглецевого сліду через цифровізацію – Завдання: впровадження енергоефективних технологій в офісній діяльності – Завдання: оптимізація використання ресурсів через цифровізацію процесів – Завдання: підтримка "зелених" ініціатив в енергетичному секторі – Завдання: сприяння розвитку відновлюваної енергетики	– Довкілля – Локальні «зелені» асоціації – Український енергетичний сектор	Рівень А – Діяти, щоб уникнути шкоди	Якщо ми оптимізуємо використання ресурсів та впровадимо "зелені" технології, <i>тоді</i> знизиться негативний вплив на довкілля

Джерело: створено автором

До групи цілей, які мають найвищий пріоритет та відносяться до першого кластеру належать ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура» та ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання». Насамперед, Ціль 9 відзначається найвищими показниками за обома критеріями оцінювання: 9,0 балів за значущістю для бізнесу та 9,5 балів за важливістю для зацікавлених сторін, підтверджуючи її провідне значення в стратегічному розвитку підприємства. ЦСР 8 посідає другу позицію з показниками 8.0 та 7.5 балів відповідно, наголошуючи про важливість соціальної складової у діяльності організації.

Другий кластер, що характеризується середнім рівнем пріоритетності, включає ЦСР 7 "Доступна енергія" (7.0 та 6.5 балів), ЦСР 13 "Боротьба зі зміною клімату" (7.0 та 5.5 балів) та ЦСР 12 "Відповідальне споживання" (6.0 та 5.5 балів). Варто зазначити, що навіть у межах цього кластеру спостерігається градація пріоритетності, де ЦСР 7 демонструє вищі показники порівняно з іншими цілями

даної групи.

Представлена пріоритезація на рисунку 3.4 відображає збалансований підхід до інтеграції цілей сталого розвитку в бізнес-стратегію компанії, враховуючи як операційні потреби організації, так і інтереси широкого кола стейкхолдерів. Такий підхід забезпечує основу для ефективного розподілу ресурсів та впровадження відповідних управлінських рішень у контексті реалізації стратегії сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження діяльності підприємства за період 2021-2023 років свідчать про стійку тенденцію до зростання фінансових показників. Зокрема, чистий дохід компанії збільшився до 148,3 млн грн, а чистий прибуток – до 11,1 млн грн. Разом з тим, глибокий аналіз діяльності компанії в контексті сталого розвитку виявив потребу в більш ефективному управлінні ESG-показниками шляхом впровадження цифрової платформи управління сталим розвитком підприємства. З огляду на це, було розроблено спеціальний методологічний інструментарій, який враховує специфіку ІТ-галузі та особливості організаційної структури і діяльності підприємства.

В ході проекту було обрано мікросервісний тип архітектури, яка дозволяє легко масштабувати систему та інтегрувати її з існуючими інформаційними системами компанії. Економічні розрахунки показують, що впровадження цієї платформи не тільки покращить управління сталим розвитком, але й сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії в цілому:

- Чиста приведена вартість (NPV): 14,276 млн грн;
- Внутрішня норма прибутковості (IRR): 89%;
- Дисконтований період окупності: 13 місяців;
- Індекс прибутковості (PI): 2,42.

Було розроблено дорожню карту реалізації проекту, яка описує весь шлях від початку проекту до його завершення. Ця карта складається з чотирьох послідовних фаз, кожна з яких є важливим етапом на шляху до досягнення коротко- та довгострокових цілей підприємства в сфері сталого розвитку. Крім того, проект представляє результати глибокого аналізу у вигляді потенційних соціальних та економічних наслідків запропонованих змін.

Було створено чітку структуру управління, яка дозволить ефективно координувати всі види необхідних робіт. Для забезпечення ефективного контролю необхідно впровадити систему моніторингу, яка дозволить підприємству відстежувати прогрес проекту в режимі реального часу. Крім того, було проаналізовано потенційні перешкоди та розроблено план дій для їх подолання. В результаті впровадження проекту підприємство зможе досягти значних покращень в області сталого розвитку:

- Зниження енергоспоживання ІТ-інфраструктури на 15%;
- Підвищення залученості персоналу на 25%;
- Покращення прозорості процесів управління на 40%;

Було запропоновано комплексне рішення для цифрової трансформації системи управління сталим розвитком ТОВ "Укренерго цифрові рішення". Було враховано не лише загальні тенденції ESG-трансформації, але й специфіку ІТ-галузі та стратегічні цілі компанії. Запропоновані рішення є не лише теоретично обґрунтованими, але й мають чіткий план реалізації, що дозволить компанії ефективно впровадити їх та досягти поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного аналізу та узагальнення наукових досліджень, висвітлених в кваліфікаційній магістерській роботі, запропоновано новий підхід до формування та інтеграції механізму управління сталим розвитком підприємств.

На підставі здійсненої систематизації низки наукових поглядів та підходів щодо тлумачення терміну «сталий розвиток», було з'ясовано, що його трактування пройшло суттєву трансформацію, відійшовши від традиційного визначення як "розвитку, що задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби" до його розуміння, як комплексного підходу, що передбачає збалансоване управління економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства з метою його довгострокового і стійкого розвитку. Фундаментальною складовою впровадження концепції сталого розвитку в бізнес-процеси є інтеграція ESG-критеріїв стратегічну та операційну діяльність підприємства.

В результаті теоретичного дослідження було визначено, що ефективне управління сталим розвитком підприємства передбачає необхідність застосування системного підходу, який розглядає підприємство в якості складної інтегрованої системи, що складається із взаємопов'язаних елементів та процесів зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають безпосередній вплив на його діяльність. Результатом аналізу є підтвердження, що основу успішного управління сталим розвитком бізнес-організації складає комплекс принципів: принцип цілеспрямованості; принцип адаптивності; принцип цілісності; принцип системності; принцип динамічності; принцип екологічності та принцип гнучкості.

В ході дослідження низки праць вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених діагностиці сталого розвитку підприємства, було систематизовано методичні підходи до оцінки стану сталого розвитку бізнес-організацій, що дозволяють не тільки оцінити поточний стан, а й виявити потенційні можливості до вдосконалення механізму управління сталим розвитком: факторний аналіз,

інтегральний метод, комплексна оцінка п'яти функціональних складових сталого розвитку (фінансової, маркетингової, виробничої, інвестиційної та соціальної).

Результати аналізу діяльності ТОВ «Укренерго цифрові рішення» в період 2021-2023 років свідчать про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, а саме відстежується збільшення чистого доходу підприємства на 30,62% до 148,3 млн грн та зростання чистого прибутку на 158,17% до 11,1 млн грн. Розрахований в межах дослідження інтегральний показник сталого розвитку ТОВ «Укренерго цифрові рішення» становить 0,94 – підприємство демонструє високий рівень збалансованості економічних, екологічних та соціальних аспектів власної діяльності.

Створено комплексний інтегрований підхід, спрямований на вдосконалення процесів управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення» шляхом розроблення інноваційного рішення у вигляді цифрової платформи на основі мікросервісної архітектури та хмарних технологій. Запропонована модель системи управління сталим розвитком забезпечує гнучкість, що дозволяє адаптувати систему до змінних умов, масштабованість, що дозволяє розширювати систему відповідно до зростаючих потреб, та надійність, що гарантує безперебійну роботу. Крім того, вона дозволяє поетапне впровадження, що мінімізує ризики та дозволяє оптимізувати витрати.

В ході економічного обґрунтування було підтверджено доцільність інвестування в проект з розробки та інтеграції цифрової платформи управління сталим розвитком в діяльність підприємства ТОВ «Укренерго цифрові рішення», що свідчать наступні розраховані показники:

- чиста приведена вартість (NPV) становить 14,276 млн грн;
- внутрішня норма рентабельності (IRR) – 89%;
- дисконтований період окупності – 13 місяців;
- індекс прибутковості (PI) – 2,42.

Прогнозується, що впровадження цифрової платформи управління сталим розвитком дозволить підприємству значно підвищити рівень прогресу реалізацій цілей сталого розвитку: зниження енергоспоживання на 15%; підвищення

залученості персоналу на 25%; покращення прозорості процесів управління на 40%.

З метою забезпечення ефективного управління проектом цифрової трансформації управління сталим розвитком ТОВ «Укренерго цифрові рішення» було представлено повноцінне організаційне забезпечення проекту. Була розроблена деталізована дорожня карта імплементації проекту, що передбачає поетапне впровадження цифрової платформи; включаючи створення організаційної структури та системи управління проектом, що визначає межі відповідальності та встановлення системи моніторингу.

Отже, описані в межах кваліфікаційної магістерської роботи теоретико-методологічні підходи та практичні рекомендації забезпечують комплексне розуміння процесів управління сталим розвитком підприємства та створюють основу для бізнес-організацій щодо побудови ефективного механізму управління сталим розвитком, результатом впровадження якого компанії будуть мати можливість не тільки адаптуватись до мінливих умов бізнес-середовища, утримувати конкурентоспроможну позицію та проявляти гнучкість до вимог цифрової економіки, а й сприяти розв'язанню глобальних викликів та досягати лідерства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Медвецький І. А. Місце і роль бюджетного планування у розвитку держави. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2016. № 777-778. С. 52-59.
2. Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J. & Behrens III, W. W. The Limits to Growth (A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind) : Universe Books [Text] / D. H. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers, W. W. Behrens III. — New York, US., 1972. — 205 p. — ISBN 0-87663-165-0
3. Петровська С.А. Моделювання сталого розвитку: процесні й еколого-економічні аспекти проблеми. Механізм регулювання економіки. 2011. № 2. С. 159-166.
4. Козлов Д. В. Обґрунтування економічного інструментарію сталого розвитку підприємства машинобудівної галузі: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та упр. п-вами (за видами екон. діяльн.)"/ Козлов Дмитро Валерійович; МОН України, Сум. держ. ун-т. - Суми, 2021. - 19 с.
5. Гуаньнань Лі Еволюція проблематики сталого розвитку у документах організації об'єднаних націй. Ефективна економіка. 2020. № 3. (електронне фахове видання) – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7960>.
6. Страпчук С.І. Концептуальні підходи до визначення поняття «сталий розвиток». Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 2. С. 325-339.
7. Будько О. В. Теоретико-методологічне обґрунтування поняття сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 8 (6). С. 39-42.
8. Командровська В.Є. Еволюція підходів до формування концепції сталого розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2023. № 4. С. 90-97.
9. Brundtland, G.H. (1987), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
(дата звернення 08.09.2024).

10. Гречко А.В., Волок О.О. Сутність категорії «сталий розвиток». Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2018. № 22. С. 14-20.
11. Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 2 (76). С. 207-218.
12. Білорус О. Г., Мацейко Ю.М. Глобальна перспектива і сталий розвиток : (Системні маркетингові дослідження). Київ: МАУП, 2005. 492 с.
13. Висоцька О. Є. Освіта для сталого розвитку: Науково-методичний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 200 с.
14. Лазоренко Т. Г. Сталый розвиток як основа економічного зростання підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 90-91.
15. Захарченко О.В. Наукові основи сталого розвитку. Наукові праці НУХТ 2015. Том 21. № 4. С. 53-59.
16. Онуфрик І.П., Табачук А.Я. Економічне зростання, сталий розвиток та українські реалії. Науковий вісник НЛТУ України. Львів, 2009. Вип. 19.7. С. 180-186.
17. Дорогунцов С., Ральчук О. Сталый розвиток — цивілізаційний діалог природи і культури. Вісник Національної академії наук України. 2001. № 10. С. 16-32.
18. Поплавська Ж.В., Поплавський В.Г. Як дорости Україні до сталого розвитку? Вісник Національної академії наук України. 2007. № 9. С. 8-14.
19. Хаустова В.Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. Проблеми економіки. 2018. №1. С. 265 – 273.
20. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року: Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 року. URL: [https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorenniya-nashoho-](https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorenniya-nashoho)

svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku. (Дата звернення: 09.09.2024).

21. United Nations. Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on Work of the Statistical Commission (A/RES/71/313), including annual refinements contained in E/CN.3/2024/4. New York: United Nations Statistics Division. 2024. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>. (Дата звернення: 09.09.2024).

22. Коваленко А. О. Стан і перспективи реалізації Цілей сталого розвитку в Україні. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2018. № 1-2. С. 11-14.

23. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Цілі сталого розвитку: Україна: Національна доповідь. Київ, 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>. (Дата звернення 09.09.2024).

24. Пахомова О. С. Глобальний договір ООН: основні положення та значення у розвитку КСВ. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених: Зб. тез наук. Праць, за заг. ред. К.В. Балабанова. Маріуполь: МДУ, 2014. С. 430-431.

25. Шутаєва О. О. Соціальна відповідальність в досягненні конкурентоспроможності підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2014. № 273. С. 73-78.

26. Євдокимов В.В., Кузнєцова О.В. Глобальний договір як інструмент регулювання звітності стійкого розвитку: досвід використання в вітчизняній бухгалтерській практиці. Вісник ЖДТУ. 2012. № 1 (59). С. 70-73.

27. SDG Compass: Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. GRI, Глобальний договір ООН, WBCSD. URL: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf.

28. Васюткіна Н.В. Методологічні засади управління сталим розвитком авіапідприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Київ: 2015. 541 с.

29. Костенко І. В. Механізм управління сталим розвитком підприємства. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XIX Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 26 квітня 2018 року. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. С. 42-43.

30. Гречко, А. В., Очеретяна, О. В. Економічні переваги імплементації механізму управління сталим розвитком на вітчизняних підприємствах. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2022. №22. С. 47-51.

31. Васюткіна Н.В. Механізм управління сталим розвитком підприємства. Науковий вісник Чернівецького університету. 2014. Вип. 694-695. Економіка. С. 120-124.

32. Вецко Т.М. Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку: магістерська дис.: 073. Київ, 2018.

33. Кравченко О.В. Управління сталим розвитком. Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції : 22 жовтня 2020 р. [Електронний ресурс] / відп. ред. Р.В. Манн; М-во освіти і науки Україниб Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ. 2020. С. 58-59. URL: <http://surl.li/iridtn>. (Дата звернення: 13.09.2024)

34. Куча Д.О. Механізм управління сталим розвитком підприємства. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія / За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: ФОП Маслаков, 2018. С. 74-85.

35. Смачило І. І. Методи управління сталим розвитком підприємства. Економіка розвитку. 2012. № 2. С.115-120.

36. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (40). № 6. С. 136-141.

37. Прозоров Д.В. Механізм управління сталим розвитком підприємств. Модернізація фінансово-кредитної системи: досвід та перспективи : тези доповідей II міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, 27-29 квітня 2015 р. – Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – С. 111-114.

38. Корнійко К.В. Чайкіна А.О. Особливості управління сталим розвитком сучасного підприємства. Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.). – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. Т. 1. С. 68-70.

39. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траектория науки. Електронний науковий журнал. 2016. № 8. С. 200–217.

40. Воронкова В.Г., Метеленко Н.Г. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко — Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. — 588 с.

41. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Основні принципи концепції сталого розвитку. Тези Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених “Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції”, 7 листопада 2019 року. – Житомир: «Житомирська політехніка», 2019. – С. 64- 65.

42. Ткач, Р. О. Стратегія та тактика управління сталим розвитком підприємства : кваліфікаційна робота ... бакалавра : 073 Менеджмент / Руслана Олександрівна Ткач ; наук. керівник Світлана Владиславівна Бурлуцька. – Київ, 2021. – 147 с.

43. Смачило І.І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. Економіка розвитку. - 2013. № 3. С. 79-82.

44. Гречко А.В., Очеретяна О.В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталый розвиток підприємства». Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С. 37-41.

45. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка і суспільство. 2020. № 21. С. 79–85.
46. Гальчак Х.Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: зб. наук. праць «Проблеми економіки та управління». 2016. № 847. С. 69–74.
47. Дем'яненко Т.І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(1). С. 185-188.
48. Мосійчук І.В. ESG стратегія: вплив інтеграції факторів сталого розвитку на фінансові результати підприємств. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 657-658.
49. Кирчатий Ю.В., Шершенюк О.М. Стратегія інноваційного розвитку на принципах ESG. Менеджмент і маркетинг на транспорті. Український державний університет залізничного транспорту, 2023. С. 232-233.
50. Лопатинський Ю.М. ESG-стратегія аграрних підприємств. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 652-653.
51. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 291-305.
52. Кудрявцев В. М., Кудрявцева О. В. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 42. С. 168-181.
53. Семенюк О.М. Алгоритм комплексної оцінки рівня сталого розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 6. Т. 2. С.186-189.

54. Головня К.І. Забезпечення сталого розвитку підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 073 Менеджмент / Головня Карина Ігорівна ; наук. керівник Тетяна Володимирівна Якимчук. – Київ, 2024. – 81 с.

55. Накісько О.В., Подорожній О.О., Петренко П.А. Звітність зі сталого розвитку підприємств в Україні: орієнтири Європейського Союзу, стан та перспективи розвитку. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 березня 2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 402-404.

56. Дейнега М.В. Ключові принципи соціальної відповідальності. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 березня 2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 515-517.

57. Кутідзе Л.С. Напрямки розвитку соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєного стану. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 25–26 травня 2023 р. [Електронний ресурс] / Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. Екрана. С. 280-281. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/29790444-cb71-4264-910d-b7b35320ec8a/content#page=280>.

58. Артюх А.В. Міжнародний досвід та обґрунтуванні доцільності стандартизації підходів до взаємодії зі стейкхолдерами. Якість, стандартизація та метрологічне забезпечення: [матеріали II міжнародної науково-практичної конференції, Харків - 14-15 березня 2023 року] / за заг. ред. д.т.н., проф. Р. М. Тріща, к.т.н., доц. Г. С. Грінченко. Українська інженерно-педагогічна академія. Харків: УІПА, 2023. С. 82-83.

59. AccountAbility. Standarts. URL: <https://www.accountability.org/standards/>.

60. ControllingWiki. Sustainability Balanced Scorecard. URL: https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Sustainability_Balanced_Scorecard. (Дата звернення: 20.09.2024).

61. Novisto. Understanding ESG metrics: An introduction to ESG reporting. URL: <https://novisto.com/resources/blogs/understanding-esg-metrics-an-introduction-to-esg-reporting>. (Дата звернення: 18.10.2024).

62. DoGood. The main sustainability indexes. URL: <https://www.dogoodpeople.com/csr-trends/esg-criteria/the-main-sustainability-indexes/>. (Дата звернення: 18.10.2024).

63. Запорізький національний університет. Фактори впливу на сталий розвиток підприємства. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=529482>.

64. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю "Укренерго цифрові рішення" URL: <https://clarity-project.info/edr/43879932>. (Дата звернення: 18.10.2024).

65. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю "Укренерго цифрові рішення". Фінансова звітність малого підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/43879932/finances>. (Дата звернення: 18.10.2023).

66. Кадрова політика. Затверджена наказом директора ТОВ «Укренерго цифрові рішення» від 1 грудня 2020 року. НАКАЗ 3-О/Д. 2020. 5-19 с.

67. Tetiana Sobolieva, Anna Dobropas. ACCELERATING SUSTAINABLE BUSINESS TRANSFORMATION // Proceedings of the VI International Conference on European Dimensions of Sustainable Development, May 15 – 17, 2024. – Kyiv: NUFT, 2024. – P. 52

68. Tetiana Sobolieva, Anna Dobropas. SUSTAINABLE BUSINESS TRANSFORMATION IN TEXTILE INDUSTRY: CHALLENGES AND GOOD PRACTICES // Selected Papers of the VI International Conference on European Dimensions of Sustainable Development, May 15-17, 2024. – Kyiv: NUFT, 2024, P. 156-162.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Набір показників для аналізу сталого розвитку підприємства

Складова розвитку	Групові показники	Коефіцієнти (первинні фактори)
Економічна	Ринкова стійкість	Коефіцієнт автономії
		Коефіцієнт фінансової стабільності
	Фінансова стійкість	Коефіцієнт забезпечення власними засобами
		Чистий оборотний капітал (робочий капітал).
		Коефіцієнт забезпечення власними обор, засобами
	Оцінка рентабельності	Коефіцієнт рентабельності діяльності
		Коефіцієнт рентабельності продукції
	Аналіз платоспроможності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
		Коефіцієнт швидкої (критичної ліквідності)
		Коефіцієнт покриття
Соціальна	Фінансове забезпечення працівників	Кількість створених робочих місць
		Співвідношення середньої ЗП на підприємстві до середнього розміру ЗП І в галузі
		Витрати на виплату премій та інших заохочувальних компенсаційних виплат
	Безпека та здоров'я працівників	Витрати на медичне страхування працівників
		Витрати на охорону прац та техніку безпеки на одного працюючого
		Витрати підприємства на санаторно-курортне забезпечення працівників
		Рівень виробничого травматизму
	Освіта працівників	Витрати на освіту працівників
		Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації на одного працюючого
		Кількість проведених підприємством навчальних, освітніх та соціальних заходів
Екологічна	Екологічна стійкість продукції	Кількість відходів на рік, що припадає на одиницю продукції, що випускається
		Процентна частка продукції, яка після закінчення терміну служби може бути відновлена або повторно використана
		Кількість енергії, що витрачається за рік або припадає на одиницю продукції
		Кількість використовуваних сировинних матеріалів, витрачених на виробництво одиниці продукції
	Екологічна стійкість підприємства	Кількість викидів на рік
		Витрати на утилізацію промислових відходів на рік
		Кількість промислових відходів на рік
		Забезпеченість власною електроенергією
		Витрати на ресурсозберігаючі технології
		Витрати на енергозберігаючі технології

На основі факторного аналізу розраховується індекс стійкості (сталості) розвитку підприємства (ІСР). Для розрахунку узагальненого показника стійкості розвитку використаємо таку формулу:

$$ІСР = \sqrt[3]{ЕС * СС * ЕкС} \quad (1.1)$$

де ІСР – індекс стійкості розвитку;

ЕС – економічна стійкість;

СС – соціальна стійкість;

ЕкС – екологічна стійкість.

Інтерпретація значень індексів розвитку за кожною складовою представлена в дод. В, табл. В.1. Оцінка факторів проводиться від 0 до 1 (де 0 – мінімальна оцінка, 1 – максимальна оцінка).

Таблиця В.1 – Інтерпретація значень стійкості розвитку підприємства за кожною зі складових

Складова розвитку	Діапазон значень індексу	Характеристика стану розвитку
Економічна складова	$0,9 < EC < 1,0$	Економічний стан високоефективний
	$0,6 < EC < 0,8$	Економічний стан забезпечується стабільними техніко-економічними показниками
	$0,3 < EC < 0,5$	Значення показників нестабільні
	$0,0 < EC < 0,2$	Характеризується збоями у виробничо-господарській діяльності, випуск продукції ведеться нерегулярно, збут раніше виробленої продукції не здійснюється
Соціальна складова	$0,9 < CC < 1,0$	Персонал забезпечений стабільною заробітною платою, створено оптимальні умови праці і відпочинку
	$0,6 < CC < 0,8$	Вирішено всі питання щодо соціальної захищеності та забезпеченості персоналу
	$0,3 < CC < 0,5$	Соціальна захищеність персоналу не забезпечується
	$0,0 < CC < 0,2$	Значне скорочення робочих місць, висока заборгованість із заробітної плати
Екологічна складова	$0,9 < EKC < 1,0$	Вирішені всі екологічні питання виробничої діяльності підприємства
	$0,6 < EKC < 0,8$	Характеризується розміром плат за забруднення навколишнього середовища в межах установлених лімітів
	$0,3 < EKC < 0,5$	Забезпечується слабо
	$0,0 < EKC < 0,3$	Не забезпечується



Звіт подібності

метадані

Заголовок

KMP2_Добропас А._ЕМО-601

Автор

Добропас Анна Богданівна

Науковий керівник / Експерт

Соболева Тетяна Олександрівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		1
Мікропробіли		3
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		55

Обсяг знайдених подібностей

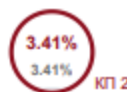
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

16972

Кількість слів



КЦ

138179

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Копір тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7342/Shymanska.pdf?sequence=1&isAllowed=y		73	0.43 %
2	формування бюндлу бізнес-організації 11/25/2022 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)		42	0.25 %
3	http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/inv_694-695.pdf		39	0.23 %

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Добропас Анна Богданівна

Назва роботи: «Управління сталим розвитком бізнес-організації»

Науковий керівник: Соболева Тетяна Олександрівна

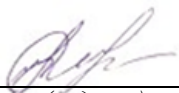
Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 6,98%, КП 2 – 3,41%, КЦ – 6,03%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ **виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;**
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

12.11.2024
(дата)


(підпис)

Соболева Т.О.
(П.І.Б.)



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE
NATIONAL UNIVERSITY
OF FOOD TECHNOLOGIES
NATIONAL ERASMUS+ OFFICE IN UKRAINE
EUROPEAN STUDIES PLATFORM



PROCEEDINGS
VI INTERNATIONAL CONFERENCE
**EUROPEAN DIMENSIONS OF
SUSTAINABLE DEVELOPMENT**



MAY 15-17, 2024, KYIV

<i>Oksana Salavor, Nataliya Bublienko, Oksana Nychyk, Yevhen Lukashevich, Yuliya Voytenko Palgan</i>	
PROCESSING OF ORGANIC WASTE IN UKRAINE AND THE EU	47
<i>Микола Лазарев, Алла Кленко, Лілія Калачнюк</i>	
БІОХІМІЧНІ ПОКАЗНИКИ КРОВІ ВРХ ЗА ТРИВАЛОГО УТРИМАННЯ НА ЗАБРУДНЕНІЙ РАДІОНУКЛІДАМИ ТЕРИТОРІЇ	48
ECONOMIC GROWTH FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT	49
<i>Tetiana Stroiiko, Carlos de las Heras Jambrino, Patricia P. Iglesias Sánchez</i>	
ENVIRONMENTAL START-UPS IN THE SOLAR ENERGY SECTOR: SOCIAL INITIATIVES OR PROFITABLE PROJECTS?	50
<i>Oksana Liashenko, Olga Demianiuk</i>	
THE INTERCONNECTED NATURE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: A HOLISTIC APPROACH TO GLOBAL DEVELOPMENT	51
<i>Tetiana Sobolieva, Anna Dobropas</i>	
ACCELERATING SUSTAINABLE BUSINESS TRANSFORMATION	52
<i>Tetyana Sokolska, Olha Shaitor</i>	
UKRAINIAN NATIONAL POLICY IN AGRARIAN SECTOR COMPETITIVENESS PROMOTION CONSIDERING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT	53
<i>Larysa Strashynska, Volodymyr Strashynskiy</i>	
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE INNOVATION PROCESS IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	54
<i>Tetiana Popova</i>	
NAVIGATING CHALLENGES: NGO DEVELOPMENT IN POLAND AND UKRAINE ...	55
<i>Vasylyna Podliesna</i>	
THE POSSIBILITY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER MILITARY- ECONOMIC CYCLICITY	56
<i>Ganna Kolomiyets, Olga Melentsova</i>	
CHANGING DIRECTIONS IN THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES	57
<i>Anastasiia Dukhnenko</i>	
THE USE OF ADVANCED IT TECHNOLOGIES IN HR OPERATIONS	58

ACCELERATING SUSTAINABLE BUSINESS TRANSFORMATION

Tetiana Sobolieva*, Anna Dobropas

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

**Speaker: sobolieva_tetiana@kneu.edu.ua*

Indicators of economic development, focused on the intensification of production and consumption, which is the basis of modern models of national economies, neglect the importance of the current problems of our time, such as global warming, environmental pollution, inequality and low social standards. An important prerequisite for the transition of development on the basis of sustainability is the transformation to sustainable consumption and production.

Sustainable Development Report (Sachs et al., 2023) estimates national SDG Index for different countries. In 2023, Ukraine took 38th place with scores of 76.5 among 166 countries according to the index of sustainable development goals. An important accelerator of sustainable development is the transition of companies to the principles of sustainability and green management practices, implementing sustainable development strategies and circular business models. Research (Babiak&Trendafilova, 2011) indicates that organizations are aware of the economic potential of environmental CSR and are motivated not only by concern for the environment, but also perceive such initiatives as a source of innovation and competitive advantage.

The analysis of 32 quantitative studies carried out by Molina-Azorín *et al.* (2009) demonstrated that regardless of the country, industry and company type, the positive influence of environmental management on financial indicators prevails. Based on econometric analysis, Iraldo *et al.* (2009) confirm that a well-developed environmental management system has a positive effect on the environmental performance of companies, and also stimulates the introduction of relevant technical and organizational innovations. Greening of the organizational culture involves the constant support of environmental initiatives by the management of the organization and changing the guidelines in the behavior of employees.

References:

- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(1), 11-24. DOI: /10.1002/csr.229
- Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1444-1452.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tari, J. J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management decision*, 47(7), 1080-1100. DOI: 10.1108/00251740910978313
- Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G., & Drumm, E. (2023). Implementing the SDG stimulus. sustainable development report 2023. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press, 2023. DOI: 10.25546/102924