

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ
ПІП «ДНІПРОТРАНС»)

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання»
Колесника Андрія Станіславовича
Керівник: к. пед. н., доц. Яковенко О.І.
Рецензент: к. т. н., доц., завідувач
кафедри управління в транспортній
галузі Дунайського інституту
Національного університету «Одеська
морська академія» Биковець Н. П.

Ізмаїл – 2025

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницької та туристичної діяльності

протокол № 7 від «17» березня 2025 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
Метіль Т.К.

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«24» березня 2025 р.

Оцінка 100 відмінно

ІНСТИТУТ ПРАВОСУДНОСТІ І ПРАВА ЧИНОСНИКІВ

Голова ЕК

Мурманко Т.С.
Мурманко Т.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічний зміст механізму стійкого розвитку підприємства.....	8
1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємства.....	15
1.3. Системний підхід до формування механізму стійкого розвитку підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПП «ДНІПРОТРАНС»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Дніпротранс».....	34
2.2. Особливості організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ПП «Дніпротранс».....	42
2.3. Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ПП «Дніпротранс».....	48
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПП «ДНІПРОТРАНС».....	62
3.1. Теоретичні засади проектування моделі стійкого розвитку.....	62
3.2. Формування проекту впровадження моделі ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс».....	68
3.3. Обґрунтування ефективності проекту впровадження моделі ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс».....	80
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток світової економіки супроводжується масштабними трансформаціями, що зумовлені глобалізаційними процесами, екологічними викликами, соціальною нерівністю та стрімким поширенням технологічних інновацій. У цих умовах підприємства стикаються з необхідністю переосмислення традиційних моделей господарювання та інтеграції принципів стійкого розвитку у власні стратегії.

Актуальність дослідження механізму стійкого розвитку підприємства визначається низкою чинників, зокрема, загострення екологічних проблем і потреба у впровадженні природозберігальних технологій; зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності як чинника довгострокової конкурентоспроможності; економічна нестабільність, що потребує адаптивних управлінських рішень; цифровізація та інноваційні зміни, які створюють нові можливості та ризики.

У науковому дискурсі поняття «сталий» та «стійкий» розвиток розглядається як інтегративна концепція, що поєднує економічну ефективність, екологічну збалансованість та соціальну відповідальність. Для України актуальність теми посилюється необхідністю адаптації підприємств до європейських стандартів, інтеграції у міжнародні ринки та підвищення конкурентоспроможності. Формування механізму стійкого розвитку стає стратегічним завданням, що визначає здатність підприємства протистояти кризам, забезпечувати стабільність та створювати додану вартість для суспільства.

Таким чином, дослідження організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства має як теоретичне, так і практичне значення, сприяючи формуванню нової управлінської парадигми, що відповідає сучасним викликам і забезпечує гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у проектуванні моделі механізму стійкого розвитку підприємства на підставі вивчення теоретичних засад

формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства та дослідження його формування та реалізації на ПП «Дніпротранс».

Завдання кваліфікаційної роботи включають:

1. Вивчення теоретико-методологічних основ формування механізму стійкого розвитку підприємства.
2. Дослідження формування та реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»
3. Здійснити оцінку ефективності організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»
4. Розробити проєкт впровадження моделі ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»
5. Здійснити обґрунтування ефективності проєкту впровадження моделі ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»

Об'єктом дослідження є процес функціонування підприємства в умовах сучасної економіки, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на його розвиток. **Предметом дослідження** організаційно-економічний механізм забезпечення стійкого розвитку підприємства, тобто система управлінських рішень, методів, інструментів та процесів, спрямованих на досягнення довгострокової стабільності, конкурентоспроможності та соціально-екологічної відповідальності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс методів, що відповідають змісту кожного розділу роботи та забезпечують її наукову цілісність. У першому розділі застосовано методи аналізу, синтезу та порівняння, які дозволили узагальнити наукові підходи до визначення сутності стійкого розвитку підприємства та сформувати теоретико-методологічну основу дослідження. У другому розділі використано статистичний метод, методи групування та класифікації, а також графічний метод, що забезпечили систематизацію внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та їх наочне відображення у структурі механізму. У третьому розділі застосовано методи моделювання та прогнозування, системний підхід і експертні оцінки, які дали

змогу розробити концептуальну модель організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства та визначити практичні інструменти його реалізації.

Інформаційна база дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи були використані наукові та науково-практичні праці вітчизняних та зарубжних авторів з питань формування, реалізації та оцінки ефективності організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності функціонування механізму забезпечення стійкого розвитку ПП «Дніпротранс».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

- IX Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (16 травня 2025 року, м. Ізмаїл) на тему «Імплементация цілей стійкого розвитку в практику управління вітчизняними підприємствами»
- XI Всеукраїнській науково–практичній конференції «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» (20 листопада 2025 року, м. Ізмаїл) на тему «Складові організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств».

Студентом також були опубліковані наукові праці у співавторстві із науковим керівником:

- Яковенко О. І., Колесник А. Концептуальні підходи до визначення змісту механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. №5 (56). С. 148-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-20>

- Яковенко О. І. Колесник А. Теоретичні засади проектування моделі стійкого розвитку. Економіка і суспільство. 2025. №79

- Колесник А. С. Системний підхід до формування механізму стійкого розвитку підприємства. Трансформація економіки та суспільства: глобальні

тенденції та національні перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (м. Суми, 30 листопада 2025 р). Research Europe, 2025. 124 с. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr251130>

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 53 найменування, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 92 сторінках друкованого тексту, який включає 7 рисунків і 30 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст механізму стійкого розвитку підприємства

На сучасному етапі розвитку світової економіки та суспільства відбуваються глибокі трансформації, що зумовлюють необхідність перегляду підходів до реалізації концепції сталого розвитку. Ці зміни є відповіддю на глобальні виклики, серед яких — екологічні кризи, соціальна нерівність, технологічні прориви та економічні коливання. Вони формують нові стратегічні орієнтири для бізнесу, вимагаючи інтеграції принципів стійкості у корпоративні стратегії та щоденну операційну практику.

Посилення процесів глобалізації актуалізує потребу у скоординованих діях на міжнародному рівні, оскільки екологічні, соціальні та економічні проблеми набувають транскордонного характеру й потребують комплексного вирішення. У цьому контексті значно зростає роль корпоративного сектора: бізнес сьогодні не лише забезпечує економічне зростання, а й активно впливає на соціальну сферу та стан навколишнього середовища. Зростає кількість підприємств, які усвідомлюють власну відповідальність за мінімізацію негативного впливу на довкілля та реалізацію соціально значущих ініціатив.

Поняття «сталий розвиток» уперше було офіційно закріплене у 1987 році в доповіді «Наше спільне майбутнє», підготовленій Всесвітньою комісією ООН з навколишнього середовища і розвитку. У цьому документі сталий розвиток визначено як процес, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь забезпечувати власні потреби. Основна ідея полягає в тому, що економічне зростання має здійснюватися без виснаження природних ресурсів і погіршення екологічної ситуації, а також бути соціально справедливим — гарантувати гідні умови життя для всіх, незалежно від регіональних чи економічних відмінностей.

У сучасному науковому дискурсі поняття «сталий розвиток» має різні трактування, що відображають багатогранність його змісту та практичного

застосування. Так, Н. Скопенко та О. Когут визначають сталий розвиток підприємства як процес якісних змін у визначеному напрямі, спрямованих на підвищення стійкості в умовах нестабільності, коли підприємство не досягає критичної межі втрати рівноваги або здатне швидко відновлювати стабільність [26]. Т. Лазоренко та І. Шолом розглядають його як антикризовий, безперервний і контрольований процес, що супроводжується зростанням економічної ефективності, розширенням відповідальності перед клієнтами та партнерами, а також реалізацією екологічних заходів, спрямованих на покращення якості життя нинішніх і майбутніх поколінь [9].

На думку В. В. Фурсенка, сталий розвиток передбачає не лише досягнення економічних результатів, але й гармонійне поєднання економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємства, що створює основу для довгострокового зростання. У науковій та прикладній літературі терміни «стійкий розвиток» і «сталий розвиток» часто використовуються як взаємозамінні, адже обидва поняття репрезентують єдину концептуальну основу, яка поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість [32]. Т. Панчишин, М. Л. Вдовин акцентують на багатокomпонентності сталого розвитку, виділяючи економічні, екологічні, соціальні та інші показники. К. Редько трактує його як політику підприємства, що формує фізичні, кліматичні, політичні, ціннісні та економічні параметри середовища [21]. В. Харчук розглядає сталий розвиток як сукупність економічного, культурного, соціального, екологічного та управлінського вимірів діяльності [33]. О. Матковський підкреслює його комплексний характер, вбачаючи у ньому систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують не лише економічну результативність, а й гармонізацію виробничих процесів із соціальними та екологічними вимогами [13]. В. Мірошніченко визначає сталий розвиток як інтегративну систему, що підтримує ключові умови навколишнього середовища — економічні, кліматичні, ціннісні та інші, наголошуючи на багатовимірності цього явища, де взаємодія різних чинників створює основу для збалансованого існування соціально-економічних систем [23].

Сизоненко О. А. розглядає сталий розвиток підприємства як безперервний процес удосконалення ключових економічних показників, що забезпечує досягнення економічної рівноваги та поступальний рух уперед. При цьому наголошується, що нехтування екологічними та соціальними чинниками обмежує потенціал економічного зростання й може спричинити негативні наслідки у довгостроковій перспективі. Тому концепція сталого розвитку повинна мати інтегрований характер, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні складові задля стабільності та тривалого успіху [25].

Мануйлов О. В. у праці «Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності» визначає сталий розвиток як цілеспрямований процес соціально-економічного зростання, орієнтований не лише на задоволення актуальних потреб, а й на врахування інтересів майбутніх поколінь. Такий розвиток передбачає збереження та покращення екологічних параметрів виробничої діяльності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників та ризиків. Він постає як комплексна стратегія, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість, а управлінські рішення мають враховувати як поточні пріоритети, так і майбутні виклики [11].

Гречко А. та Очеретяна О. підкреслюють, що сталий розвиток забезпечує стабільне зростання підприємства та відтворення його внутрішніх підсистем, сприяючи позитивним результатам у трьох ключових напрямках — економічному, соціальному та екологічному. Для цього необхідне ефективне внутрішнє управління, а також використання сучасних економічних і правових інструментів на державному рівні. Стратегічна мета такого розвитку полягає у збереженні балансу між інтересами бізнесу, суспільства та навколишнього середовища, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і відповідальним перед майбутніми поколіннями [4]. Степаненко Т. О. трактує сталий розвиток як провідну управлінську концепцію в умовах складності та динамічних змін зовнішнього середовища. Вона наголошує на обмеженості природних ресурсів, зростанні значення людського капіталу та необхідності впровадження природозберігальних технологій. На її думку, основними

характеристиками сталого розвитку є рівноважність, адаптивність, збалансованість, стабільність, конкурентоспроможність та екологічність, що забезпечують довгострокову ефективність підприємства, сприяючи економічному зростанню, соціальному прогресу та охороні довкілля [28]. Ляшук К. пропонує розглядати сталий розвиток як управлінську модель, що ґрунтується на інтегрованому підході до вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. У цьому контексті управлінські рішення мають бути спрямовані на досягнення збалансованих результатів у зазначених сферах, а підприємства виступають ключовими суб'єктами, адже їхня діяльність істотно впливає на всі три виміри сталого розвитку — економіку, суспільство та довкілля [10].

Аналіз наукових підходів дозволяє сформулювати узагальнене визначення стійкого розвитку підприємства як процесу забезпечення довготривалого економічного зростання, що передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. Як управлінська концепція, сталий розвиток орієнтований на раціональне використання ресурсів, охорону навколишнього середовища, підвищення якості життя працівників і громад, а також підтримання конкурентоспроможності в умовах складного та мінливого зовнішнього середовища. Його сутність полягає у досягненні стабільності та рівноваги з урахуванням довгострокових інтересів як підприємства, так і суспільства загалом.

Складові стійкого розвитку підприємства наведено на рис. 1.1.

Економічна складова сталого розвитку підприємства передбачає стабільне зростання прибутковості, ефективне управління ресурсами та забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Вона охоплює не лише максимізацію прибутку, а й стратегічне планування, інвестиції в інновації та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Гнучкість, конкурентоспроможність і самофінансування стають ключовими умовами, що реалізуються через впровадження сучасних технологій, цифровізацію бізнес-процесів та оптимізацію витрат. Економічна стабільність, у свою чергу, створює основу для реалізації екологічних та

соціальних ініціатив, адже прибуткове підприємство може інвестувати в еко-технології, розвиток персоналу та підтримку громадських проєктів. Таким чином, економічний розвиток виступає не ізольованою метою, а фундаментом гармонійного зростання у всіх напрямках діяльності.

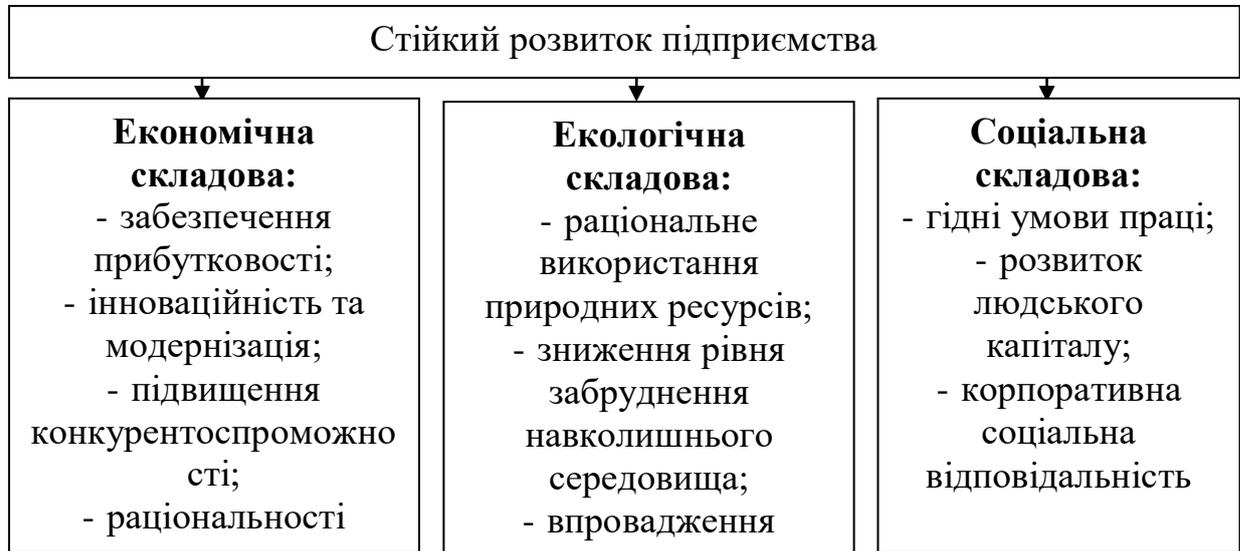


Рис. 1.1. Складові стійкого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [4, 9, 10, 11, 13, 21, 23, 25, 26, 28, 32]

Екологічна складова сталого розвитку акцентує на відповідальному ставленні підприємства до навколишнього середовища. Йдеться про мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності шляхом скорочення викидів, раціонального використання ресурсів та впровадження принципів циркулярної економіки. Це не лише етична позиція, а й стратегічна перевага в умовах глобальних екологічних викликів. Сучасні компанії дедалі частіше інтегрують екологічні стандарти у свою діяльність, застосовують сертифікацію ISO, енергоефективні технології та відновлювані джерела енергії. Еко-інновації стають джерелом нових ринкових можливостей, формуючи позитивний імідж підприємства та підвищуючи його конкурентоспроможність. Водночас екологічна відповідальність сприяє формуванню внутрішньої корпоративної культури, підвищує мотивацію персоналу та зміцнює довіру клієнтів і партнерів. Отже, екологічний розвиток слід розглядати не як витрати, а як інвестицію у майбутнє.

Соціальна складова стійкого розвитку охоплює турботу про працівників, громаду та суспільство загалом. Вона включає створення безпечних і гідних умов праці, забезпечення рівних можливостей, розвиток людського капіталу та підтримку психоемоційного добробуту. Ефективність бізнесу безпосередньо залежить від соціального розвитку, оскільки, підприємства, що інвестують у навчання, менторство, корпоративну культуру та соціальні програми, формують лояльність і мотивацію персоналу, знижують плинність кадрів і підвищують продуктивність. Соціальна відповідальність також передбачає етичне ведення бізнесу, дотримання прав людини та прозорість у взаємодії з партнерами. Таким чином, соціальний розвиток стає важливим чинником довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Соціальний розвиток підприємства охоплює не лише внутрішні аспекти, пов'язані з умовами праці та корпоративною культурою, а й зовнішні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад, участь у благодійних проєктах та волонтерських програмах. Завдяки цьому підприємство стає активним учасником суспільного життя, зміцнює взаємозв'язки з регіоном та формує довіру з боку громадськості. Такий підхід не лише підвищує репутацію компанії, а й надає її діяльності глибшого сенсу, а саме, бути джерелом позитивних соціальних змін.

Узагальнення наукових підходів до розуміння сутності стійкого розвитку підприємств дає змогу перейти до аналізу факторів, що визначають його практичну реалізацію. З огляду на характер впливу, усі чинники стійкого розвитку умовно поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори формуються всередині організації та перебувають під прямим контролем підприємства; вони можуть регулюватися через управлінські рішення, кадрову політику, інвестиції та технологічні новації. Зовнішні фактори, навпаки, виникають поза межами підприємства й не підлягають безпосередньому контролю. Їхній вплив може бути лише опосередкованим через участь у галузевих об'єднаннях, взаємодію з державними структурами, реагування на ринкові та екологічні виклики. Саме ця взаємодія внутрішніх і зовнішніх

чинників визначає ефективність реалізації механізму стійкого розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на стійкий розвиток підприємства

Група факторів	Фактори
Внутрішні фактори	
Економічні	Ефективне управління витратами, прибутковість, інвестиції
Управлінські	Стратегічне планування, гнучкість управління, корпоративна культура
Соціальні	Класифікація персоналу, мотивація навчання, безпека праці
Технологічні	Рівень автоматизації, інновації, IT-інфраструктура
Екологічні	Енергоефективність, екологічні стандарти, управління відходами
Зовнішні фактори	
Політико-правові	Законодавство, податкова політика, регуляторні вимоги
Економічні	Макроекономічна ситуація, інфляція, валютні коливання
Технологічні	Глобальна технологічні тренди, цифровізація
Соціальні	Очікування споживачів, демографічні зміни, громадська думка
Екологічні	Зміни клімату, екологічні норми, тиск з боку екологічних організацій
Ринкові	Конкуренція, доступ до ресурсів, поведінка клієнтів

Джерело: розроблено автором за даними [26]

Для ґрунтовного розуміння сутності механізму стійкого розвитку підприємства необхідно насамперед уточнити зміст самого поняття «механізм» у економічній науці. Традиційно його розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію певних функцій або досягнення визначених цілей. Це може бути механізм регулювання, управління, стимулювання чи контролю, кожен із яких має власну структуру, інструменти, суб'єктів та логіку дії.

Відтак, перш ніж перейти до аналізу механізму стійкого розвитку, доцільно окреслити загальні підходи до визначення економічних механізмів, зокрема механізму розвитку. Останній являє собою сукупність інструментів, методів, важелів та суб'єктів, що забезпечують поступальний рух економічної системи до якісно нової стадії. Він охоплює як внутрішні чинники (інвестиції, інновації, управлінські рішення), так і зовнішні (ринкове середовище та державне регулювання). Механізм управління розвитком підприємства, у свою чергу, постає як цілеспрямована система дій, що включає стратегічне планування, реалізацію змін, моніторинг результатів та коригування процесів. Такий

механізм має бути адаптивним, гнучким і зорієнтованим на довгострокову ефективність.

У загальному розумінні механізм стійкого розвитку можна визначити як інтегровану систему, що поєднує економічні, екологічні та соціальні інструменти для забезпечення збалансованого зростання без шкоди для майбутніх поколінь. На основі проведеного дослідження та аналізу наукових джерел його доцільно трактувати як комплекс управлінських рішень, стратегій, інструментів і процесів, спрямованих на досягнення довгострокової стабільності, конкурентоспроможності та відповідальності бізнесу. Сутність такого механізму полягає у гармонійному поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати рівновагу та забезпечувати сталий прогрес.

Ефективний механізм стійкого розвитку передбачає стратегічне планування з урахуванням трьох ключових складових, впровадження інноваційних рішень для зменшення екологічного навантаження, формування корпоративної культури, орієнтованої на етичність, прозорість і соціальну відповідальність, а також постійний моніторинг і коригування управлінських дій відповідно до змін зовнішнього середовища. Таким чином, механізм стійкого розвитку підприємства слід розглядати як багатовимірну систему, що поєднує економічну доцільність, екологічну етику та соціальну відповідальність. Лише за умови гармонізації цих складових підприємство здатне забезпечити стабільне зростання, позитивний імідж та довготривалу конкурентну перевагу.

1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємства

Стійкий розвиток суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграційних процесів виступає визначальним чинником їхньої стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху на міжнародній арені.

Оцінка ефективності механізму стійкого розвитку підприємства є багатограним процесом, що дозволяє виявити рівень реалізації довгострокових цілей, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентні переваги.

Методика оцінки ефективності механізму стійкого розвитку передбачає застосування різноманітних підходів та аналітичних інструментів, що забезпечують глибоке вивчення поточного стану підприємства та його стратегічних перспектив.

Процес оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємства відбувається за декілька етапів (рис. 1.2.).

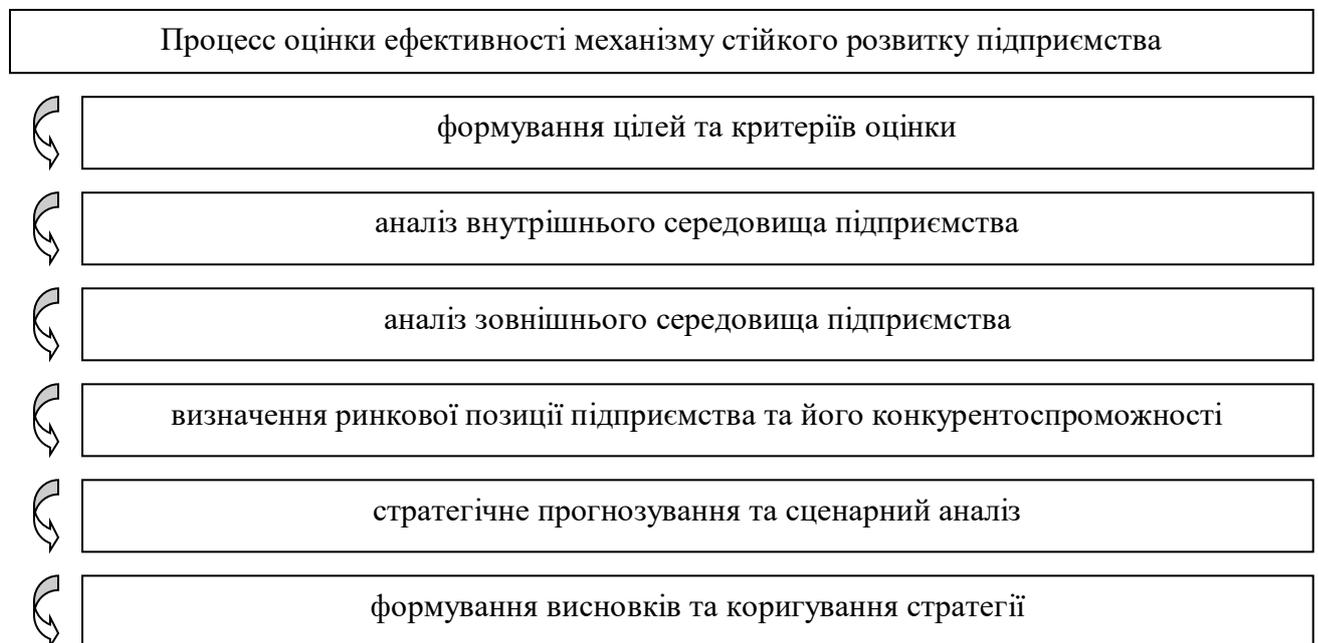


Рис. 1.2. Етапи процесу оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

На першому етапі здійснюється формування цілей та критеріїв оцінки, зокрема визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства (інновації, диверсифікація, міжнародна експансія тощо) та вибір ключових показників ефективності, які дозволяють комплексно оцінити стан і динаміку розвитку.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що охоплює оцінку організаційної структури, фінансового стану, маркетингової

системи, операційної діяльності, кадрового потенціалу, інновацій та технологій. Основними методами аналізу, що використовуються на цьому етапі, є SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз ланцюжка цінностей. Отримані результати дозволяють виявити конкурентні переваги, проблемні зони та сформуванати напрями підвищення ефективності.

Третій етап включає аналіз зовнішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища — це процес моніторингу зовнішніх факторів з метою прогнозування потенційних загроз і можливостей, який дозволяє своєчасно реагувати на виклики, адаптувати стратегію та трансформувати ризики у нові можливості» [6]. Основні групи факторів включають економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні та соціальні. На третьому етапі використовуються такі методи, як, PEST/PESTLE, STEP-аналіз, сценарний аналіз, аналіз ринкових тенденцій, модель «Structure-Conduct-Performance» тощо.

Четвертий етап передбачає визначення ринкової позиції підприємства та його конкурентоспроможності, що сприяє формуванню ефективної стратегії досягнення переваг, забезпечення стійкості у динамічному середовищі та адаптації до змін.

П'ятий етап включає стратегічне прогнозування та сценарний аналіз. Моделювання можливих варіантів розвитку подій з урахуванням ризиків та невизначеності дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність стратегічних рішень.

Шостий етап передбачає формування висновків та коригування стратегії. На цьому етапі розробляються рекомендації щодо вдосконалення механізму стійкого розвитку, уточнюються стратегічні плани відповідно до результатів проведеного аналізу.

У сучасних умовах господарювання оцінка ефективності механізму стійкого розвитку підприємства набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє визначити рівень збалансованості економічної, соціальної та екологічної складових його діяльності. Науковці пропонують різноманітні підходи до оцінки, кожен з яких має власну методологічну базу, інструментарій

та сферу застосування. Узагальнення основних підходів дозволяє сформувати системне уявлення про можливості їх використання в практиці стратегічного управління. У таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику сучасних підходів до оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних підходів до оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємства

Підхід 1	Суть підходу 2	Переваги 3	Недоліки 4
Параметричний	Параметричний підхід передбачає формалізацію сталого розвитку через систему кількісних параметрів, які охоплюють економічну, соціальну та екологічну складові. Кожен параметр має чітко визначену формулу, одиницю виміру та порогове значення, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між підприємствами або в динаміці.	- чітка структуризація; - можливість порівняння підприємств	Висока залежність від точності даних
Індексний	Систематизація індикаторів сталого розвитку з формуванням інтегрального індексу	-універсальність; - зручність для моніторингу в динаміці	Може не враховувати галузеву специфіку
Стратегічно-аналітичний	Цей підхід розглядає стійкий розвиток як стратегічну концепцію, інтегровану в управлінську систему підприємства. Оцінка здійснюється через аналіз реалізації довгострокових цілей, відповідність принципам сталості, адаптивність до зовнішніх викликів та ефективність управлінських рішень. Включає аналіз стратегій, політик, корпоративної культури. Використовуються SWOT, PEST, GAP-аналізи, матриці суттєвості. Оцінюється не лише результат, а й процес управління.	- врахування стратегічного контексту; - орієнтація на майбутнє	- складність формалізації; - високі вимоги до аналітичних ресурсів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
ESG-підхід	Базується на оцінці трьох ключових сфер: екологічної (E), соціальної (S) та управлінської (G). Він дозволяє компаніям інтегрувати принципи сталого розвитку у свою стратегію, операційну діяльність та звітність. Основна мета — виявити ризики та можливості, які впливають на довгострокову стабільність бізнесу та його вплив на суспільство і довкілля.	- висока відповідність міжнародним стандартам; - інвестиційна привабливість	- висока складність імплементації; - потреба в додаткових ресурсах

Джерело: розроблено автором за даними [3, 12, 14, 34, 36, 37, 41]

З огляду на різноманіття наукових підходів до оцінки стійкого розвитку підприємства, доцільно розглянути конкретні показники, що дозволяють здійснити комплексну оцінку економічної, соціальної та екологічної складових його діяльності. У таблиці 1.3 наведено узагальнену характеристику основних індикаторів, які використовуються для оцінки стійкого підприємства.

Таблиця 1.3

Характеристика основних індикаторів стійкого розвитку

Сфера розрахунку	Ключові показники	Формула розрахунку	Призначення
1	2	3	4
Економічний розвиток	Рентабельність діяльності	$R_d = \frac{ЧП}{B} \cdot 100$, де ЧП – чистий прибуток підприємства; В – витрати підприємства	Визначає ефективність використання ресурсів
	Коефіцієнт автономії	$K_{\phi c} = \frac{BK}{П}$, де BK – власний капітал підприємства; П – пасиви підприємства	Оцінює здатність підприємства самостійно фінансувати діяльність
	Продуктивність праці	$Пn = \frac{ЧД}{П_c}$, де ЧД – чистий дохід; П _c – середня чисельність працівників	Відображає ефективність персоналу
	Оборотність активів	$K_{об} = \frac{ЧД}{A_c}$, де ЧД – чистий дохід, A _c – середньорічна вартість активів	Показує швидкість обігу ресурсів

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Соціальний розвиток	Індекс задоволеності працівників	Визначається за допомогою анкетування	Відображає внутрішній клімат і мотивацію
	Частка витрат на соціальні програми	$B_c = \frac{BC}{B}$, де BC – витрати на соціальні програми; B – загальні витрати підприємства.	Оцінює соціальну відповідальність
	Частка працівників із вищою освітою	$P_e = \frac{PB}{P_c}$, де – PB – чисельність працівників із вищою освітою; P _c – загальна чисельність працівників	Визначає освітній рівень персоналу
Екологічний розвиток	Частка витрат на екологічні заходи	$B_e = \frac{BE}{B}$, де BE – витрати на екологічні заходи; B – загальні витрати підприємства	Показує рівень екологічної відповідальності
	Частка витрат на утилізацію відходів	$B_y = \frac{BY}{B}$, де BY – витрати на утилізацію відходів, B – загальні витрати підприємства	Відображає екологічну культуру підприємства
	Наявність екологічної сертифікації	ISO 14001 або внутрішні політики (зазначається як факт або відсутність)	Підтверджує системний підхід до управління впливом на довкілля
	Кількість рейсів з використанням альтернативного палива	Звітність або внутрішні дані	Вказує на впровадження «зелених» технологій
	Енергоємність перевезень	$E = \frac{V_{пал}}{O}$, де V _{пал} – витрати на паливо, O – обсяг перевезень	Визначає ефективність використання енергії при перевезеннях

Джерело: розроблено автором за даними [3, 12, 14, 34, 36, 37, 41]

Систематизація ключових індикаторів сталого розвитку підприємства за економічною, соціальною та екологічною складовими дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності його функціонування. Представлені показники є доступними для розрахунку на основі фінансової та управлінської звітності, що забезпечує практичну застосовність методики. Їх використання сприяє виявленню сильних і слабких сторін підприємства, формуванню обґрунтованих управлінських рішень та інтеграції принципів сталості в стратегічне планування.

У процесі оцінки ефективності функціонування механізму сталого розвитку підприємства важливу роль відіграє аналіз його середовища функціонування. Зовнішнє та внутрішнє середовище формують контекст, у якому реалізуються управлінські рішення, впроваджуються екологічні та соціальні ініціативи, а також забезпечується економічна стабільність. Методи оцінки середовища дозволяють виявити чинники, що сприяють або перешкоджають реалізації принципів сталого розвитку, а також адаптувати механізми управління до змінних умов.

Найбільш поширеними методами оцінки середовища функціонування підприємства є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод п'яти сил Портера та GAP-аналіз (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Методи оцінки середовища функціонування підприємства у контексті оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємства

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз	-простота застосування; -візуальна структура; -можливість застосування у стратегічному плануванні	-суб'єктивність оцінки; -відсутність кількісних критеріїв
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища	- врахування зовнішніх трендів; - підходить для довгострокового прогнозування	-врахування зовнішніх трендів -підходить для довгострокового прогнозування
П'ять сил Портера	Оцінка конкурентного середовища: загроза нових гравців, сила постачальників і споживачів, ризик замінників, рівень конкуренції	- глибокий аналіз ринку; - визначення стратегічної позиції підприємства	- складність збору даних; - обмежена адаптація до нестандартних галузей
GAP-аналіз	Визначення розриву між поточним станом підприємства та бажаним рівнем розвитку	- виявлення точок росту - підходить для оцінки ефективності механізмів	- потребує чітко визначених цілей - може не враховувати зовнішні ризики

Джерело: розроблено автором за даними [3, 5, 12, 36, 37]

Застосування зазначених методів дозволяє підприємству адаптувати механізм сталого розвитку до реальних умов функціонування, врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, а також сформувати стратегічні орієнтири для підвищення ефективності. Особливої актуальності набуває комбіноване використання SWOT- і PEST-аналізу, що забезпечує широку картину впливу середовища на підприємство та його здатність до стійкого розвитку.

Таким чином, оцінка ефективності механізму стійкого розвитку підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє визначити рівень збалансованості економічної, соціальної та екологічної складових його діяльності. У сучасних умовах глобальних викликів, зростання екологічної відповідальності та соціальної чутливості бізнесу, здатність підприємства до сталого розвитку розглядається як ключовий фактор його конкурентоспроможності та довгострокової стабільності.

Методологія оцінки сталого розвитку включає низку підходів, кожен з яких має власну логіку, інструментарій та сферу застосування. Параметричний підхід передбачає формалізацію сталості через систему кількісних показників, що охоплюють три основні сфери: економіку, суспільство та довкілля. Індексний підхід базується на побудові інтегрального індексу, який агрегує часткові показники у єдиний коефіцієнт, зручний для порівняння та моніторингу. Стратегічно-аналітичний підхід орієнтований на оцінку реалізації довгострокових цілей підприємства, врахування управлінських рішень, корпоративної культури та адаптивності до зовнішніх змін.

У межах кожного підходу використовуються відповідні індикатори. Економічна складова оцінюється через показники рентабельності, фінансової автономії, продуктивності праці та оборотності активів; соціальна — через індекс задоволеності працівників, частку витрат на соціальні програми, рівень освіти персоналу; екологічна — через витрати на природоохоронні заходи, утилізацію відходів, наявність екологічної сертифікації та впровадження «зелених» технологій.

Важливим елементом оцінки ефективності механізму стійкого розвитку є аналіз середовища функціонування підприємства. Методи SWOT, PEST, GAP-

аналізу та моделі п'яти сил Портера дозволяють виявити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на здатність підприємства реалізовувати принципи сталості. SWOT-аналіз дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози; PEST-аналіз — виявити макроекономічні тренди; GAP-аналіз — визначити розрив між поточним станом і бажаним рівнем розвитку; метод Портера — оцінити конкурентне середовище та стратегічну позицію підприємства.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективна оцінка механізму стійкого розвитку підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи, враховує специфіку галузі, доступність даних та стратегічні цілі організації, що не лише дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про рівень стійкості, а й слугує основою для прийняття управлінських рішень, підвищення репутації, залучення інвестицій та забезпечення довгострокового розвитку.

1.3. Системний підхід до формування механізму стійкого розвитку підприємства

Інтеграція концепції стійкого розвитку в стратегічне управління підприємством відкриває нові горизонти не лише для підвищення репутації та ефективності організації, а й для внеску в реалізацію глобальних цілей сталого розвитку. Варто наголосити, що ця концепція тісно пов'язана з ідеями соціально відповідального бізнесу, який поступово набуває популярності. Сучасні компанії дедалі частіше впроваджують практики корпоративної соціальної відповідальності та соціального підприємництва, хоча наразі це здебільшого поодинокі приклади. Значна частина підприємств, особливо представники малого бізнесу, ігнорують принципи стійкого розвитку через недостатнє розуміння переваг чесної конкуренції та партнерських відносин. Це, своєю чергою, спричиняє орієнтацію виключно на власні інтереси, що стратегічно обмежує потенціал їхнього розвитку.

Ефективне управління стійким розвитком підприємства має передбачати узгоджене формування, прийняття та реалізацію збалансованих управлінських рішень, що враховують інтереси бізнесу, суспільства та довкілля.

Управління підприємством на основі принципів стійкого розвитку сприяє зміцненню його економічної безпеки протягом усього життєвого циклу. Це забезпечується шляхом формування та впровадження системи управління, орієнтованої на раціональне й ефективне використання всіх видів ресурсів, дотримання політики корпоративної соціальної відповідальності, а також збереження і захист навколишнього середовища [5]. Стійкий розвиток розглядається як керований процес, що потребує системного підходу та активного застосування сучасних інформаційних технологій.

Механізм стійкого розвитку підприємства (рис. 1.3) охоплює ключові складові, які перебувають у тісній взаємодії, формуючи цілісний підхід до управління розвитком, що забезпечує не лише економічне зростання, а й відповідність підприємства глобальним вимогам сталого розвитку.

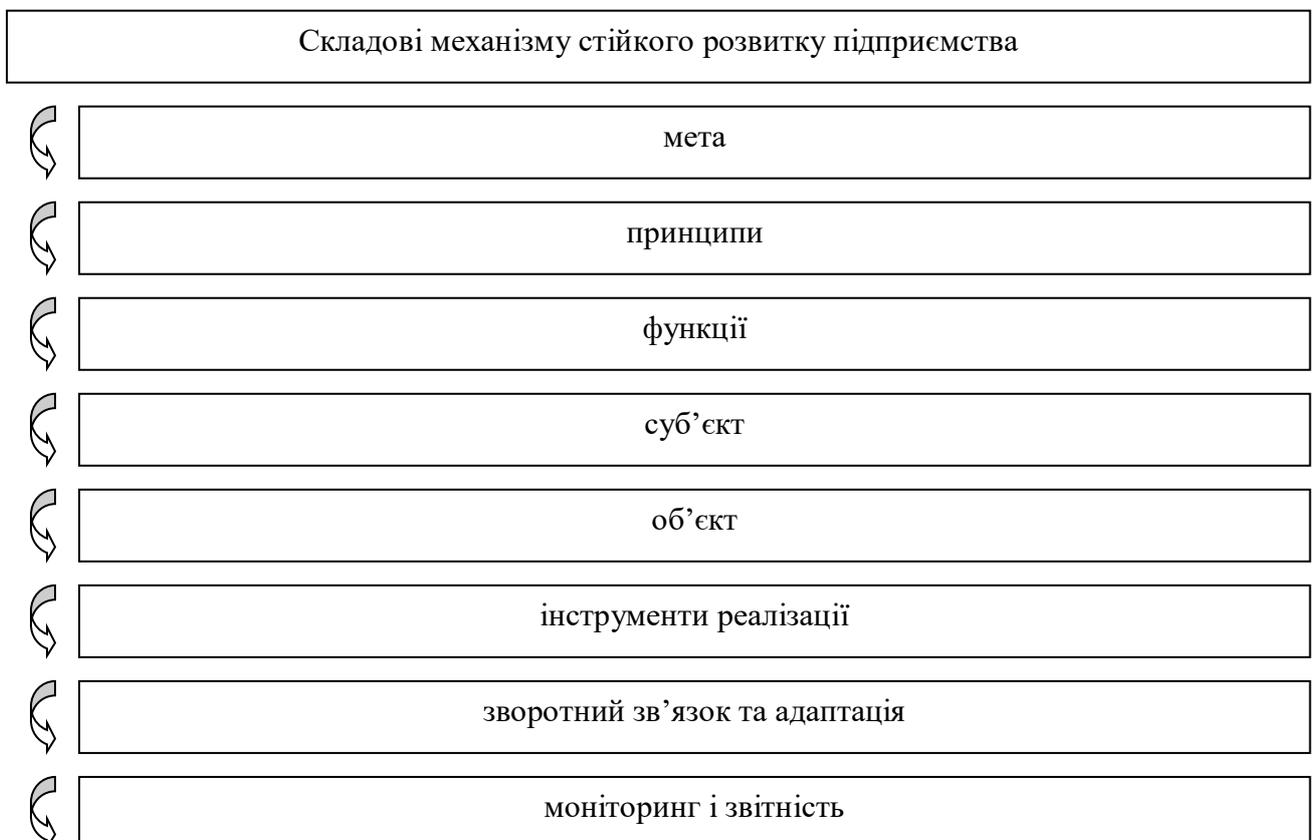


Рис.1.3. Складові механізму стійкого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [3, 5, 12, 36, 37]

Стратегічне планування в межах цього механізму передбачає формування довгострокових цілей із урахуванням економічних, екологічних та соціальних чинників, що впливають на ефективність і відповідальність бізнесу.

Ключовими складовими механізму стійкого розвитку підприємства є мета, принципи, функції, суб'єкти, об'єкт, інструменти реалізації механізму стійкого розвитку, зворотний зв'язок та адаптація, моніторинг і звітність.

Головною метою механізму стійкого розвитку є забезпечення збалансованого розвитку підприємства з урахуванням потреб сьогодення та майбутніх поколінь.

Принципи механізму стійкого розвитку включають системність і комплексність, адаптивність до змін зовнішнього середовища, прозорість і підзвітність, інноваційність, етичність і соціальна відповідальність.

Принцип системності і комплексності передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи, де всі елементи — виробництво, фінанси, персонал, екологія — взаємопов'язані. Реалізація стійкого розвитку потребує інтеграції стратегічних, тактичних і оперативних рішень, що охоплюють усі рівні управління, з метою уникнення фрагментарності та забезпечити узгодженість дій у напрямі сталості.

Принцип адаптивності до змін зовнішнього середовища акцентує на здатності підприємства гнучко реагувати на виклики глобального ринку, технологічні трансформації, екологічні загрози та соціальні очікування. Механізм стійкого розвитку має бути динамічним, здатним до самокорекції та оновлення стратегій відповідно до змін середовища, що забезпечує життєздатність підприємства в умовах невизначеності.

Принцип прозорості і підзвітності вимагає відкритості управлінських процесів, доступності інформації для зацікавлених сторін та відповідальності за прийняті рішення. Підприємство, що прагне стійкого розвитку, має демонструвати чесність у звітуванні, дотримання етичних норм і готовність до діалогу з громадськістю, інвесторами та регуляторами.

Принцип інноваційності передбачає постійний пошук нових рішень, технологій та управлінських моделей, які сприяють стійкому розвитку.

Інновації є ключовим драйвером ефективності, екологічної безпеки та соціального прогресу. Підприємства, що впроваджують інноваційні практики, здатні не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові стандарти стійкості.

Принцип етичності і соціальної відповідальності базується на усвідомленні підприємством своєї ролі в суспільстві та передбачає дотримання моральних норм, турботу про добробут працівників, підтримку місцевих громад та мінімізацію негативного впливу на довкілля, що формує гуманістичну основу бізнесу, де прибуток поєднується з цінностями сталого розвитку.

До функцій механізму стійкого розвитку відносяться прогностична, регулятивна, контрольна, мотиваційна, інтегративна. Прогностична функція механізму стійкого розвитку полягає у виявленні тенденцій, ризиків та можливостей, що можуть впливати на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі. Вона забезпечує стратегічне бачення, дозволяє формувати сценарії розвитку та адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Завдяки цій функції підприємство здатне діяти на випередження, знижуючи рівень невизначеності.

Регулятивна функція спрямована на впровадження управлінських рішень, що забезпечують реалізацію принципів сталості. Вона охоплює розробку політик, процедур, стандартів та механізмів контролю, які регулюють економічну, екологічну та соціальну діяльність підприємства. Ця функція забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів у напрямі стійкого розвитку.

Контрольна функція передбачає систематичний моніторинг результатів реалізації заходів сталого розвитку, оцінку їх ефективності та виявлення відхилень. Вона дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та забезпечувати відповідність діяльності підприємства встановленим цілям і стандартам. Контрольна функція є основою для формування зворотного зв'язку в системі управління.

Мотиваційна функція полягає у створенні стимулів для персоналу та інших суб'єктів підприємства до впровадження сталих практик. Вона включає матеріальне та нематеріальне заохочення, розвиток корпоративної культури,

навчання та підвищення екологічної та соціальної свідомості. Завдяки мотиваційній функції формується внутрішня зацікавленість у досягненні цілей стійкого розвитку.

Інтеграційна функція забезпечує узгодження інтересів різних учасників процесу, а саме, власників, працівників, партнерів, громади та держави. Вона сприяє формуванню єдиного бачення сталого розвитку, налагодженню ефективної комунікації та партнерства. Інтеграція дозволяє підприємству діяти як соціально відповідальний суб'єкт, що враховує потреби всіх зацікавлених сторін.

Суб'єкти та об'єкти механізму стійкого розвитку наведено на рис. 1.4.

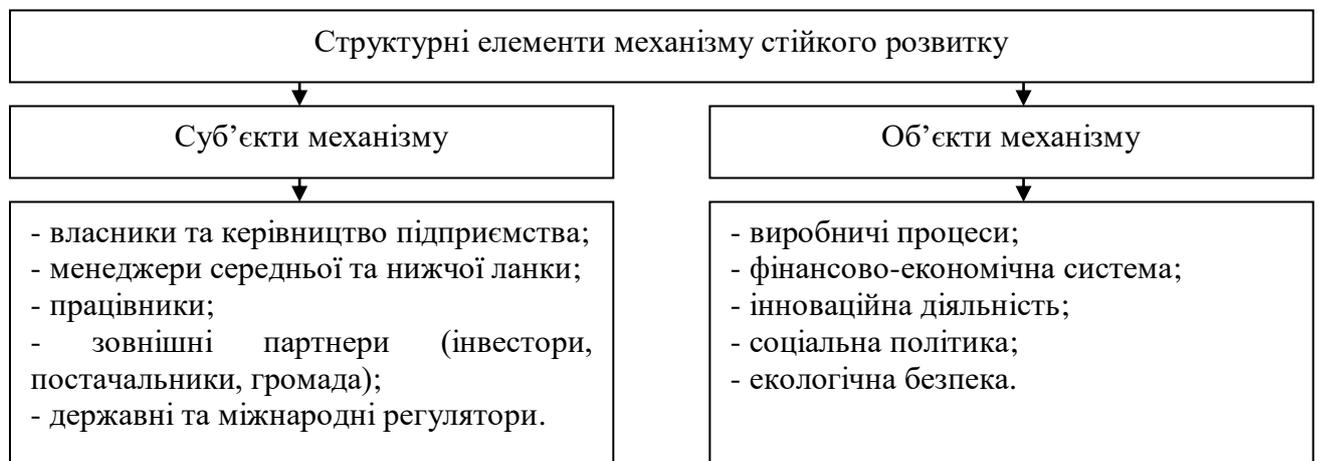


Рис. 1.4. Суб'єкти та об'єкти механізму стійкого розвитку

Джерело: розроблено автором за даними [3, 5, 12, 36, 37]

Інструменти механізму стійкого розвитку підприємства становлять практичні засоби реалізації стратегічних цілей сталості. Вони охоплюють нормативні, економічні, організаційні, технологічні, соціальні, інформаційні та інноваційні компоненти, що забезпечують інтеграцію принципів сталого розвитку в усі сфери діяльності підприємства (рис. 1.5).

Нормативно-правові інструменти включають стандарти, політики, регламенти та міжнародні угоди, які визначають рамки відповідального ведення бізнесу. Зокрема, впровадження стандартів ISO 14001 або принципів ESG дозволяє підприємству систематизувати екологічне управління та підвищити прозорість діяльності.



Рис. 1.5. Інструменти реалізації механізму стійкого розвитку підприємств
Джерело: розроблено автором за даними [3, 5, 12, 36, 37]

Економічні інструменти спрямовані на стимулювання сталих практик через фінансові механізми. Це можуть бути «зелені» інвестиції, податкові пільги, субсидії, внутрішнє еко-бюджетування. Їх застосування дозволяє оптимізувати витрати, підвищити енергоефективність та забезпечити доступ до нових ринків.

Організаційно-управлінські інструменти охоплюють розробку ESG-стратегій, впровадження систем екологічного менеджменту, етичних кодексів та внутрішніх регламентів. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, формують корпоративну культуру сталості та сприяють ефективному управлінню ресурсами.

Технологічні інструменти включають впровадження енергоощадних технологій, систем утилізації відходів, цифрових рішень для моніторингу екологічного впливу. Такі інструменти використовуються для зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення продуктивності та забезпечення інноваційного розвитку.

Соціальні інструменти спрямовані на підтримку добробуту працівників, розвиток еко-свідомості, формування етичної поведінки. До них відносяться, зокрема, освітні програми, тренінги, корпоративні ініціативи, що сприяють мотивації персоналу та зміцненню внутрішньої згуртованості.

Інформаційно-аналітичні інструменти забезпечують моніторинг, оцінку та управління показниками стійкого розвитку. Вони включають індикатори стійкості, цифрові панелі управління, аудит екологічної та соціальної ефективності. Завдяки цим інструментам підприємство отримує обґрунтовані дані для прийняття рішень.

Комунікаційні інструменти відіграють важливу роль у формуванні довіри та репутації підприємства. Звітування, PR-кампанії, діалог з громадськістю, платформи зворотного зв'язку дозволяють підприємству демонструвати відкритість, відповідальність та залучати партнерів до спільного розвитку.

Інноваційні інструменти включають дослідження і розробки, краудсорсинг ідей, партнерство з науковими установами. Вони сприяють створенню унікальних рішень, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню лідерства у сфері сталого розвитку.

Узгоджене застосування зазначених інструментів дозволяє підприємству не лише досягати стратегічних цілей, а й формувати стійку бізнес-модель, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

Зворотні зв'язки та адаптація є критично важливими елементами механізму стійкого розвитку підприємства, оскільки забезпечують його гнучкість, динамічність і здатність до самокорекції. Зворотний зв'язок реалізується через систематичний моніторинг ключових показників економічних, екологічних, соціальних стійкого розвитку та аналіз відхилень між запланованими і

фактичними результатами. На основі отриманих даних підприємство може своєчасно виявляти проблемні зони, оцінювати ефективність впроваджених заходів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Адаптація, у свою чергу, передбачає оновлення стратегій, політик і інструментів відповідно до змін зовнішнього середовища, технологічного прогресу, нормативних вимог та очікувань зацікавлених сторін. Вона дозволяє підприємству залишатися життєздатним, конкурентоспроможним і соціально відповідальним навіть в умовах турбулентності. Таким чином, механізм стійкого розвитку не є статичною конструкцією, а живою системою, що постійно навчається, вдосконалюється і реагує на виклики часу.

Моніторинг і звітність є невід'ємними елементами механізму, що дозволяють здійснювати регулярну оцінку досягнень у сфері сталого розвитку за економічними, екологічними та соціальними показниками, а також забезпечувати прозорість через публікацію відповідних звітів. Взаємодія всіх складових механізму формує комплексну модель розвитку, яка дозволяє підприємству не лише досягати економічного успіху, але й відповідати сучасним вимогам сталості на глобальному рівні.

Інтеграція принципів сталого розвитку в загальну бізнес-стратегію є важливою передумовою для досягнення системної стійкості. Економічна стабільність у цьому контексті базується на ефективному використанні ресурсів, нарощуванні прибутковості, оптимізації фінансових потоків та управлінні ризиками. Екологічне управління включає впровадження сучасних екологічних стандартів і технологій, що сприяють зниженню негативного впливу на довкілля, збереженню природних ресурсів та розвитку екологічних інновацій.

Соціальна відповідальність підприємства передбачає створення гідних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку місцевих громад і сприяння соціальному прогресу через реалізацію корпоративних соціальних програм. Інновації та технологічне оновлення відіграють ключову роль у впровадженні нових рішень, які підвищують продуктивність, зменшують

екологічне навантаження та забезпечують адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Формування механізму стійкого розвитку підприємства є поетапним процесом, що потребує системного підходу, стратегічного бачення та узгодженості дій усіх учасників. Кожен етап має свою логіку, завдання та інструменти, які забезпечують поступове впровадження принципів сталості в управлінську практику. Нижче наведено узагальнену модель етапів, яка може бути адаптована до специфіки конкретного підприємства.

Процес формування та впровадження механізму стійкого розвитку на підприємстві включає декілька етапів, а саме, ініціація, діагностика, стратегічне планування, проєктування механізму, впровадження, моніторинг і оцінка, адаптація та коригування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Процес формування та впровадження механізму стійкого розвитку

Етап	Зміст етапу	Ключові дії	Очікувані результати
1. Ініціація	Усвідомлення потреби у сталому розвитку	Аналіз зовнішніх викликів, внутрішніх ризиків, формування бачення	Визначення мотивації, формування стратегічного наміру
2. Діагностика	Оцінка поточного стану підприємства	SWOT-аналіз, аудит ресурсів, екологічний та соціальний моніторинг	Виявлення сильних і слабких сторін, зон для вдосконалення
3. Стратегічне планування	Розробка цілей, принципів і напрямів сталого розвитку	Формування ESG-стратегії, визначення індикаторів, розробка політик	Створення стратегічної основи механізму
4. Проєктування механізму	Побудова структурної моделі механізму	Визначення суб'єктів, об'єктів, функцій, інструментів	Формування логічної архітектури механізму
5. Впровадження	Реалізація управлінських рішень	Запуск програм, навчання персоналу, інтеграція інструментів	Початок практичної реалізації сталих підходів
6. Моніторинг і оцінка	Відстеження результатів і ефективності	Збір даних, аналіз показників, аудит сталості	Виявлення відхилень, оцінка прогресу
7. Адаптація та коригування	Оновлення механізму відповідно до змін	Перегляд стратегій, оновлення інструментів, врахування зворотного зв'язку	Підвищення гнучкості, актуальності та ефективності механізму

Джерело: розроблено автором за даними [3, 5, 12, 36, 37]

Етапність формування механізму стійкого розвитку дозволяє підприємству діяти послідовно, системно та стратегічно. Кожен етап виконує важливу функцію: від усвідомлення потреби до адаптації механізму в умовах змін. Такий підхід забезпечує не лише ефективне впровадження принципів сталості, а й формування внутрішньої культури відповідального управління. Гнучкість, інтеграція та постійне вдосконалення — ключові характеристики механізму, що дозволяють підприємству залишатися життєздатним, конкурентоспроможним і соціально значущим у сучасному середовищі.

Таким чином, механізм стійкого розвитку підприємства є багатокомпонентною системою, що поєднує стратегічне бачення, управлінські інструменти та етичні засади. Його ефективність залежить від узгодженості цілей, функцій, суб'єктів і об'єктів, а також здатності підприємства до інноваційного оновлення та соціально-екологічної відповідальності.

Висновки до 1 розділу. Ефективний механізм сталого розвитку підприємства є багатовимірною системою, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Його побудова вимагає глибокого розуміння взаємозв'язку між цими складовими, адже лише їх гармонізація забезпечує стабільне зростання, позитивний імідж та довготривалу конкурентну перевагу.

Оцінка ефективності механізму сталого розвитку виступає важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє визначити рівень збалансованості діяльності підприємства. У сучасних умовах глобальних викликів, зростання екологічної відповідальності та соціальної чутливості бізнесу, здатність підприємства до сталого розвитку є ключовим чинником його конкурентоспроможності та довгострокової стабільності.

Методологія оцінки стійкого розвитку включає такі підходи, як параметричний, індексний, стратегічно-аналітичний. Кожен підхід використовує відповідні економічні, екологічні та соціальні індикатори. Важливим елементом оцінки є аналіз середовища функціонування підприємства. Методи SWOT, PEST, GAP-аналізу та модель п'яти сил Портера дозволяють виявити чинники, що впливають на здатність підприємства

реалізовувати принципи сталості. Комплексний підхід до оцінки механізму сталого розвитку, який поєднує кількісні та якісні методи, враховує галузеву специфіку, доступність даних та стратегічні цілі, дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про рівень стійкості підприємства. Така оцінка є основою для прийняття управлінських рішень, підвищення репутації, залучення інвестицій та забезпечення довгострокового розвитку.

Отже, механізм сталого розвитку підприємства — це багатокomпонентна система, що поєднує стратегічне бачення, управлінські інструменти та етичні засади. Його ефективність залежить від узгодженості цілей, функцій, суб'єктів і об'єктів, а також здатності підприємства до інноваційного оновлення та соціально-екологічної відповідальності.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПП «ДНІПРОТРАНС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Дніпротранс»

Приватне підприємство «Дніпротранс», зареєстроване у місті Херсон, здійснює комплексну діяльність у сфері вантажних морських та річкових перевезень. Компанія спеціалізується на транспортуванні різноманітних вантажів водним транспортом, забезпечуючи логістичну підтримку для підприємств регіону та міжнародних партнерів. ПП «Дніпротранс» надає такі послуги, як неспеціалізована оптова торгівля, складське господарство, транспортне оброблення вантажів, а також інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, включаючи експедиційне обслуговування та координацію логістичних процесів. У зв'язку з військовими подіями в Україні головний офіс підприємства тимчасово переміщено до міста Київ, що дозволило зберегти операційну стабільність та продовжити обслуговування клієнтів у безпечніших умовах. Завдяки наявності професійного персоналу, гнучкості у співпраці та здатності адаптуватися до змін ринку, ПП «Дніпротранс» зберігає конкурентні позиції серед логістичних компаній південного регіону.

Організаційна структура ПП «Дніпротранс» є функціональною (додаток А) та адаптованою до специфіки логістичної діяльності підприємства. На чолі компанії стоїть директор, який здійснює стратегічне управління та координує роботу ключових підрозділів. До складу структури входять бухгалтерський, логістичний, юридичний, технічний відділи та відділ з охорони праці, кожен з яких виконує чітко визначені функції. Такий розподіл забезпечує ефективне управління фінансовими потоками, організацію вантажних перевезень, правовий супровід, технічне обслуговування флоту, безпеку операцій та розвиток клієнтських комунікацій. Гнучкість структури дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики ринку та адаптуватися до змін, зокрема в умовах воєнного часу, коли головний офіс тимчасово переміщено до Києва.

Фінансовий стан підприємства є ключовим індикатором його стабільності, ефективності та здатності до розвитку в умовах ринкової економіки. Комплексний аналіз активів і пасивів дозволяє оцінити структуру майна, джерела його формування, рівень ліквідності та фінансової незалежності суб'єкта господарювання. У цьому контексті особливу увагу заслуговує дослідження фінансової звітності ПП «Дніпротранс», що дає змогу простежити динаміку змін у складі активів і пасивів підприємства протягом 2022–2024 років та виявити ключові тенденції його фінансового розвитку.

Аналіз активів ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз активів ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр.

Показник	період			Відхилення			
				абсолютне		темп приросту	
	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2022
Необоротні активи, у т.ч.	62951	57368	41833	-5583	-15535	-8,87	-27,08
основні засоби	12584	6896	3372	-5688	-3524	-45,20	-51,10
відстрочені податкові активи	28459	35131	29335	6672	-5796	23,44	-16,50
інші необоротні активи	21908	15341	9126	-6567	-6215	-29,98	-40,51
Оборотні активи, у т.ч.	332296	610993	798601	278697	187608	83,87	30,71
запаси	32657	141766	184636	109109	42870	334,11	30,24
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	68757	130396	212071	61639	81675	89,65	62,64
дебіторська заборгованість за виданими авансами	1681	47	160571	-1634	160524	-97,20	
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19427	5702	466	-13725	-5236	-70,65	-91,83
інша поточна дебіторська заборгованість	10595	31224	23304	20629	-7920	194,71	-25,37
грошові кошти	198693	299315	215508	100622	-83807	50,64	-28,00
витрати майбутніх періодів	486	2543	2045	2057	-498	423,25	-19,58
Разом активи	395247	668361	840434	273114	172073	69,10	25,75

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Необоротні активи ПП «Дніпротранс» включають основні засоби, відстрочені податкові активи та інші необоротні активи. Протягом досліджуваного періоду (2022–2024 рр.) спостерігається тенденція до їх скорочення, а саме, загальна вартість необоротних активів зменшилася з 62 951 тис. грн станом на 31.12.2022р. до 41 833 тис. грн на станом на 31.12.2024р. Зокрема, найбільш суттєве зниження відбулося за статтею «основні засоби» — на 72% за два роки, що свідчить про вибуття активів. Водночас відстрочені податкові активи у 2023 р. зросли на 23,44%, але вже у 2024 р. зменшилися на 16,5%. Інші необоротні активи також демонструють негативну динаміку, знизившись на 40,51% у 2024 р. порівняно з попереднім періодом. Така динаміка свідчить про зміну структури активів підприємства та можливу переорієнтацію на короткострокові ресурси.

Аналіз пасивів ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Аналіз пасивів ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр.

Показник	період			Відхилення			
				абсолютне		темп приросту	
	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, у т.ч.	5636	125975	325464	120339	199489	2135,2	158,4
зареєстрований капітал	52478	52478	52478	0	0	0,0	0,0
резервний капітал	10495	10495	10495	0	0	0,0	0,0
нерозподілений прибуток	-57337	63002	262491	120339	199489	-209,9	316,6
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, у т.ч.	22002	13232	5025	-8770	-8207	-39,9	-62,0
інші довгострокові зобов'язання	22002	13232	5025	-8770	-8207	-39,9	-62,0
Короткострокові зобов'язання та забезпечення, у т.ч.	367609	529154	509945	161545	-19209	43,9	-3,6
поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	7699	8342	9553	643	1211	8,4	14,5
розрахунки з оплати праці	37	0	0	-37	0	-100,0	

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	46375	97160	135609	50785	38449	109,5	39,6
зобов'язання за одержаними авансами	5632	14252	23545	8620	9293	153,1	65,2
поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	0	4401	32861	4401	28460		646,7
за розрахунками з учасниками	200000	200000	200000	0	0	0,0	0,0
із внутрішніх розрахунків	86273	146389	83961	60116	-62428	69,7	-42,6
поточні забезпечення	21593	58609	24413	37016	-34196	171,4	-58,3
інші поточні зобов'язання	0	1	3	1	2		200,0
Разом пасиви	395247	668361	840434	273114	172073	69,1	25,7

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Структура пасивів ПП «Дніпротранс» протягом 2022–2024 рр. демонструє суттєві зміни, що свідчать про трансформацію джерел фінансування діяльності підприємства. Власний капітал підприємства значно зріс з 5 636 тис. грн у 2022р. до 325 464 тис. грн у 2024 р. Основним джерелом цього зростання став нерозподілений прибуток, який із від'ємного значення у 2022 р. (-57 337 тис. грн) перетворився на позитивний показник у 2023 р. та 2024 р. — 63 002 тис. грн та 262 491 тис. грн відповідно. Темп приросту нерозподіленого прибутку у 2024 р. склав 316,6%, що свідчить про покращення фінансових результатів підприємства. Водночас зареєстрований та резервний капітал залишалися незмінними, що вказує на відсутність додаткових внесків власників.

Довгострокові зобов'язання скоротилися з 22 002 тис. грн у 2022 р. до 5 025 тис. грн у 2024 р., тобто на 62%, що свідчить про погашення боргових зобов'язань. Короткострокові зобов'язання, навпаки, зросли у 2023 р. на 43,9%, досягнувши 529 154 тис. грн, але у 2024 р. дещо зменшилися — до 509 945 тис. грн. Найбільше зростання серед поточних зобов'язань спостерігалось за статтями «кредиторська заборгованість за товари, роботи,

послуги» (+109,5% у 2023 р.) та «зобов'язання за одержаними авансами» (+153,1% у 2023 р.), що може свідчити про активізацію операційної діяльності.

Особливо показовим є зростання зобов'язань за розрахунками з бюджетом — з нульового значення у 2022 р. до 32 861 тис. грн у 2024 р. Водночас зобов'язання за внутрішніми розрахунками у 2024 р. скоротилися на 42,6%, а поточні забезпечення — на 58,3%, що свідчить про часткове виконання зобов'язань.

Загальна сума пасивів підприємства зросла з 395 247 тис. грн у 2022 р. до 840 434 тис. грн у 2024 р., що відповідає темпу приросту 69,1% у 2023 р. та 25,7% у 2024 р.. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зміщення акценту на власне фінансування за рахунок прибутку.

Після детального аналізу активів і пасивів ПП «Дніпротранс», що дозволив оцінити фінансову стійкість та структуру ресурсів підприємства, доцільно перейти до розгляду його доходів і витрат.

Аналіз доходів ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Аналіз доходів ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр.

Показник	період			Відхилення			
	2022р.	2023р.	2024р.	абсолютне		темп приросту	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2022
Чистий дохід	736659	1802801	2543124	1066142	740323	144,7	41,1
у % до усього	97,2	94,6	98,3	-2,61	3,68		
Інші операційні доходи	16114	92605	32861	76491	-59744	474,7	-64,5
у % до усього	2,1	4,9	1,3	2,73	-3,59		
Фінансові доходи	5051	10280	11643	5229	1363	103,5	13,3
у % до усього	0,7	0,5	0,4	-0,13	-0,09		
Разом доходи	757824	1905686	2587628	1147862	681942	151,5	35,8

Джерело: розроблено автором за даними [19]

У період 2022–2024 рр. ПП «Дніпротранс» демонструвало стійку позитивну динаміку доходів, незважаючи на складні зовнішні обставини, спричинені повномасштабною війною в Україні. Зокрема, чистий дохід зріс із 736,7 тис. грн у 2022 р. до 2 543,1 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на

244,9% за два роки. Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у 2023 р. (+144,7%), тоді як у 2024 р. темп приросту дещо знизився до 41,1%. Варто зазначити, що такий фінансовий результат досягнуто в умовах порушення логістичних ланцюгів, нестабільності енергопостачання, загроз безпеці персоналу та обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів. Інші операційні доходи мали нестабільний характер, зокрема, у 2023 р. вони зросли майже в п'ять разів, але вже у 2024 р. — скоротилися на 64,5%. Загальний обсяг доходів підприємства у 2024 р. досяг 2 587,6 тис. грн, що на 1 829,8 тис. грн більше, ніж у 2022 р., із загальним темпом приросту 151,5% у 2023 р. та 35,8% у 2024 р. Така динаміка свідчить про здатність ПП «Дніпротранс» адаптуватися до кризових умов, зберігаючи ефективність управління та стратегічну гнучкість.

Аналіз витрат ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз витрат ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр.

Показник	період			Відхилення			
				абсолютне		темп приросту	
	2022р.	2023р.	2024р.	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2022
Собівартість реалізації	537429	1495954	2047991	958525	552037	178,4	36,9
у % до усього	57,4	83,8	85,8	26,39	1,97		
Адміністративні витрати	57046	90644	68133	33598	-22511	58,9	-24,8
у % до усього	6,1	5,1	2,9	-1,02	-2,22		
Витрати на збут	239789	175088	209360	-64701	34272	-27,0	19,6
у % до усього	25,6	9,8	8,8	-15,81	-1,04		
Інші операційні витрати	87496	3224	12981	-84272	9757	-96,3	302,6
у % до усього	9,3	0,2	0,5	-9,17	0,36		
Фінансові витрати	1444	1341	3312	-103	1971	-7,1	147,0
у % до усього	0,2	0,1	0,1	-0,08	0,06		
Витрати з податку на прибуток	13024	19096	46362	6072	27266	46,6	142,8
у % до усього	1,4	1,1	1,9	-0,32	0,87		
Разом витрати	936228	1785347	2388139	849119	602792	90,7	33,8

Джерело: розроблено автором за даними [19]

У 2022–2024 рр. структура витрат ПП «Дніпротранс» зазнала суттєвих змін, що відображає як внутрішні трансформації, так і вплив зовнішніх чинників, зокрема повномасштабної війни в Україні. Загальний обсяг витрат зріс із 936,2 тис. грн у 2022 р. до 2 388,1 тис. грн у 2024 р., що становить

приріст на 155,2%. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 р. (+90,7%), що може бути пов'язано з адаптацією до нових умов ведення бізнесу, зокрема перебудовою логістичних процесів, підвищенням вартості ресурсів та необхідністю забезпечення безперервності операцій. Основну частку витрат становить собівартість реалізованої продукції, яка у 2024 р. досягла 2 047,9 тис. грн, або 85,8% від загального обсягу, що свідчить про інтенсивне виробниче навантаження та зростання обсягів реалізації. Адміністративні витрати, навпаки, зменшилися у 2024 р. на 24,8%, що може свідчити про оптимізацію управлінських процесів або перехід до більш гнучких форм організації. Витрати на збут у 2023 р. скоротилися на 27%, але вже у 2024 р. зросли на 19,6%. Особливо показовим є скорочення інших операційних витрат на 96,3% у 2023 р., з подальшим зростанням у 2024 р. (+302,6%), що свідчить про нестабільність цієї категорії. Фінансові витрати залишаються незначними, але демонструють зростання у 2024 р. (+147%). Витрати з податку на прибуток зросли більш ніж утричі, що підтверджує покращення фінансових результатів підприємства. Загалом, динаміка витрат свідчить про адаптивність ПП «Дніпротранс» до кризових умов, його здатність до стратегічного управління ресурсами та поступове зміцнення фінансової стабільності.

Таким чином, проведений аналіз динаміки доходів і витрат ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр. дозволяє оцінити не лише масштаби його фінансової діяльності, а й ефективність управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зростання чистого доходу на тлі збільшення витрат, особливо собівартості реалізації, свідчить про активізацію діяльності, але водночас вимагає глибшого аналізу фінансових результатів. Для комплексної оцінки економічної ефективності доцільно перейти до розгляду ключових показників формування прибутку — зокрема, валового прибутку, операційного прибутку та чистого прибутку. Ці показники дозволяють виявити рівень прибутковості основної діяльності підприємства, його здатність генерувати фінансовий результат після покриття витрат, а також оцінити вплив податкового навантаження та фінансових витрат на кінцевий результат.

Динаміка показників формування прибутку ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.1.

З рис. 2.1. видно, що протягом 2022-2024 рр. валовий прибуток зростає з 199230 тис. грн до 495133 тис. грн. Операційний прибуток демонструє тенденцію до зростання, а саме, з від'ємного значення 168987 тис. грн. у 2022 р. до позитивного значення 237520 тис. грн у 2024 р., що свідчить про активізацію операційної діяльності ПП «Дніпротранс». Прибуток до оподаткування також зростає з від'ємного значення 165380 тис. грн у 2022 р. до позитивного значення 245851 тис. грн у 2024 р., чому сприяло зростання операційного прибутку у досліджуваному періоді, а також зростання фінансових доходів за 2022-2024 рр.

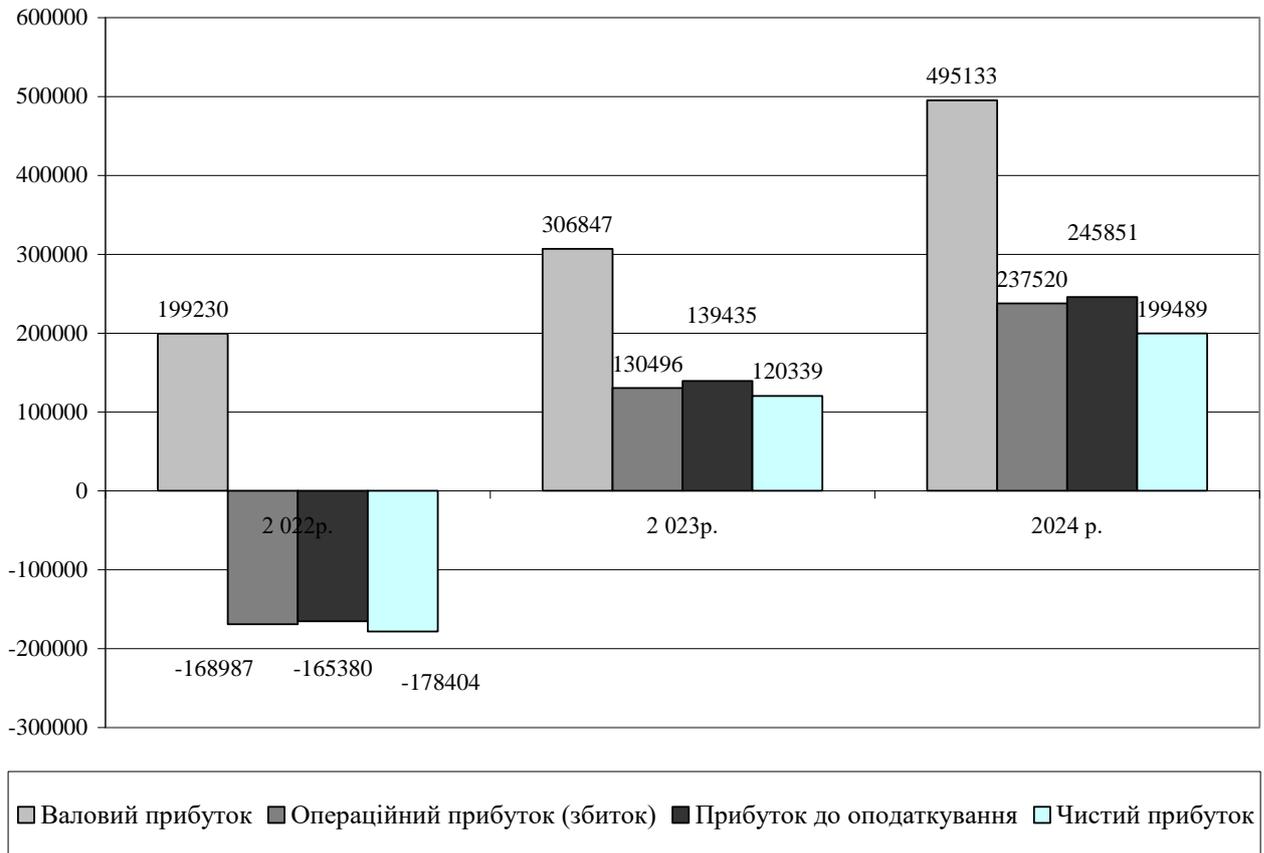


Рис. 2.1. Динаміка показників формування прибутку ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Чистий прибуток також має тенденцію до зростання, та, якщо у 2022 р. він мав від'ємне значення у розмірі 178404 тис. грн, то у 2024 р. набуває позитивного значення у розмірі 199489 тис. грн.

Проведене дослідження діяльності ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр. дозволило комплексно оцінити його організаційну структуру, фінансовий стан, динаміку доходів і витрат, а також ключові показники формування прибутку. Незважаючи на надзвичайно складні зовнішні обставини, спричинені повномасштабною війною в Україні, підприємство продемонструвало здатність до адаптації, стратегічної гнучкості та збереження операційної стабільності. Тимчасове переміщення головного офісу до Києва стало важливим управлінським рішенням, яке забезпечило безперервність логістичних процесів та обслуговування клієнтів.

Аналіз активів і пасивів свідчить про трансформацію фінансової моделі підприємства, а саме, скорочення необоротних активів супроводжувалося суттєвим зростанням власного капіталу, насамперед за рахунок нерозподіленого прибутку. Це свідчить про покращення фінансових результатів та зміщення акценту на самофінансування. Позитивна динаміка доходів, зокрема чистого доходу, у поєднанні з контрольованим зростанням витрат, дозволила підприємству досягти стабільного прибутку. Особливо показовим є перехід від збиткової діяльності у 2022 році до прибуткової у 2023–2024 роках, що підтверджується зростанням валового, операційного та чистого прибутку.

Отже, ПП «Дніпротранс» успішно реалізує свою місію в умовах воєнного часу, зберігаючи конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

2.2. Особливості організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»

Стійкий розвиток ПП «Дніпротранс» реалізується через організаційно-економічний механізм, що включає низку взаємопов'язаних елементів, які спрямовані на забезпечення балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною стабільністю.

Елементи організаційно-економічного механізму включають цілі, завдання, суб'єкт, об'єкт, інструменти та функції.

Попри загальне розуміння керівництвом ПП «Дніпротранс» важливості всебічного соціального та економічного розвитку, а також необхідності врахування екологічної відповідальності, на підприємстві відсутні чітко сформульовані цілі стійкого розвитку, що проявляється у таких аспектах:

- відсутність затвердженої стратегії розвитку, яка б містила системно визначені пріоритети у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління (ESG);

- наявність лише фрагментарних згадок про стійкий розвиток у внутрішніх документах, таких як Кодекс етики, Положення про охорону праці, без конкретних індикаторів або часових рамок;

- цілі не формалізовані, що ускладнює їх моніторинг, оцінку та коригування;

- відсутність узгодженості між підрозділами щодо розуміння та реалізації принципів стійкого розвитку — кожен відділ трактує ці аспекти по-своєму, що призводить до розпорошення зусиль.

На ПП «Дніпротранс» завдання стійкого розвитку реалізуються переважно у вигляді окремих ініціатив, що не інтегровані в єдину систему управління. Відсутність чітко визначених цілей призводить до того, що завдання формулюються ситуативно, без узгодженості між підрозділами та без належного нормативного закріплення. Зокрема, частково реалізуються такі завдання стійкого розвитку, як:

1. Підвищення енергоефективності, для реалізації якого на підприємстві впроваджено окремі заходи з модернізації техніки.

2. Підвищення кваліфікації персоналу, для досягнення якого на підприємстві періодично організують внутрішні тренінги.

3. Забезпечення безпеки праці реалізується відповідно до вимог чинного законодавства та Положення про охорону праці.

4. Розвиток корпоративної культури, для досягнення якого проводяться окремі заходи, але без системної програми.

Варто зазначити, що в структурі управлінських пріоритетів ПП «Дніпротранс» домінує економічна складова, зокрема орієнтація на отримання прибутку, оптимізацію витрат та забезпечення стабільності фінансових показників. Саме економічні цілі є чітко артикульованими, вимірюваними та інтегрованими у щоденну діяльність підприємства.

Натомість соціальні та екологічні цілі та завдання мають характер забезпечуючих, оскільки, вони розглядаються як інструменти підтримки основної економічної діяльності, а не як самостійні стратегічні напрями, що проявляється у таких тенденціях:

- екологічні заходи реалізуються переважно в межах вимог законодавства, без стратегічного розширення або інноваційних підходів;
- соціальні ініціативи обмежуються базовими програмами охорони праці та внутрішніми тренінгами, без системної роботи над корпоративною культурою чи розвитком людського капіталу;
- відсутність ESG-інтеграції у стратегічне планування свідчить про те, що соціально-екологічні аспекти не розглядаються як джерело довгострокової конкурентної переваги.

Баланс стратегічних напрямів розвитку ПП «Дніпротранс» наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Баланс стратегічних напрямів розвитку ПП «Дніпротранс»

Напрямок розвитку	Статус у структурі пріоритетів	Характер реалізації
Економічний	Високий	Стратегічний, вимірюваний, системний
Соціальний	Середній	Забезпечуючий, фрагментарний
Екологічний	Низький	Мінімальний, нормативно обумовлений

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Такий дисбаланс у пріоритетах створює ризики для довгострокової стійкості підприємства, особливо в умовах зростаючого значення ESG-факторів у міжнародному бізнес-середовищі. Відтак, удосконалення механізму стійкого розвитку має передбачати не лише формалізацію цілей і завдань, а й перегляд

управлінських акцентів із включенням соціальних та екологічних аспектів як повноцінних стратегічних векторів.

На ПП «Дніпротранс» суб'єктом механізму стійкого розвитку виступає керівництво підприємства, зокрема директор та уповноважені особи, які поєднують функції стратегічного управління, операційного контролю та внутрішньої комунікації. В умовах обмежених ресурсів та невеликої організаційної структури саме керівник відіграє ключову роль у формуванні та реалізації принципів стійкого розвитку.

Основні повноваження керівництва ПП «Дніпротранс» у контексті забезпечення стійкого розвитку включають:

- ініціювання екологічних та соціальних заходів, навіть без окремих служб через залучення працівників, партнерів або зовнішніх консультантів;
- прийняття управлінських рішень, що впливають на баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю;
- затвердження внутрішніх документів, які можуть містити положення про охорону праці, етичні стандарти, енергоефективність тощо;
- контроль за дотриманням законодавства, зокрема екологічного та трудового, що є базовим рівнем стійкого розвитку;
- формування корпоративної культури, яка сприяє відповідальному ставленню до ресурсів, безпеки та взаємоповаги.

Функції керівництва ПП «Дніпротранс» у контексті забезпечення стійкого розвитку наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Функції керівництва ПП «Дніпротранс»

Функція	Аспекти реалізації на ПП «Дніпротранс»
Управлінська	Прийняття рішень щодо модернізації техніки, оптимізації витрат
Організаційна	Координація внутрішніх заходів з охорони праці та навчання персоналу
Комунікаційна	Формування етичних стандартів, внутрішніх правил поведінки
Контрольна	Перевірка відповідності діяльності вимогам екологічного та трудового законодавства
Мотиваційна	Створення умов для залучення працівників до ініціатив з розвитку

Джерело: розроблено автором за даними [19]

До організаційної структури ПП «Дніпротранс» входять п'ять ключових відділів, кожен з яких виконує чітко визначені функції, що можуть бути інтегровані у механізм стійкого розвитку. Попри відсутність спеціалізованих ESG-підрозділів, саме ці функціональні ланки формують основу для реалізації екологічних, соціальних та економічних завдань. Функції відділів ПП «Дніпротранс» у контексті стійкого розвитку наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Функції відділів ПП «Дніпротранс» у сфері стійкого розвитку

Відділ	Функції у сфері стійкого розвитку	Особливості реалізації
Бухгалтерський	- фінансовий облік витрат на енергоефективність та ресурсозбереження; - потенційна інтеграція ESG-звітності.	Реалізує економічну складову, проте екологічні та соціальні витрати не виділяються окремо
Логістичний	- оптимізація маршрутів для зменшення витрат пального; - контроль технічного стану транспорту	Має потенціал для екологічного впливу, але відсутні індикатори вуглецевого сліду
Юридичний	- контроль відповідності екологічному та трудовому законодавству; - розробка внутрішніх політик.	Забезпечує правову підтримку, але ESG-принципи не інтегровані у внутрішні документи
Охорони праці	- забезпечення безпеки працівників; - реагування на надзвичайні ситуації.	Виконує соціальні функції
Технічний	- модернізація обладнання; - впровадження енергоефективних рішень	Реалізує технічну безпеку, проте екологічна сертифікація не проводиться

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Функціональна діяльність структурних підрозділів ПП «Дніпротранс» у сфері стійкого розвитку здійснюється відповідно до внутрішніх нормативних документів, які регламентують окремі аспекти екологічної, соціальної та економічної відповідальності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Внутрішні нормативні документи ПП «Дніпротранс», які регламентують окремі аспекти стійкого розвитку

Нормативний документ	Питання, які регламентуються у сфері стійкого розвитку
1	2
Положення про охорону праці	Безпека працівників, умови праці, реагування на надзвичайні ситуації
Інструкція з технічної експлуатації транспорту	Енергоефективність, технічна безпека, контроль за викидами

Продовження таблиці 2.8

1	2
Кодекс корпоративної етики	Етична поведінка, соціальна відповідальність, внутрішня комунікація
Положення про бухгалтерський облік	Облік витрат, фінансова прозорість, потенційна інтеграція екологічних витрат
Юридичні шаблони договорів та внутрішніх актів	Відповідність екологічному та трудовому законодавству

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Внутрішні нормативні документи ПП «Дніпротранс» створюють фрагментарну нормативну основу, яка дозволяє відділам діяти у межах своїх функцій, проте не забезпечують системної інтеграції ESG-принципів.

Застосування інструментів у сфері стійкого розвитку на ПП «Дніпротранс» має переважно реактивний характер. Стратегічний аналіз не проводиться системно, а окремі аналітичні методи використовуються лише у випадках необхідності обґрунтування конкретних управлінських рішень, наприклад, при модернізації обладнання, оптимізації витрат або підготовці до перевірок, що дозволяє вирішувати локальні завдання, проте не забезпечує довгострокову стійкість підприємства.

Інструменти, що застосовуються ПП «Дніпротранс» у сфері стійкого розвитку наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Інструменти, що застосовуються ПП «Дніпротранс» у сфері стійкого розвитку

Інструмент	Сфера застосування	Характер виконання
1	2	3
Фінансовий аналіз витрат	Оцінка економічної ефективності заходів (модернізація, закупівлі, логістика)	Використовується ситуативно для обґрунтування управлінських рішень
Екологічний аудит	Перевірка відповідності екологічним нормам, підготовка до інспекцій	Проводиться періодично, без інтеграції у стратегічне планування
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін при прийнятті рішень щодо розвитку	Застосовується епізодично, без формалізації результатів
Моніторинг витрат пального	Контроль логістичних витрат, частково — екологічна ефективність	Ведеться бухгалтерією, але не пов'язаний із загальною екостратегією

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
Внутрішні опитування персоналу	Виявлення потреб працівників, оцінка умов праці	Проводяться нерегулярно, без системної програми соціального розвитку
Юридичний аналіз ризиків	Перевірка відповідності законодавству, оцінка договірних зобов'язань	Застосовується при укладанні контрактів, не охоплює ESG-ризика

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Відсутність стратегічного аналізу та системної інтеграції інструментів у загальну модель стійкого розвитку створює ризики фрагментарності, дублювання функцій та втрати довгострокових переваг. Удосконалення механізму передбачає розробку внутрішньої програми ESG-інструментів, їх регулярне застосування та узгодження між підрозділами.

Таким чином, стійкий розвиток ПП «Дніпротранс» реалізується через організаційно-економічний механізм, однак на практиці він має фрагментарний і реактивний характер. Відсутність чітко сформульованих цілей, узгодженої стратегії та системної інтеграції ESG-принципів обмежує потенціал підприємства у досягненні довгострокової стійкості. Економічна складова домінує в управлінських пріоритетах, тоді як соціальні та екологічні аспекти виконують підтримувальну функцію. Ключову роль у реалізації механізму відіграє керівництво, проте для ефективного розвитку необхідне стратегічне планування, міжвідділова узгодженість та системне застосування аналітичних інструментів.

2.3. Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»

У сучасних умовах ведення бізнесу, особливо в період затяжної воєнної кризи, питання стійкого розвитку набуває особливої актуальності. Для приватного підприємства «Дніпротранс», яке здійснює логістичну діяльність у сфері морських та річкових перевезень, стійкий розвиток означає не лише фінансову стабільність, а й здатність адаптуватися до змін, зберігати

операційну ефективність, підтримувати екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість. У цьому контексті доцільно провести оцінку стійкого розвитку підприємства за трьома ключовими групами показників: економічними, екологічними та соціальними, що дозволяє комплексно проаналізувати здатність підприємства функціонувати в умовах невизначеності, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та формувати стратегічні переваги на ринку логістичних послуг.

Оцінка економічних показників стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. наведена у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Оцінка економічної складової стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр.

Показник	період			Відхилення			
				абсолютне		темп приросту	
	2022р.	2023р.	2024р.	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2022
Чистий дохід від реалізації	736659	1802801	2543124	1066142	740323	144,7	41,1
Чистий прибуток	-178404	120339	199489	298743	79150	-167,5	65,8
Власний капітал	5636	125975	325464	120339	199489	2135,2	158,4
Пасиви	395247	668361	840434	273114	172073	69,1	25,7
Оборотні активи	332296	610993	798601	278697	187608	83,9	30,7
Короткострокові зобов'язання та забезпечення	367609	529154	509945	161545	-19209	43,9	-3,6
Середньооблікова чисельність працівників	58	58	64	0	6	0	10,3
Середньорічна вартість активів	573364,5	531804	754397,5	-41560,5	222593,5	-7,2	41,9
Рентабельність діяльності	-24,22	6,68	7,84	30,9	1,17	-127,6	17,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,90	1,15	1,57	0,25	0,41	27,7	35,6
Коефіцієнт автономії	0,01	0,19	0,39	0,17	0,20	1221,8	105,5
Продуктивність праці	12701,02	31082,78	39736,31	18381,76	8653,54	144,7	27,8
Оборотність активів	1,28	3,39	3,37	2,11	-0,02	163,9	-0,6

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Оцінка економічної складової стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр. здійснюється на основі комплексного аналізу фінансових, ресурсних показників та показників ефективності, що відображають здатність підприємства забезпечувати довгострокову стабільність у кризових умовах. Зокрема, позитивна динаміка чистого доходу (+244,9%) та перехід від збиткової до прибуткової діяльності свідчать про фінансову адаптивність і стратегічну гнучкість. Значне зростання власного капіталу (у 57 разів) та покращення коефіцієнта автономії (з 0,01 до 0,39) підтверджують зміщення акценту на самофінансування. Підвищення продуктивності праці, ліквідності та рентабельності діяльності вказує на ефективне використання ресурсів і внутрішню стійкість операційної моделі. Водночас стабільність чисельності персоналу та контрольоване управління зобов'язаннями демонструють соціальну відповідальність і здатність підприємства підтримувати функціональну рівновагу.

Оцінка екологічної складової стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Оцінка екологічної складової стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022–2024 рр.

Показник	період			Відхилення			
	2022р.	2023р.	2024р.	абсолютне		темп приросту	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2022
Витрати на екологічні заходи	6835	7133	8445	298	1312	4,4	18,4
Витрати на утилізацію відходів	1323	2432	2947	1109	515	83,8	21,2
Витрати	936228	1785347	2388139	849119	602792	90,7	33,8
Частка витрат на екологічні заходи	0,7%	0,4%	0,4%	-0,33%	-0,05%	-45,3	-11,5
Частка витрат на утилізацію відходів	0,1%	0,1%	0,1%	-0,01%	-0,01%	-3,6	-9,4
Наявність екологічної сертифікації	відсутня			-	-	-	-

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Витрати на екологічні заходи демонструють помірне зростання: з 6 835 тис. грн у 2022 р. до 8 445 тис. грн у 2024 р. (+18,4%). Однак, на фоні загального зростання витрат підприємства (на 155,2% за два роки), частка екологічних витрат зменшилася з 0,7% до 0,4%, що свідчить про зниження їх відносної ваги в структурі витрат. Витрати на утилізацію відходів зросли більш динамічно — на 83,8% у 2023 р. та ще на 21,2% у 2024 р., досягнувши 2 947 тис. грн. Проте їх частка в загальних витратах залишилася стабільною — на рівні 0,1%, що відповідає типовим показникам для українських підприємств, але є нижчим за практики прогресивних компаній, які орієнтуються на 0,3–1% від загального бюджету. Темпи приросту екологічних витрат значно поступаються темпам зростання загальних витрат, що призводить до зниження частки екологічної складової у фінансовій структурі підприємства. Зокрема, частка витрат на екологічні заходи зменшилася на 45,3% у 2023 р. та ще на 11,5% у 2024 р., що може свідчити про недостатню інтеграцію екологічної політики в стратегічне управління. Наявність екологічної сертифікації на момент дослідження не підтверджена, що також обмежує можливість позиціонування підприємства як екологічно відповідального суб'єкта господарювання.

Незважаючи на абсолютне зростання витрат на екологічні заходи та утилізацію відходів, їх частка в загальних витратах ПП «Дніпротранс» залишається низькою та демонструє тенденцію до зниження. Відсутність екологічної сертифікації та обмежені інвестиції в екологічну складову свідчать про потенціал для розвитку цієї сфери. З огляду на сучасні вимоги до сталого розвитку, доцільно розглянути можливість посилення екологічної політики підприємства, зокрема шляхом сертифікації, модернізації обладнання та підвищення прозорості екологічної звітності.

Оцінка соціальної складової стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.12.

У таблиці наведено ключові показники, що характеризують соціальну політику ПП «Дніпротранс», зокрема витрати на соціальні програми, кадрову структуру та їхню динаміку у співвідношенні до загальних витрат.

Оцінка соціальної складової стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»
за 2022-2024 рр.

Показник	період			Відхилення			
	2022р.	2023р.	2024р.	абсолютне		темп приросту	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2022
Витрати на соціальні програми	5893	6094	6552	201	458	3,41	7,52
Витрати	936228	1785347	2388139	849119	602792	90,70	33,76
Чисельність працівників	58	58	64	0	6	0,00	10,34
Чисельність працівників із вищою освітою	49	52	55	3	3	6,12	5,77
Частка витрат на соціальні програми	0,6%	0,3%	0,3%	-0,3%	-0,1%	-45,77	-19,62
Частка працівників з вищою освітою	84%	90%	86%	5,2%	-3,7%	6,12	-4,15

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Витрати на соціальні програми демонструють позитивну динаміку: з 5 893 тис. грн у 2022р. до 6 552 тис. грн у 2024 р. (+11,2%). Однак, на фоні стрімкого зростання загальних витрат (на 155,2% за два роки), частка соціальних витрат зменшилася з 0,6% до 0,3%, що свідчить про зниження їх відносної ваги в бюджеті підприємства. Темп приросту у 2023 р. склав лише 3,41%, а у 2024 р. — 7,52%, що значно поступається загальному темпу зростання витрат. Чисельність працівників залишалася стабільною у 2022–2023 рр., але зросла у 2024 р. на 10,3%. Водночас частка працівників з вищою освітою зросла у 2023 р. з 84% до 90%, але у 2024 р. дещо знизилася до 86%, що є наслідком залучення нових кадрів без відповідної кваліфікації.

Темпи приросту освіченості персоналу у 2023 р. (+6,12%) свідчать про позитивну кадрову політику, однак зниження у 2024 р. (-4,15%) вказує на потребу в посиленні внутрішніх програм навчання та розвитку.

Соціальна складова стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» демонструє стабільність у абсолютних показниках, але зниження у відносних. Зменшення частки витрат на соціальні програми на фоні зростання загального бюджету

може свідчити про недостатню інтеграцію соціальної політики в стратегічне управління. Водночас позитивна динаміка чисельності працівників та високий рівень освіченості персоналу підтверджують потенціал підприємства у формуванні соціально відповідального середовища. Доцільним є посилення інвестицій у соціальні ініціативи, внутрішнє навчання та розвиток персоналу як складову довгострокової стійкості.

Після здійснення розрахунків економічних, екологічних та соціальних показників стійкого розвитку підприємства, виникає необхідність у їх узагальненні для формування цілісного уявлення про ефективність обраного механізму. Оскільки кожна складова відображає окремий аспект функціонування системи, інтеграція цих показників дозволяє оцінити збалансованість та узгодженість дій підприємства у напрямі сталого розвитку. З цією метою доцільно застосувати інтегральний підхід, що передбачає обчислення єдиного узагальненого індексу, який відображає загальний рівень ефективності механізму стійкого розвитку на основі нормалізованих значень трьох ключових складових.

Методика інтегрального показника оцінки ефективності механізму стійкого розвитку логістичної компанії передбачає поетапне узагальнення ключових критеріїв економічної, екологічної та соціальної складових. На першому етапі здійснюється нормалізація вихідних показників, що дозволяє усунути вплив різних одиниць виміру.

У процесі оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємства застосовується диференційований підхід до нормалізації показників, що враховує їхню природу та аналітичну мету. Частина показників нормалізується шляхом ділення фактичного значення на максимальне значення у вибірці, що дозволяє оцінити відносну ефективність підприємства порівняно з іншими учасниками галузі. Інша частина показників порівнюється з нормативними або цільовими значеннями, встановленими законодавством або стратегічними документами, що забезпечує відповідність діяльності підприємства вимогам сталого розвитку. Такий комбінований підхід дозволяє більш точно відобразити

реальний стан системи, уникнути методологічних спотворень та забезпечити збалансовану інтеграцію різних складових у загальну оцінку.

Вихідні дані для нормалізації показників стійкого економічного розвитку ПП «Дніпротранс» наведена у таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Вихідні дані для нормалізації показників стійкого економічного розвитку
ПП «Дніпротранс»

Показник	період			max
	2022р.	2023р.	2024р.	
Рентабельність діяльності	-24,2	6,7	7,8	7,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,9	1,2	1,6	2
Коефіцієнт автономії	0,0	0,2	0,4	0,5
Продуктивність праці	12701,0	31082,8	39736,3	39736,3
Оборотність активів	1,3	3,4	3,4	3,4

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Для оцінки економічної стійкості ПП «Дніпротранс» було здійснено нормування ключових показників за період 2022–2024 років. У процесі аналізу використано комбінований підхід: частина показників нормалізована відносно максимального значення у вибірці, що дозволяє оцінити динаміку ефективності в порівнянні з найкращим результатом; інші — порівняно з нормативними значеннями, які відображають стратегічно бажані або регламентовані межі. Зокрема, для показника поточної ліквідності застосовано нормативне значення 2,0, а для коефіцієнта автономії — 0,5. Рентабельність діяльності, продуктивність праці та оборотність активів нормалізовано за максимальними значеннями, відповідно 7,8; 39736,3 тис. грн; та 3,4.

Інтегральний показник стійкого економічного розвитку ПП «Дніпротранс» визначається як середнє арифметичне нормалізованих показників.

Розрахунок інтегрального показника стійкого економічного розвитку ПП «Дніпротранс» наведено у таблиці 2.14.

На основі нормалізованих значень ключових економічних показників — рентабельності діяльності, коефіцієнта поточної ліквідності, коефіцієнта автономії, продуктивності праці та оборотності активів — було здійснено

розрахунок інтегрального показника стійкого економічного розвитку
ПП «Дніпротранс» за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.14

Розрахунок інтегрального показника стійкого економічного розвитку
ПП «Дніпротранс»

Показник	період		
	2022р.	2023р.	2024р.
Рентабельність діяльності	-3,1	0,9	1,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,5	0,6	0,8
Коефіцієнт автономії	0,03	0,4	0,8
Продуктивність праці	0,3	0,8	1,0
Оборотність активів	0,4	1,0	1,0
Разом	-1,9	3,6	4,6
Інтегральний показник стійкого економічного розвитку	-0,4	0,7	0,9

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Узагальнення здійснено шляхом обчислення середнього арифметичного, що забезпечує рівнозначну участь кожного критерію в загальній оцінці. У 2022 р. інтегральний показник набув від'ємного значення (-0,4), що свідчить про критичний рівень економічної стійкості. У наступні роки спостерігається позитивна динаміка, зокрема, у 2023р. значення становить 0,7, а у 2024р. — 0,9, що вказує на поступове зміцнення економічної стійкості підприємства та ефективність впроваджених управлінських рішень.

Вихідні дані для нормалізації показників стійкого екологічного розвитку
ПП «Дніпротранс» наведена у таблиці 2.15

Таблиця 2.15

Вихідні дані для нормалізації показників стійкого екологічного розвитку
ПП «Дніпротранс»

Показник	період			max
	2022р.	2023р.	2024р.	
Частка витрат на екологічні заходи	0,7%	0,4%	0,4%	0,7%
Частка витрат на утилізацію відходів	0,14%	0,14%	0,12%	0,14%

Джерело: розроблено автором за даними [19]

У процесі оцінювання стійкого екологічного розвитку ПП «Дніпротранс» було проаналізовано динаміку двох ключових показників, а саме, частки витрат на екологічні заходи та частки витрат на утилізацію відходів у період 2022–2024 рр. Згідно з вихідними даними, максимальне значення для кожного показника було обрано як базове для нормалізації, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз ефективності екологічної політики підприємства. Зокрема, витрати на екологічні заходи знизилися з 0,7% у 2022 р. до стабільного рівня 0,4% у 2023–2024 рр., тоді як витрати на утилізацію відходів залишалися незмінними у 2022–2023 рр. (0,14%), але зменшилися до 0,12% у 2024 р.

Розрахунок інтегрального показника стійкого екологічного розвитку ПП «Дніпротранс» наведено у таблиці 2.16.

Для оцінки рівня стійкого екологічного розвитку ПП «Дніпротранс» було здійснено розрахунок інтегрального показника на основі нормалізованих значень частки витрат на екологічні заходи та утилізацію відходів за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.16

Розрахунок інтегрального показника стійкого екологічного розвитку
ПП «Дніпротранс»

Показник	період		
	2022р.	2023р.	2024р.
Частка витрат на екологічні заходи	1,00	0,55	0,48
Частка витрат на утилізацію відходів	1,00	0,96	0,87
Разом	2,00	1,51	1,36
Інтегральний показник стійкого екологічного розвитку	0,40	0,30	0,27

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Нормалізація здійснювалася шляхом приведення фактичних значень до максимального у вибірці, після чого інтегральний показник визначався як середнє арифметичне двох нормалізованих компонентів. У 2022р. обидва показники досягли максимального рівня (1,00), що зумовило найвищий інтегральний індекс — 0,40. У наступні роки спостерігається поступове

зниження, зокрема, у 2023 р. інтегральний показник становив 0,30, а у 2024р. — 0,27, що свідчить про зменшення екологічної активності підприємства.

Вихідні дані для нормалізації показників стійкого соціального розвитку ПП «Дніпротранс» наведена у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Вихідні дані для нормалізації показників стійкого соціального розвитку
ПП «Дніпротранс»

Показник	період			max
	2022р.	2023р.	2024р.	
Частка витрат на соціальні програми	0,63%	0,34%	0,27%	0,63%
Частка працівників з вищою освітою	84,48%	89,66%	85,94%	89,66%

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Для оцінки рівня стійкого соціального розвитку ПП «Дніпротранс» було проаналізовано два ключові показники, зокрема, частку витрат на соціальні програми та частку працівників з вищою освітою у період 2022–2024 рр. Максимальні значення кожного показника були використані як базові для нормалізації, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз динаміки соціальної активності підприємства. Зокрема, частка витрат на соціальні програми демонструє тенденцію до зниження — з 0,63% у 2022 р. до 0,27% у 2024 р., що може свідчити про скорочення інвестицій у соціальну сферу. Водночас частка працівників з вищою освітою залишається стабільно високою, досягаючи піку у 2023 р. (89,66%), що є позитивним індикатором кадрового потенціалу.

Розрахунок інтегрального показника стійкого соціального розвитку ПП «Дніпротранс» наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок інтегрального показника стійкого соціального розвитку
ПП «Дніпротранс»

Показник	період		
	2022р.	2023р.	2024р.
Частка витрат на соціальні програми	1,00	0,54	0,44
Частка працівників з вищою освітою	0,94	1,00	0,96
Разом	1,94	1,54	1,39
Інтегральний показник стійкого соціального розвитку	0,39	0,31	0,28

Джерело: розроблено автором за даними [19]

На основі нормалізованих значень соціальних показників ПП «Дніпротранс» було здійснено розрахунок інтегрального показника стійкого соціального розвитку за період 2022–2024 рр. До складу оцінки увійшли такі компоненти, як частка витрат на соціальні програми та частка працівників з вищою освітою. Нормалізація здійснювалася шляхом приведення фактичних значень до максимального у вибірці, після чого інтегральний показник визначався як середнє арифметичне суми нормалізованих значень. У 2022 р. показник досяг найвищого рівня — 0,39, що свідчить про активну соціальну політику підприємства. У наступні роки спостерігається поступове зниження, зокрема, 0,31 у 2023 р. та 0,28 у 2024 р., що може бути наслідком скорочення соціальних витрат при стабільно високому освітньому рівні персоналу.

Розрахунок інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Розрахунок інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр.

Показник	період		
	2022р.	2023р.	2024р.
Інтегральний показник стійкого економічного розвитку	-0,4	0,7	0,9
Інтегральний показник стійкого екологічного розвитку	0,39	0,31	0,28
Інтегральний показник стійкого соціального розвитку	0,40	0,30	0,27
Інтегральний показник стійкого розвитку	0,14	0,44	0,49

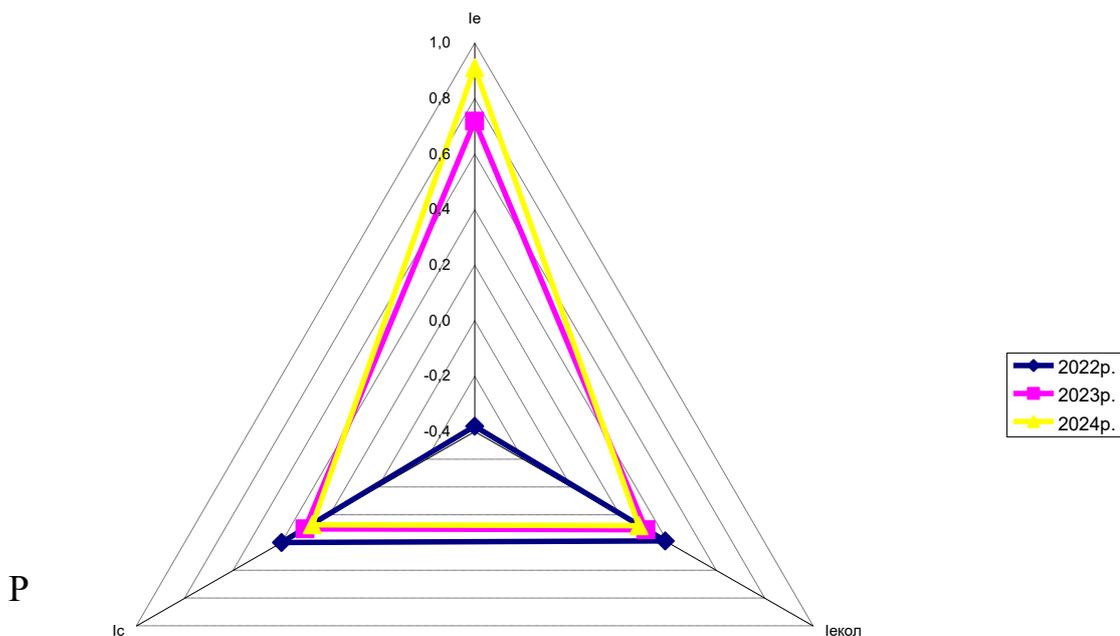
Джерело: розроблено автором за даними [19]

Для комплексної оцінки рівня стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» у період 2022–2024 рр. було здійснено розрахунок інтегрального показника на основі трьох складових: економічної, екологічної та соціальної. У 2022 р. інтегральний показник становив 0,14, що зумовлено негативним значенням економічного компонента (-0,4), попри позитивні екологічні (0,39) та соціальні (0,40) показники. У 2023 р. спостерігається суттєве покращення — інтегральний індекс зріс до 0,44, що відображає стабілізацію економічної ситуації (0,7) та збереження екологічної й соціальної активності. У 2024 р.

показник досяг найвищого значення — 0,49, що свідчить про поступове зміцнення стійкості підприємства в усіх трьох напрямках.

На рис. 2.2 показана трикутна діаграма розподілу складових інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр.

Наведена трикутна діаграму відображає співвідношення економічної (I_e), екологічної ($I_{\text{екол}}$) та соціальної (I_c) складових інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» у період 2022–2024 рр. Кожна точка на графіку характеризує співвідношення між цими компонентами у відповідному році. Зокрема, у 2022 р. спостерігається переважання соціальної та екологічної складових при негативному економічному показнику, тоді як протягом 2023–2024 рр. відбувається поступове зміщення у бік економічної стабілізації.



ис. 2.2.

Трикутна діаграма розподілу складових інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр.

Таким чином, у 2022–2024 рр. ПП «Дніпротранс» демонструє поступове зміцнення стійкого розвитку, що підтверджується зростанням інтегрального показника з 0,14 до 0,49. Економічна складова зазнала найбільшого покращення — підприємство перейшло до прибуткової діяльності, збільшило власний капітал та підвищило ефективність використання ресурсів. Соціальна складова

зберігає стабільність, хоча її відносна вага в бюджеті зменшується, що вказує на потребу в посиленні інвестицій у персонал. Екологічна складова демонструє позитивну динаміку в абсолютних показниках, але її частка в загальних витратах знижується, що свідчить про недостатню стратегічну інтеграцію. Загалом підприємство має потенціал для сталого розвитку, однак потребує системного підходу до ESG-інтеграції та стратегічного планування.

Висновки до 2 розділу. Результати дослідження діяльності ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр. засвідчили здатність підприємства до адаптації в умовах надзвичайно складного зовнішнього середовища, спричиненого повномасштабною війною в Україні. Незважаючи на виклики, підприємство зуміло зберегти операційну стабільність, забезпечити безперервність логістичних процесів та підтримати обслуговування клієнтів, зокрема завдяки стратегічному рішенню щодо тимчасового переміщення головного офісу до Києва.

Фінансовий аналіз підтверджує трансформацію моделі управління активами та пасивами, що проявляється у скороченні необоротних активів і суттєвому зростанні власного капіталу. Перехід від збиткової до прибуткової діяльності, зростання чистого доходу, валового та операційного прибутку свідчать про стратегічну гнучкість, ефективне управління витратами та зміщення акценту на самофінансування, що дозволило підприємству не лише стабілізувати фінансові показники, а й закласти основу для довгострокового розвитку.

Оцінка організаційно-економічного механізму стійкого розвитку показала, що, попри наявність окремих ініціатив, його реалізація має фрагментарний характер. Відсутність чітко визначених цілей, узгодженої ESG-стратегії та системного підходу до інтеграції соціальних і екологічних аспектів обмежує потенціал підприємства у досягненні комплексної стійкості. Економічна складова є домінуючою в управлінських пріоритетах, тоді як соціальні та екологічні напрями виконують переважно підтримувальну функцію.

Соціальна складова демонструє стабільність у абсолютних показниках, зокрема збереження чисельності персоналу, високий рівень освіченості та позитивні результати внутрішнього анкетування. Водночас зниження частки соціальних витрат у загальному бюджеті свідчить про потребу в посиленні інвестицій у розвиток людського капіталу, мотиваційні програми та внутрішнє навчання.

Екологічна складова характеризується позитивною динамікою витрат на природоохоронні заходи та утилізацію відходів, однак їх відносна вага в структурі витрат зменшується. Відсутність екологічної сертифікації та стратегічного розширення екологічної політики вказують на недостатню інтеграцію цього напрямку в загальну управлінську модель.

Інтегральний показник стійкого розвитку, розрахований на основі економічної, соціальної та екологічної складових, демонструє позитивну динаміку: з 0,14 у 2022 р. до 0,49 у 2024 р. Це свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства в усіх трьох напрямках, хоча темпи розвитку залишаються нерівномірними.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ПП «Дніпротранс» має значний потенціал для сталого розвитку, який базується на фінансовій стабільності, кадровому потенціалі та здатності до адаптації. Для реалізації цього потенціалу необхідне впровадження системного підходу до ESG-інтеграції, формалізація стратегічних цілей, посилення міжвідділової координації та регулярне застосування аналітичних інструментів. Лише за умови комплексного управління всіма складовими стійкості підприємство зможе забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, позитивний імідж та стабільне зростання в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПП «ДНІПРОТРАНС»

3.1. Теоретичні засади проєктування моделі стійкого розвитку

У сучасних умовах нестабільності, спричиненої як глобальними викликами, так і локальними факторами (зокрема, війною в Україні), підприємства стикаються з необхідністю не лише забезпечувати операційну ефективність, а й формувати стійкі, етичні та соціально відповідальні бізнес-моделі. ПП «Дніпротранс» потребує цілісного механізму стійкого розвитку, який би враховував як внутрішні процеси, так і зовнішні очікування партнерів, клієнтів та суспільства.

На сьогоднішній день актуальними моделями стратегічного управління стійким розвитком підприємств є ESG+O, 4P, SDG Mapping та Value Driver Tree, оскільки вони поєднують екологічну, соціальну, управлінську та операційну складові, враховують глобальні стандарти сталого розвитку, дозволяють формувати ціннісно орієнтовану бізнес-місію та забезпечують прозору візуалізацію впливу управлінських рішень на ключові показники ефективності.

Порівняльний аналіз моделей стратегічного управління стійким розвитком підприємств наведено у таблиці 3.1.

Модель ESG+O поєднує класичні принципи сталого розвитку (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) з операційною ефективністю, що особливо важливо для логістичних компаній.

Варто зазначити, що для більшості компаній екологічний та соціальний залишається фрагментарною системою, що складається з окремих ініціатив у сфері дотримання норм, корпоративної соціальної відповідальності та розрізаних програм стійкого розвитку. В умовах посилення регуляторного контролю, зростання уваги з боку інвесторів та підвищення очікувань зацікавлених сторін, екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG) більше не можуть розглядатися як додатковий елемент корпоративної політики.

Порівняльний аналіз моделей стратегічного управління стійким розвитком підприємств

Модель	Ключові компоненти	Зміст	Переваги	Недоліки	Інструменти реалізації
ESG+O	Environmental, Social, Governance + Operational	Комплексний підхід до стійкості з урахуванням операційної ефективності	Враховує реальні бізнес-процеси, легко інтегрується у внутрішню звітність, відповідає міжнародним стандартам	Може вимагати додаткових ресурсів для збору ESG-даних, складна для малого бізнесу без цифрової бази	ESG Dashboard, інтегровані KPI, внутрішні звіти
4P	People, Planet, Profit, Purpose	Баланс між прибутком і цінностями, гуманістичний бренд	Формує емоційно привабливу місію, підвищує лояльність клієнтів і персоналу, проста для комунікації	Менш структурована, не містить чітких індикаторів ефективності, складно вимірювати результати	Внутрішній кодекс цінностей, брендова стратегія
SDG Mapping	Цілі сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals)	Глобальна репутація, відповідність міжнародним стандартам	Відкриває доступ до грантів, підвищує репутацію, дозволяє позиціонувати компанію як соціально відповідальну	Може бути надто загальною, потребує адаптації до локального контексту, складна для щоденного моніторингу	SDG Matrix, стратегічна карта відповідності цілям ООН
Value Driver Tree	Причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами	Візуалізація стратегічного впливу, фокус на ефективності	Допомагає приймати обґрунтовані рішення, зручно для внутрішнього управління, підходить для презентацій	Не охоплює соціальні та екологічні аспекти, потребує глибокого аналізу для побудови дерева	Дерево драйверів, презентації для керівництва

Джерело: розроблено автором [35-41]

Сучасні виклики вимагають впровадження масштабованої ESG-операційної моделі, інтегрованої на всіх рівнях організаційної структури. Така

модель має бути невід’ємною частиною стратегічного планування, операційної діяльності, процесів прийняття рішень та корпоративної культури.

Компанії, які успішно реалізують ESG як системний підхід, здобувають довгострокову конкурентну перевагу, знижують ризики та формують додаткову цінність для бізнесу. Водночас, більшість ESG-програм залишаються обмеженими рамками щорічної звітності або декларативних ініціатив, що зумовлено низкою проблем:

- фрагментарним розподілом відповідальності між підрозділами;
- відсутністю узгоджених, доступних і придатних до аудиту даних;
- нечіткими управлінськими структурами, які уповільнюють прийняття рішень;
- складністю у вимірюванні реального впливу та його зв’язку з фінансовими результатами;
- обмеженими можливостями масштабування через несистемність процесів та ізольоване управління.

Для подолання цих бар’єрів ESG має бути операціоналізованим, тобто впровадженим як повноцінна управлінська функція, подібно до фінансів, ризик-менеджменту чи цифрових технологій. Це передбачає чітке визначення ролей, стандартизовані процеси та прозорість на рівні всієї організації.

ESG-операційна модель — це структурована система управління, компетенцій та інструментів, яка дозволяє підприємству:

- формувати ESG-пріоритети відповідно до загальної бізнес-стратегії;
- інтегрувати принципи ESG у щоденні управлінські рішення та операційні процеси;
- забезпечувати системний збір, обробку та звітність ESG-даних;
- здійснювати моніторинг ефективності та оперативне коригування дій;
- масштабувати ESG-ініціативи в межах різних бізнес-одиниць та регіонів.

У своїй сутності така модель трансформує ESG із формального звітування на стратегічний інструмент створення цінності.

Основні компоненти масштабованої ESG-операційної моделі наведено у таблиці 3.2.

Основні компоненти масштабованої ESG-операційної моделі

Компонент	Ключові елементи
1. Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка впливу на вартість підприємства та очікування стейкхолдерів; - узгодження ESG-пріоритети зі стратегією бізнесу, управлінням ризиками та важелями створення цінності; - визначення загальних цілей у вимірюванні цілі та операційні KPI
2. Управління та відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - нагляд з боку ради директорів, часто через комітет зі сталого розвитку або ризиків; - виконавче спонсорство, зазвичай під керівництвом директора зі сталого розвитку; - міжфункціональні ESG-ради, що включають фінанси, юридичний відділ, HR, операції та зв'язки з інвесторами; - інтеграція ESG у бізнес-одиниці, з відповідальними особами у ключових командах
3. Операційна інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> - ланцюг постачання (сталий вибір постачальників, оцінка ESG-профілю); - розробка продукту (оцінка життєвого циклу, екодизайн); - фінанси (інтеграція ESG-метрик у розподіл капіталу, мотивацію та прогнозування); - персонал (показники розвитку та ефективності); - ризики та комплаєнс (кліматичні та правозахисні ризики в системі управління ризиками)
4. Звітність та розкриття інформації	<ul style="list-style-type: none"> - узгодження з міжнародними стандартами - автоматизація збору та перевірки даних, де це можливо - проведення зовнішнього аудиту ESG-звітів для зміцнення довіри

Джерело: розроблено автором [36, 37, 41]

Екологічний компонент на ПП «Дніпротранс» може включати впровадження енергоефективних маршрутів, соціальний - розвиток корпоративної культури, навчання персоналу та підтримку психоемоційного стану працівників в умовах війни, а управлінський аспект передбачає прозорість процесів, антикорупційні політики, відповідальне прийняття рішень. ESG+O-модель є адаптивною, її можна реалізувати через створення інтегрованої панелі показників (dashboard), що дозволяє відстежувати прогрес у кожному напрямі.

Модель «4P» — це гуманістичний підхід до управління, який дозволяє бізнесу балансувати між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Модель «4P» базується на філософії взаємозв'язку бізнесу та суспільства, де економічна діяльність не може існувати поза контекстом людського добробуту та екологічної безпеки. Компонент «People» передбачає

пріоритетне ставлення до здоров'я споживачів, добробуту працівників, справедливих умов праці, а також підтримку різноманіття та інклюзії. Такий підхід сприяє формуванню лояльної клієнтської бази та мотивованої команди, яка не лише працює ефективно, а й поширює цінності компанії у ширшому соціальному середовищі.

Компонент «Planet» акцентує на необхідності екологічної відповідальності. Екологічна сталість розглядається не як додатковий елемент, а як базова умова виживання людства. Модель підтримує впровадження екологічно свідомих практик, зокрема, скорочення викидів, зниження обсягу відходів, використання відновлюваних джерел енергії та впровадження ресурсозберезних технологій. Такий підхід дозволяє бізнесу не лише зменшити свій негативний вплив на довкілля, а й позиціонувати себе як активного учасника глобальної боротьби з кліматичними загрозами.

Компонент «Profit» у моделі «4P» не заперечує важливість прибутку, але розглядає його як результат ефективного поєднання соціальних, екологічних та економічних чинників. Прибуток досягається не за рахунок експлуатації ресурсів, а через створення цінності для всіх учасників бізнес-процесу.

Нарешті, компонент «Partnership» підкреслює важливість співпраці — як внутрішньої (між підрозділами компанії), так і зовнішньої (з партнерами, громадськими організаціями, державними інституціями). Партнерство дозволяє об'єднувати ресурси, знання та досвід для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

Таким чином, модель «4P» пропонує цілісний підхід до ведення бізнесу, який поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю. Її впровадження дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й формувати довгострокову стратегію сталого розвитку.

Для ПП «Дніпротранс» компонент «People» може передбачати турботу про працівників, розвиток «soft skills», створення безпечного та мотивуючого середовища, «Planet» — оптимізацію маршрутів, «Profit» — пошук нових ринків та стратегічних партнерств, «Partnership» — підтримка взаємодії з

партнерами, контрагентами, у тому числі, з питань підтримки стійкого розвитку. Ця модель дозволяє не лише структурувати стратегічні пріоритети, а й формувати емоційно привабливий бренд, що резонує з клієнтами та партнерами.

SDG Mapping — це стратегічний інструмент, який дозволяє компанії інтегрувати свою діяльність у глобальний контекст сталого розвитку. ПП «Дніпротранс» може адаптувати цілі ООН до власної операційної реальності. Наприклад, SDG 9 (індустріалізація, інновації та інфраструктура) може бути реалізована через цифровізацію логістичних процесів, SDG 11 (стійкі міста та громади) — через безпечні перевезення та підтримку місцевих ініціатив, SDG 13 (боротьба зі зміною клімату) — через зменшення викидів та впровадження екологічних стандартів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити репутацію компанії, а й залучити міжнародних партнерів, які орієнтуються на відповідальне ведення бізнесу. Візуальна SDG-матриця може стати основою для внутрішніх презентацій, звітності та стратегічного планування.

Модель Value Driver Tree — це візуальний інструмент, який демонструє, як окремі дії компанії впливають на ключові результати. Вона дозволяє побудувати логічні зв'язки між операційними рішеннями та стратегічними цілями. Сутність стійкого розвитку полягає в інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів у бізнес-діяльність, а модель Value Driver Tree може відігравати ключову роль у досягненні цієї інтеграції. У традиційному застосуванні дана модель розкладає фінансові показники компанії на базові компоненти, виявляючи основні чинники створення вартості. Якщо розглядати його крізь призму стійкого розвитку, ці драйвери можуть виходити за межі суто фінансових індикаторів. Наприклад, компанія, орієнтована на сталі практики, може визначити такі драйвери, як ефективне використання ресурсів або добробут працівників, визнаючи економічну вигоду, що виникає внаслідок зменшення відходів або високого рівня залученості та здоров'я персоналу.

Наприклад, для ПП «Дніпротранс» така модель може стати основою для внутрішнього управлінського діалогу, допомогти виявити «вузькі місця» та сфокусувати ресурси на найбільш ефективних напрямках. Value Driver Tree також зручно використовувати для презентацій інвесторам, оскільки вона демонструє причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами.

Таким чином, сучасні моделі стратегічного управління стійким розвитком підприємств — ESG+O, 4P, SDG Mapping та Value Driver Tree — забезпечують різні підходи до інтеграції екологічних, соціальних, управлінських та операційних аспектів у бізнес-практику. ESG+O орієнтована на комплексну інтеграцію стійкості у внутрішні процеси, 4P — на формування ціннісної місії, SDG Mapping — на відповідність глобальним цілям сталого розвитку, а Value Driver Tree — на візуалізацію стратегічного впливу управлінських рішень. Кожна модель має свої переваги та обмеження, тому вибір оптимальної залежить від специфіки підприємства, його ресурсів, стратегічних пріоритетів та рівня цифрової зрілості.

3.2. Формування проєкту впровадження моделі ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»

У сучасних умовах глобальної трансформації логістичних систем, модель ESG (Environmental, Social, Governance) набуває особливої актуальності як основа для формування стійких бізнес-практик. Пропоноване доповнення ESG+O (Operational) дозволяє врахувати специфіку операційної діяльності ПП «Дніпротранс».

Формування проєкту впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» доцільно здійснювати за певними етапами, зокрема, діагностика ESG+O, стратегічне планування, пілотне впровадження, повномасштабна інтеграція, моніторинг і звітність.

Дорожня картка впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» наведена у таблиці 3.3.

Формування проєкту впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку

ПП «Дніпротранс»

Етап	Час виконання	Ключові дії	Відповідальні	Очікувані результати	Потенційні ризики
Ініціація проєкту	Місяць	Визначення стратегічної мети (забезпечення стійкого розвитку через інтеграцію ESG+O), формування міжфункціональної проєктної групи, узгодження принципів ESG+O з корпоративною стратегією	Керівництво	Встановлення мети стійкого розвитку, формування міжфункціональної проєктної групи та надання повноважень ESG-координатору	Нечітке розуміння цілей ESG+O, невизначеність ролей і відповідальностей, супротив змін з боку працівників, невизначеність щодо джерел фінансування
Діагностика ESG+O	2 місяці	Оцінка поточного стану, SWOT-аналіз, опитування	Міжфункціональна проєктна група	Звіт про стартові позиції, карта ESG+O	Недостатність даних, низька участь персоналу, упередженість оцінки
Стратегічне планування	Місяць	Формування цілей, KPI, політик, узгодження з керівництвом	Керівництво + ESG-координатор	ESG+O стратегія, затверджені документи	Супротив змін, нечіткі цілі, конфлікти інтересів
Пілотне впровадження	2 місяці	Тестування на окремих процесах, зворотний зв'язок	Операційна команда	Перші результати, коригування підходів	Технічні збої, недостатня кваліфікація, низька мотивація
Повномасштабна інтеграція	3 місяці	Впровадження в усі підрозділи, навчання, адаптація	Працівники	ESG+O в операційній моделі, зміна культури	Перевантаження персоналу, втрата фокусу, неузгодженість дій
Моніторинг і звітність	Постійно	Збір даних, внутрішній аудит, зовнішня звітність	ESG-координатор + зовнішні партнери	Регулярна звітність, сертифікація, покращення репутації	Неповні дані, затримки, невідповідність стандартам

Джерело: розроблено автором

На першому етапі відбувається ініціація проєкту щодо впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс», що передбачає виконання таких дій як, визначення стратегічної мети, а саме, забезпечення стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» через інтеграцію ESG+O,; формування міжфункціональної проєктної групи; узгодження принципів ESG+O з корпоративною стратегією. Очікуваний період реалізації цього етапу становить один місяць. Ключову роль на першому етапі відіграє керівництво ПП «Дніпротранс», відповідальне за формування бачення, визначення цілей та затвердження проєктної групи. Основними потенційними ризиками першого етапу є нечітке розуміння цілей ESG+O, невизначеність ролей і відповідальностей, супротив змінам з боку працівників, невизначеність щодо джерел фінансування. Тому, з метою їх мінімізації на ПП «Дніпротранс» доцільно:

- залучити зовнішнього експерта з метою кращого розуміння концепції ESG+O та її переваг для ПП «Дніпротранс»;

- призначити ESG-координатора та розробити посадові інструкції для учасників проєктної групи для чіткого визначення ролей і відповідальностей;

- з метою зниження супротиву змінам залучити працівників до обговорення, зокрема, через опитування, а також підкреслити практичну користь, наприклад, покращення умов праці, репутації, стабільності;

- здійснити попередній аналіз можливих джерел фінансування проєкту.

На другому етапі здійснюється діагностика ESG+O, що передбачає здійснення оцінки поточного стану підприємства, внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування за допомогою SWOT-аналізу, проведення опитування працівників, стейкхолдерів за потребою. Очікуваний період реалізації даного етапу становить 2 місяці. На етапі діагностики ключову роль відіграє міжфункціональна проєктна група, яка повинна включати ESG-координатора (він же є керівником проєкту), представника фінансового відділу, представника юридичного відділу, представника відділу кадрів (соціальний напрям), представника операційного відділу, фахівця з охорони праці.

З метою мінімізації ризиків на цьому етапі на ПП «Дніпротранс» доцільно:

- здійснити попередній аудит доступних джерел інформації;
- за необхідності залучити зовнішніх консультантів;
- використовувати комбіновані методи збору, наприклад, опитування, аналіз внутрішньої документації;
- міжфункціональну групу формувати з представників різних відділів ПП «Дніпротранс»;
- проводити як кількісний, так і якісний аналіз.

Потужним інструментом для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз. Його проведення є надзвичайно важливим на початку реалізації проєкту з впровадження моделі ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс», оскільки він дозволяє комплексно оцінити стратегічні переваги, виявити внутрішні обмеження, окреслити потенційні можливості та передбачити загрози, що можуть вплинути на ефективність трансформаційних процесів. SWOT-аналіз формує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, сприяє узгодженню цілей проєкту з реальними умовами функціонування підприємства та забезпечує прозорість і обґрунтованість подальших дій.

SWOT-аналіз ПП «Дніпротранс» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз ПП «Дніпротранс»

Внутрішнє середовище	
1	2
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень економічної стабільності: позитивна динаміка доходів, оптимізація витрат 2. Наявність базових екологічних практик: сортування відходів, енергоефективність 3. Соціальна відповідальність: підтримка працівників, внутрішні навчання 4. Відкрита управлінська структура, готовність до змін 5. Позитивна репутація серед локальних партнерів	1. Відсутність системної ESG-стратегії та політик 2. Низький рівень цифровізації екологічного моніторингу 3. Обмежені ресурси для впровадження соціальних програм 4. Недостатня інтеграція OHS та комплаєнс-практик 5. Нерівномірна участь персоналу в ініціативах сталого розвитку

Продовження таблиці 3.4

1	2
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1.Залучення грантів, інвесторів та партнерів через ESG-проєкти 2.Впровадження моделі ESG+O як конкурентної переваги 3.Розширення екологічних програм: зелена логістика, вуглецевий аудит 4.Підвищення лояльності працівників через соціальні ініціативи 5.Можливість сертифікації та виходу на нові ринки	1.Посилення екологічного та соціального регулювання 2.Репутаційні ризики у разі невиконання ESG-зобов'язань 3.Економічна нестабільність у регіоні, що впливає на інвестиції 4.Високі витрати на впровадження ESG+O без зовнішньої підтримки 5.Потенційний супротив з боку окремих працівників або партнерів

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Дніпротранс» у контексті впровадження моделі ESG+O засвідчує наявність реального потенціалу для трансформації підприємства у напрямку сталого розвитку. Внутрішні сильні сторони, зокрема економічна стабільність, базові екологічні практики, соціальна відповідальність та відкритість управлінської структури, створюють сприятливе підґрунтя для реалізації ESG+O-підходу. Водночас виявлені слабкі сторони — відсутність системної ESG-стратегії, низький рівень цифровізації, обмежені ресурси та нерівномірна участь персоналу — потребують управлінського реагування та інституційного зміцнення.

Зовнішнє середовище відкриває значні можливості для розвитку, зокрема через залучення грантів, розширення екологічних програм, підвищення лояльності працівників та сертифікацію. Однак загрози, пов'язані з регуляторним тиском, економічною нестабільністю та високими витратами, можуть ускладнити реалізацію проєкту без належного управління ризиками. Загалом, за умови стратегічного планування, міжфункціональної координації та залучення зовнішніх ресурсів, ПП «Дніпротранс» має всі передумови для успішного впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку.

На наступному етапі доцільно здійснювати стратегічне планування, що передбачає формування цілей, KPI, політик, узгодження з керівництвом

На етапі стратегічного планування проєкту впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» ключові цілі формулюються з

урахуванням логіки Value Driver Tree — інструменту, який дозволяє візуалізувати, як окремі дії та ініціативи впливають на створення цінності для підприємства.

Value Driver Tree у контексті впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» ключовою стратегічною метою має забезпечення стійкого розвитку через інтеграцію ESG+O. Гілками першого рівня є ключові напрями ESG+O, а саме, екологічна ефективність, соціальна ефективність та безпека праці, економічна ефективність. Гілками другого рівня є конкретні драйвери цінності, зокрема, підтримка належного рівня фінансової стійкості та платоспроможності, підвищення ефективності діяльності, підвищення рівня прибутковості, забезпечення гідних умов праці та психологічного комфорту, підвищення мотивації та залученості персоналу через розвиток компетенцій і справедливу оцінку, інвестування в корпоративну культуру, навчання, охорону здоров'я, інклюзивність та добробут, енергоефективність, екологічна освіта.

Value Driver Tree у контексті впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» наведено на рис. 3.1.

Value Driver Tree структурує цілі у вигляді дерева, де коренем є стратегічна мета. Гілками першого рівня є ключові напрямки ESG+O, а саме, економічна, екологічна та соціальна стійкість. Гілками другого рівня є конкретні драйвери цінності, зокрема, підтримка належного рівня платоспроможності та фінансової стійкості, підвищення прибутковості, підвищення ефективності діяльності, розвиток екологічної освіти та культури, боротьба зі змінами клімату та захист екосистем, стійке споживання та виробництво, добробут працівників та підтримка громад, гідні умови праці та професійний розвиток, рівні можливості та гендерна справедливість.

Листями дерева є ключові показники, які дозволяють виміряти ефективність, а саме, коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність діяльності, рівень продуктивності праці, коефіцієнт оборотності активів, частка працівників з екологічним підвищенням кваліфікації, частка витрат на екологічні заходи, частка витрат на утилізацію відходів, наявність екологічної сертифікації, частка витрат на соціальні програми, рівень

задоволеності працівників, частка працівників з вищою освітою, рівень задоволеності працівників щодо рівності можливостей.

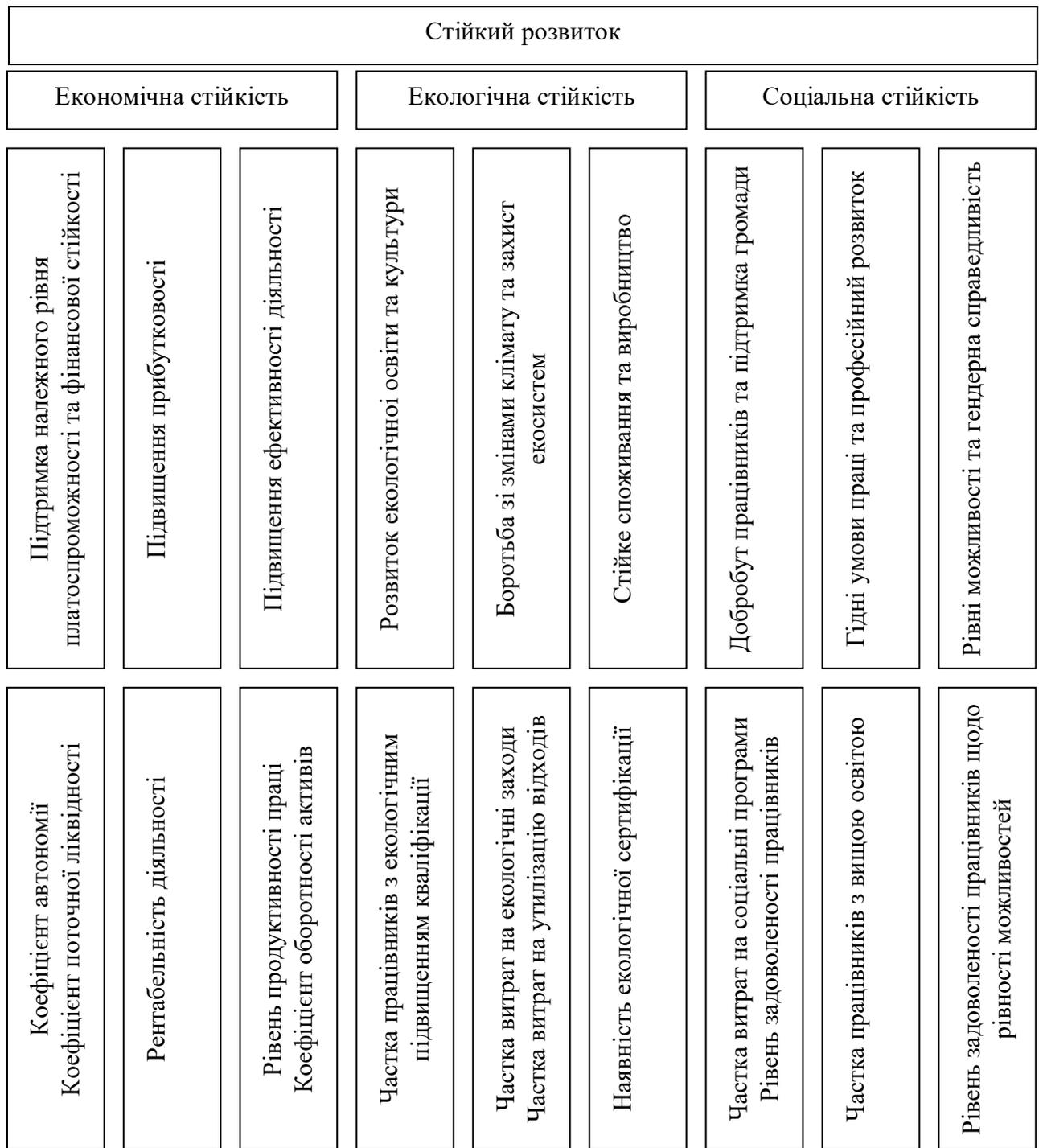


Рис. 3.1. Value Driver Tree у контексті впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»

Джерело: розроблено автором

Ключовим елементом інтеграції глобальних етичних орієнтирів у локальну бізнес-практику на ПП «Дніпротранс» є імплементація SDG Mapping

у стратегічну модель, яка дозволяє підприємству не лише формулювати цілі сталого розвитку, а й чітко позиціонувати себе як відповідального учасника глобального руху за сталість.

По-перше, смислова відповідність між драйверами цінності підприємства та цілями стійкого розвитку ООН (SDGs) забезпечує глибоку інтеграцію етичних принципів у стратегічне планування. Кожен із визначених напрямків — від фінансової стійкості до екологічної культури та соціальної справедливості — має прямий зв'язок із відповідними цілями стійкого, що дозволяє візуалізувати вплив підприємства на глобальні процеси.

По-друге, SDG Mapping органічно інтегрується в модель ESG+O, виконуючи роль навігаційної системи, яка демонструє, як економічна, екологічна та соціальна стійкість підприємства сприяє досягненню цілей стійкого розвитку, що посилює логіку Value Driver Tree, де кожна ініціатива має не лише внутрішню бізнес-цінність, а й зовнішню соціальну та екологічну значущість.

По-третє, мапування цілей стійкого розвитку підвищує прозорість та звітність, дозволяючи формувати аналітичні звіти, що демонструють внесок підприємства у досягнення глобальних цілей, що особливо важливо для побудови довіри з боку партнерів, інвесторів, місцевих громад та регуляторних органів, адже показує, що ПП «Дніпротранс» діє не лише в межах економічної доцільності, а й у рамках етичної відповідальності.

Таким чином, SDG Mapping стає не просто інструментом стратегічного узгодження, а моральним компасом, який дозволяє підприємству рухатися в напрямку сталого, етичного та соціально значущого розвитку.

Відповідність драйверів цінності SDG наведено у таблиці 3.5.

У межах проєктування моделі сталого розвитку ПП «Дніпротранс» пропонується використання інтегрованого підходу, що базується на логіці ESG+O — екологічної, соціальної, управлінської та операційної стійкості. Формування стратегічних цілей здійснюється за допомогою Value Driver Tree, який дозволяє структурувати цінності підприємства у вигляді дерева: від стратегічної мети — через ключові напрямки — до конкретних драйверів і

вимірюваних показників. У цьому контексті доцільною є також імплементація моделі 4P (People, Planet, Prosperity, Purpose), яка виконує роль ціннісного фільтра та гуманістичного компаса.

Таблиця 3.5

Відповідність драйверів цінності SDG

Драйвер цінності	Відповідна ціль стійкого розвитку	Пояснення
Підтримка платоспроможності та фінансової стійкості	SDG 8. Гідна праця та економічне зростання; SDG 9. Індустріалізація, інновації та інфраструктура	Забезпечення стабільного розвитку підприємства та інвестиційної привабливості
Підвищення прибутковості	SDG 8. Економічне зростання	Створення доданої вартості, підвищення конкурентоспроможності
Підвищення ефективності діяльності	SDG 12. Раціональне споживання і виробництво; SDG 9. Інновації та ефективність	Оптимізація ресурсів, цифровізація, зменшення втрат
Розвиток екологічної освіти та культури	SDG 4. Якісна освіта; SDG 13. Боротьба зі змінами клімату	Формування екологічної свідомості серед працівників і громад
Боротьба зі змінами клімату та захист екосистем	SDG 13. Боротьба зі змінами клімату; SDG 15. захист екосистеми суші	Зменшення викидів, екологічна модернізація транспорту
Стійке споживання та виробництво	SDG 12. Стійке споживання і виробництво	Енергоефективність, управління відходами, циркулярна економіка
Добробут працівників та підтримка громад	SDG 3. Здоров'я і добробут; SDG 11. Стійкі міста і громади	Соціальні програми, партнерство з місцевими громадами
Гідні умови праці та професійний розвиток	SDG 8. Гідна праця; SDG 4. Освіта	Підвищення кваліфікації, безпечні умови праці
Рівні можливості та гендерна справедливість	SDG 5. Гендерна рівність; SDG 10. Зменшення нерівності	Інклюзивність, справедливий доступ до можливостей

Джерело: розроблено автором

Модель 4P дозволяє не лише деталізувати цілі сталого розвитку, а й надати їм етичну, соціальну, екологічну та стратегічну глибину. Вона допомагає осмислити кожен драйвер не просто як бізнес-мету, а як внесок у добробут людей, збереження планети, економічну стійкість і суспільну місію підприємства. Такий підхід забезпечує гармонійне поєднання технічної

ефективності з емоційною та етичною значущістю, що відповідає сучасним вимогам до відповідального бізнесу.

Розподіл стратегічних цілей стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за логікою моделі 4Р наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розподіл стратегічних цілей стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за логікою моделі 4Р

Компонент 4Р	Відповідні стратегічні цілі стійкого розвитку	Ключові показники ефективності
People (Люди)	Добробут працівників та підтримка громад. Гідні умови праці та професійний розвиток. Рівні можливості та гендерна справедливість.	Рівень задоволеності працівників. Частка працівників з вищою освітою. Рівень задоволеності щодо рівності можливостей. Частка витрат на соціальні програми
Planet (Планета)	Розвиток екологічної освіти та культури. Боротьба зі змінами клімату та захист екосистем. Стійке споживання та виробництво.	Частка працівників з екологічним підвищенням кваліфікації. Частка витрат на екологічні заходи. Частка витрат на утилізацію відходів. Наявність екологічної сертифікації.
Prosperity (Добробут)	Підтримка платоспроможності та фінансової стійкості. Підвищення прибутковості. Підвищення ефективності діяльності.	Коефіцієнт автономії. Коефіцієнт поточної ліквідності. Рентабельність діяльності. Рівень продуктивності праці. Коефіцієнт оборотності активів.
Purpose (Місія)	Етичне лідерство та внесок у стійкий розвиток. Партнерство з громадами. Формування екологічної та соціальної культури.	Наявність стратегічних ініціатив, узгоджених із SDG. Відкритість звітності. Інтеграція ESG+O у корпоративну місію.

Джерело: розроблено автором

На третьому етапі впровадження ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» здійснюється стратегічне планування, що передбачає формування цілей сталого розвитку підприємства, визначення ключових показників ефективності (KPI), розробку внутрішніх політик та процедур, узгодження стратегічних пріоритетів із керівництвом.

Цей етап є архітектурною основою всієї моделі, адже саме тут закладається логіка, за якою підприємство буде вимірювати, оцінювати та вдосконалювати свою економічну, екологічну, соціальну та операційну стійкість.

Імплементація Value Driver Tree у процес стратегічного планування дозволяє:

- структурувати цілі у вигляді дерева, де коренем є стратегічна мета, гілками — ключові напрямки ESG+O, а листям — вимірювані показники;
- візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки між діями підприємства та створенням цінності;
- узгодити цілі з операційною реальністю, забезпечуючи логіку впливу кожного драйвера на загальну стійкість;
- підвищити прозорість і керованість — керівництво бачить, як кожна ініціатива впливає на фінансові, соціальні та екологічні результати.

Таким чином, Value Driver Tree виконує роль стратегічного навігатора, який дозволяє не просто формулювати цілі, а вбудовувати їх у живу систему управління, де кожен показник має своє місце і сенс.

У запропонованій моделі стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» доцільним є об'єднання управлінської (G) та операційної (O) стійкості в єдиний напрям – стратегічна ефективність, що відображає не просто методологічне спрощення, а стратегічне узгодження з реальною логікою функціонування підприємства. Адже управлінські практики (прозорість, наявність політик, звітність, етичне лідерство) нерозривно пов'язані з операційною ефективністю: фінансовою стабільністю, продуктивністю, ресурсною результативністю. Це — дві сторони єдиного процесу відповідального управління ресурсами, який забезпечує не лише економічну доцільність, а й довіру, стійкість і стратегічну узгодженість у довгостроковій перспективі.

Інтегрована панель показників ESG+O з логікою Value Driver Tree наведена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Інтегрована панель показників ESG+O з логікою Value Driver Tree

Ціль (драйвер цінності)	Відповідний напрям ESG+O	Показники для вимірювання
1	2	3
Підтримка платоспроможності та фінансової стійкості	Стратегічна ефективність (G+O)	Коефіцієнт автономії Коефіцієнт поточної ліквідності

Продовження таблиці 3.7

1	2	3
Підвищення прибутковості	Стратегічна ефективність (G+O)	Рентабельність діяльності
Підвищення ефективності діяльності	Стратегічна ефективність (G+O)	Рівень продуктивності праці Коефіцієнт оборотності активів
Розвиток екологічної освіти та культури	Екологічна стійкість (E) Соціальна стійкість (S)	Частка працівників з екологічним підвищенням кваліфікації
Боротьба зі змінами клімату та захист екосистем	Екологічна стійкість (E)	Частка витрат на екологічні заходи Частка витрат на утилізацію Наявність екологічної сертифікації
Стійке споживання та виробництво	Екологічна стійкість (E) Стратегічна ефективність (G+O)	Частка витрат на утилізацію
Добробут працівників та підтримка громад	Соціальна стійкість (S)	Частка витрат на соціальні програми Рівень задоволеності працівників
Гідні умови праці та професійний розвиток	Соціальна стійкість (S)	Частка працівників з вищою освітою
Рівні можливості та гендерна справедливість	Соціальна стійкість (S)	Рівень задоволеності щодо рівності можливостей

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення ефективного моніторингу та управління ціннісними драйверами в контексті ESG+O, по кожному з визначених показників необхідно встановити очікувані (цільові) значення, що дозволить здійснювати порівняльний аналіз фактичних результатів з плановими, виявляти відхилення та оперативно реагувати на виклики. З цією метою пропонується побудова інтегрованої таблиці, яка поєднує логіку Value Driver Tree з відповідними напрямками ESG+O та системою вимірювання ключових показників (таблиця 3.8.).

З метою забезпечення релевантності оцінки та адаптації системи моніторингу до реальних умов функціонування українського бізнесу цільові (очікувані) значення показників були визначені на підставі провідних практик вітчизняних підприємств, а також з урахуванням прогнозних даних та стратегічних орієнтирів ПП «Дніпротранс».

ESG+O Карта ефективності та стійкого розвитку

Відповідний напрям ESG+O	Показники для вимірювання	Цільові значення
Стратегічна ефективність (G+O)	Коефіцієнт автономії	0,5
	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,1
	Рентабельність діяльності	11%
	Середньорічна продуктивність праці, тис.грн	74022
	Коефіцієнт оборотності активів	6,14
Екологічна стійкість (E) Соціальна стійкість (S)	Частка працівників з екологічним підвищенням кваліфікації	100%
Екологічна стійкість (E)	Частка витрат на екологічні заходи	4%
	Частка витрат на утилізацію	3%
	Наявність екологічної сертифікації	+
Соціальна стійкість (S)	Частка витрат на соціальні програми	3%
	Рівень задоволеності працівників	100%
Соціальна стійкість (S)	Частка працівників з вищою освітою	90%
Соціальна стійкість (S)	Рівень задоволеності щодо рівності можливостей	100%

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запровадження моделі ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» є стратегічно обґрунтованим кроком, що дозволяє врахувати не лише екологічні, соціальні та управлінські аспекти, а й специфіку операційної діяльності підприємства. Проєкт передбачає поетапну реалізацію — від ініціації та діагностики до повномасштабної інтеграції та постійного моніторингу. Такий підхід забезпечує системність, прозорість і адаптивність процесу, сприяє формуванню нової корпоративної культури та підвищенню репутації. Водночас успішність впровадження залежить від чіткого визначення ролей, мотивації персоналу, доступності даних і готовності до змін.

3.3. Обґрунтування ефективності проєкту впровадження моделі ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс»

У другому параграфі було здійснено розрахунок інтегрального показника стійкого соціального розвитку за методикою нормалізації, яка враховує природу окремих показників та їхню аналітичну мету. Частина індикаторів нормалізується шляхом ділення фактичного значення на максимальне у вибірці,

що дозволяє оцінити відносну ефективність підприємства у порівнянні з іншими учасниками галузі. З метою демонстрації потенціалу запропонованої методики ESG+O, у подальшому аналізі для нормалізації показників використано ключові цільові значення, визначені у карті ефективності та стійкого розвитку. Такий підхід дозволяє не лише порівняти фактичні результати з еталонними орієнтирами, а й виявити стратегічні пріоритети у контексті багатовимірної моделі сталого розвитку.

Розрахунок інтегрального показника екологічної стійкості з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку (таблиця 3.9.)

Таблиця 3.9.

Розрахунок інтегрального показника екологічної стійкості

ПП «Дніпротранс» з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку

Показник	період			max
	2022р.	2023р.	2024р.	
Частка витрат на екологічні заходи	0,7%	0,4%	0,4%	4,0%
Частка витрат на утилізацію відходів	0,14%	0,14%	0,12%	3,00%
Наявність екологічної сертифікації	0	0	0	1

Джерело: розроблено автором

У таблиці наведено фактичні значення екологічних показників підприємства за 2022–2024 рр., а також відповідні цільові орієнтири для нормалізації. Частка витрат на екологічні заходи зменшилась з 0,7% до 0,4%, що становить лише 10% від цільового рівня 4,0%. Витрати на утилізацію залишаються стабільно низькими (0,12–0,14%) порівняно з орієнтиром 3,0%. Наявність екологічної сертифікації представлена у бінарному форматі: значення 0 означає її відсутність, а 1 — наявність; у всі роки сертифікація була відсутня. Така структура дозволяє здійснити нормалізацію шляхом ділення фактичного значення на цільове, що забезпечує кількісну оцінку рівня екологічної стійкості підприємства у контексті ESG+O Карті ефективності та стійкого розвитку.

У таблиці 3.10 наведено нормування показників екологічної стійкості ПП «Дніпротранс» з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку.

Таблиця 3.10

Нормування показників екологічної стійкості ПП «Дніпротранс» з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку

Показник	період		
	2022р.	2023р.	2024р.
Частка витрат на екологічні заходи	0,18	0,10	0,09
Частка витрат на утилізацію відходів	0,05	0,05	0,04
Наявність екологічної сертифікації	0	0	0
Разом	0,23	0,15	0,13
Інтегральний показник стійкого екологічного розвитку	0,05	0,03	0,03

Джерело: розроблено автором

У таблиці представлено результати нормування екологічних показників ПП «Дніпротранс» за період 2022–2024 рр. із використанням ключових цільових значень, визначених у ESG+O Карті ефективності та стійкого розвитку. Нормовані значення відображають рівень наближення підприємства до бажаних орієнтирів у сфері екологічної стійкості. Частка витрат на екологічні заходи поступово зменшувалась (з 0,18 до 0,09), що свідчить про зниження екологічної активності. Витрати на утилізацію залишались стабільно низькими (з 0,05 до 0,04). Наявність екологічної сертифікації у всі роки була відсутня, що позначено нульовим значенням (0), де 0 означає відсутність сертифікації, а 1 — її наявність. Сумарні нормовані значення зменшились з 0,23 до 0,13, а інтегральний показник екологічної стійкості підприємства залишився на низькому рівні — 0,05 у 2022 році та 0,03 у 2023–2024 рр., що свідчить про потребу в посиленні екологічної політики та впровадженні сертифікованих практик.

Розрахунок інтегрального показника економічної стійкості з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку (таблиця 3.11)

Розрахунок інтегрального показника економічної стійкості

ПП «Дніпротранс» з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку

Показник	період			max
	2022р.	2023р.	2024р.	
Рентабельність діяльності	-24,2	6,7	7,8	11,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,9	1,2	1,6	1,1
Коефіцієнт автономії	0,0	0,2	0,4	0,5
Продуктивність праці	12701,0	31082,8	39736,3	74022,0
Оборотність активів	1,3	3,4	3,4	6,1

Джерело: розроблено автором

У таблиці представлено результати розрахунку інтегрального показника економічної стійкості ПП «Дніпротранс» за 2022–2024 рр. з використанням ключових цільових значень, визначених у ESG+O Kartі ефективності та стійкого розвитку. Для кожного показника здійснено нормалізацію шляхом ділення фактичного значення на цільове (максимальне), що дозволяє кількісно оцінити рівень наближення підприємства до бажаних стратегічних орієнтирів. Рентабельність діяльності у 2022 р. була від’ємною (-24,2), що свідчить про критичний рівень ефективності, тоді як у 2023–2024 рр. показник покращився, але залишився нижчим за цільове значення 11,0%. Коефіцієнт поточної ліквідності перевищив орієнтир у 2023–2024 рр., що свідчить про позитивну динаміку платоспроможності. Коефіцієнт автономії поступово зростав (з 0,0 до 0,4), наближаючись до цільового рівня 0,5. Продуктивність праці та оборотність активів також демонструють поступове зростання, хоча залишаються нижчими за стратегічні орієнтири. Загалом, нормовані значення дозволяють сформувати інтегральний показник економічної стійкості, який відображає динаміку розвитку підприємства у контексті стратегічної ефективності.

У таблиці 3.12 наведено нормування показників економічної стійкості ПП «Дніпротранс» з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку.

Нормування показників економічної стійкості ПП «Дніпротранс» з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку

Показник	період		
	2022р.	2023р.	2024р.
Рентабельність діяльності	-2,2	0,6	0,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,8	1,0	1,4
Коефіцієнт автономії	0,03	0,4	0,8
Продуктивність праці	0,2	0,4	0,5
Оборотність активів	0,2	0,6	0,5
Разом	-1,0	3,0	4,0
Інтегральний показник стійкого економічного розвитку	-0,2	0,6	0,8

Джерело: розроблено автором

У таблиці наведено результати нормування економічних показників ПП «Дніпротранс» за 2022–2024 рр. з використанням ключових цільових значень, визначених у ESG+O Карті ефективності та стійкого розвитку. Нормовані значення відображають рівень наближення підприємства до стратегічних орієнтирів у сфері економічної стійкості. Рентабельність діяльності у 2022 р. мала від’ємне значення (–2,2), що негативно вплинуло на загальний результат, тоді як у наступні роки показник покращився, але залишився нижчим за бажаний рівень. Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє позитивну динаміку, перевищуючи цільове значення у 2024 р. Коефіцієнт автономії зростав щороку, досягаючи 0,8 у 2024 р., що свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності. Продуктивність праці та оборотність активів також зростали, хоча залишались нижчими за еталонні орієнтири. Сумарні нормовані значення зросли з –1,0 у 2022 р. до 4,0 у 2024 р., а інтегральний показник економічної стійкості підприємства — з –0,2 до 0,8, що свідчить про поступове наближення до бажаного рівня ефективності та стабільності.

Розрахунок інтегрального показника соціальної стійкості з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку (таблиця 3.13)

Розрахунок інтегрального показника соціальної стійкості

ПП «Дніпротранс» з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку

Показник	період			max
	2022р.	2023р.	2024р.	
Частка витрат на соціальні програми	0,63%	0,34%	0,27%	3,00%
Частка працівників з вищою освітою	84,48%	89,66%	85,94%	89,66%
Рівень задоволеності працівників	3,9	3,9	3,9	4,5

Джерело: розроблено автором

У таблиці представлено результати розрахунку інтегрального показника соціальної стійкості ПП «Дніпротранс» за 2022–2024 рр. з використанням ключових цільових значень, визначених у ESG+O Kartі ефективності та стійкого розвитку. Для кожного показника здійснено нормалізацію шляхом ділення фактичного значення на цільове, що дозволяє оцінити рівень наближення підприємства до бажаних соціальних орієнтирів. Частка витрат на соціальні програми зменшувалась (з 0,63% до 0,27%), залишаючись значно нижчою за цільове значення 3,00%. Частка працівників з вищою освітою наближалась до еталонного рівня (89,66%), демонструючи стабільно високі показники. Рівень задоволеності працівників залишався незмінним протягом трьох років (3,9), що становить приблизно 87% від цільового значення 4,5. Нормовані значення дозволяють сформулювати інтегральний показник соціальної стійкості, який відображає загальний рівень соціального розвитку підприємства у контексті етичних та стратегічних орієнтирів ESG+O моделі.

У таблиці 3.14 наведено нормування показників соціальної стійкості ПП «Дніпротранс» з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку.

У таблиці наведено результати нормування показників соціальної стійкості ПП «Дніпротранс» за 2022–2024 рр. з використанням ключових цільових значень, визначених у ESG+O Kartі ефективності та стійкого розвитку.

Нормовані значення дозволяють оцінити рівень наближення підприємства до бажаних соціальних орієнтирів.

Таблиця 3.14

Нормування показників соціальної стійкості ПП «Дніпротранс» з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку

Показник	період		
	2022р.	2023р.	2024р.
Частка витрат на соціальні програми	0,21	0,11	0,09
Частка працівників з вищою освітою	0,94	1,00	0,96
Рівень задоволеності працівників	0,87	0,87	0,87
Разом	2,02	1,98	1,92
Інтегральний показник стійкого соціального розвитку	0,40	0,40	0,38

Джерело: розроблено автором

Частка витрат на соціальні програми поступово зменшувалась (з 0,21 до 0,09), що свідчить про зниження інвестицій у соціальну підтримку. Частка працівників з вищою освітою залишалась стабільно високою (0,94–1,00), демонструючи відповідність цільовому рівню. Рівень задоволеності працівників протягом трьох років становив 0,87, тобто близько 87% від бажаного значення. Сумарні нормовані значення зменшились з 2,02 до 1,92, а інтегральний показник соціальної стійкості підприємства — з 0,40 до 0,38, що свідчить про стабільність із незначною тенденцією до зниження, особливо в аспекті соціальних витрат.

Розрахунок інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку наведено у таблиці 3.15.

У таблиці представлено результати розрахунку загального інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022–2024 рр. на основі нормованих значень трьох складових: економічної, екологічної та соціальної стійкості. Інтегральний показник економічної стійкості демонструє позитивну динаміку — від негативного значення (–0,2) у 2022 р. до 0,8 у 2024 р., що свідчить про поступове зміцнення фінансової ефективності.

Розрахунок інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр. з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку

Показник	період		
	2022р.	2023р.	2024р.
Інтегральний показник стійкого економічного розвитку	-0,2	0,6	0,8
Інтегральний показник стійкого екологічного розвитку	0,05	0,03	0,03
Інтегральний показник стійкого соціального розвитку	0,40	0,40	0,38
Загальний інтегральний показник стійкого розвитку	0,09	0,34	0,40

Джерело: розроблено автором

Екологічна складова залишається стабільно низькою (0,03–0,05), що вказує на потребу в посиленні екологічної політики підприємства. Соціальна стійкість зберігає відносну стабільність (0,38–0,40), демонструючи сталий рівень задоволеності працівників та освітньої структури. Загальний інтегральний показник стійкого розвитку зріс з 0,09 у 2022 р. до 0,40 у 2024 р., що свідчить про поступове наближення підприємства до еталонної моделі ESG+O, з акцентом на соціальну та економічну складові.

На рис. 3.2 показана трикутна діаграма розподілу складових інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр. з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку.

Таким чином, розрахунок інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за методикою нормалізації підтверджує ефективність запропонованого підходу ESG+O, який дозволяє комплексно оцінити динаміку підприємства у трьох ключових напрямках — економічному, соціальному та екологічному. Позитивна динаміка економічної стійкості (від –0,2 до 0,8) свідчить про суттєве покращення фінансової ефективності. Соціальна складова демонструє стабільність, підтверджуючи належний рівень задоволеності працівників та кадрової політики.

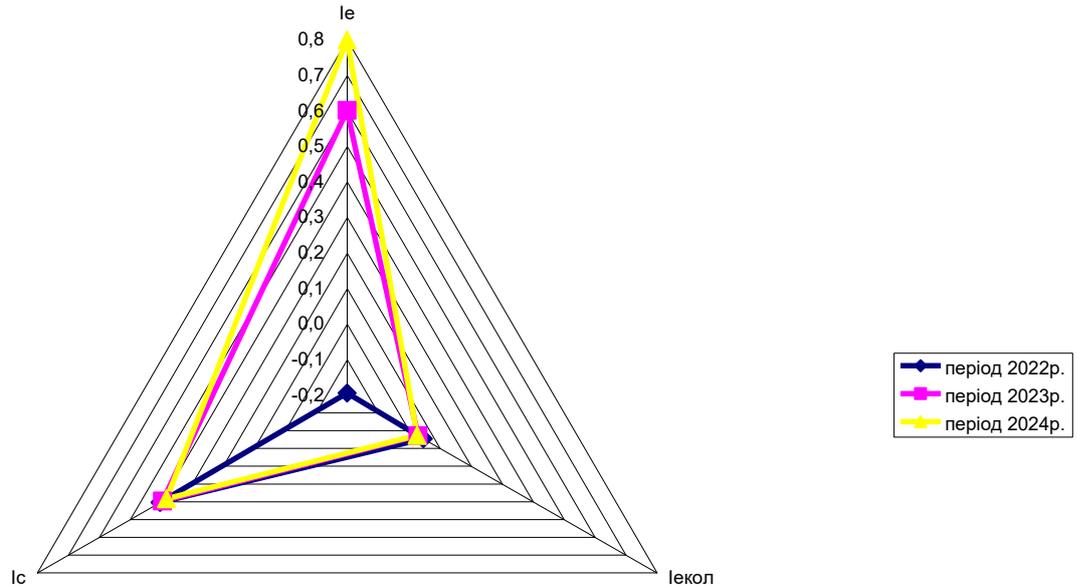


Рис. 3.2. Трикутна діаграма розподілу складових інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр. з використанням ключових цільових значень, визначених у карті ефективності та стійкого розвитку.

Джерело: розроблено автором

Водночас екологічна складова залишається низькою, що вказує на потребу в посиленні екологічної відповідальності. Загальний інтегральний показник зріс до 0,40, що свідчить про поступове наближення підприємства до еталонної моделі ESG+O та формування основи для довгострокового сталого розвитку.

Висновки до 3 розділу.

У сучасних умовах глобальної трансформації бізнес-середовища, зокрема логістичних систем, питання стійкого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Моделі стратегічного управління, такі як ESG+O, 4P, SDG Mapping та Value Driver Tree, пропонують різні підходи до інтеграції екологічних, соціальних, управлінських та операційних аспектів у бізнес-практику. Кожна з них має власну логіку, інструментарій та сферу

застосування, що дозволяє підприємствам обирати оптимальну модель відповідно до своїх ресурсів, стратегічних пріоритетів та рівня цифрової зрілості.

Модель ESG+O (Environmental, Social, Governance + Operational) вирізняється комплексним підходом до стійкості, оскільки враховує не лише класичні компоненти ESG, а й операційну ефективність, що є критично важливою для логістичних підприємств, таких як ПП «Дніпротранс». Її запровадження як механізму стійкого розвитку є стратегічно обґрунтованим кроком, що дозволяє врахувати специфіку діяльності підприємства, забезпечити системність управлінських процесів та сформувати нову корпоративну культуру, орієнтовану на довгострокову стабільність.

Проєкт впровадження ESG+O передбачає поетапну реалізацію — від ініціації та діагностики до повномасштабної інтеграції та постійного моніторингу, що забезпечує прозорість, адаптивність та контроль за результатами, сприяє підвищенню репутації підприємства та його позиціонуванню як відповідального учасника ринку. Водночас успішність реалізації залежить від чіткого визначення ролей, мотивації персоналу, доступності даних та готовності організації до змін.

Розрахунок інтегрального показника стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» за методикою нормалізації підтверджує ефективність запропонованого підходу ESG+O. Розрахунок дозволяє комплексно оцінити динаміку підприємства у трьох ключових напрямках — економічному, соціальному та екологічному — з урахуванням цільових орієнтирів та галузевих стандартів. Позитивна динаміка економічної стійкості (від $-0,2$ у 2022 р. до $0,8$ у 2024 р.) свідчить про суттєве покращення фінансової ефективності, адаптивність до кризових умов та зміщення акценту на самофінансування.

Соціальна складова демонструє стабільність ($0,38-0,40$), що підтверджує належний рівень задоволеності працівників, ефективну кадрову політику та збереження освітньої структури персоналу. Це свідчить про наявність соціальної відповідальності та потенціал для подальшого розвитку людського капіталу. Водночас екологічна складова залишається низькою ($0,03-0,05$), що

вказує на потребу в посиленні екологічної політики, впровадженні «зелених» технологій та розширенні природоохоронних заходів.

Загальний інтегральний показник стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» зріс з 0,09 у 2022 р. до 0,40 у 2024 р., що свідчить про поступове наближення підприємства до еталонної моделі ESG+O. Така динаміка підтверджує ефективність обраного напрямку, водночас вказуючи на необхідність подальшої роботи над екологічною складовою та системною інтеграцією ESG-принципів у стратегічне управління.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ПП «Дніпротранс» має реальний потенціал для досягнення стійкого розвитку. Запровадження моделі ESG+O дозволяє не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й сформувати ціннісно орієнтовану бізнес-місію, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Для реалізації цього потенціалу необхідне стратегічне планування, міжвідділова узгодженість, інвестиції в екологічні та соціальні ініціативи, а також регулярний моніторинг результатів. Лише за умови комплексного підходу до управління стійкістю підприємство зможе забезпечити стабільне зростання, позитивний імідж та відповідність глобальним стандартам сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр., було визначено, що ефективний механізм сталого розвитку підприємства є багатовимірною системою, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Його побудова вимагає глибокого розуміння взаємозв'язку між цими складовими, адже лише їх гармонізація забезпечує стабільне зростання, позитивний імідж та довготривалу конкурентну перевагу. Оцінка ефективності такого механізму виступає важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє визначити рівень збалансованості діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

За результатами дослідження були сформовані наступні висновки:

1. Механізм сталого розвитку підприємства — це багатокомпонентна система, що поєднує стратегічне бачення, управлінські інструменти та етичні засади. Його ефективність залежить від узгодженості цілей, функцій, суб'єктів і об'єктів, а також здатності підприємства до інноваційного оновлення та соціально-екологічної відповідальності.

2. Методологія оцінки сталого розвитку включає параметричний, індексний та стратегічно-аналітичний підходи, кожен з яких використовує відповідні індикатори — економічні, соціальні та екологічні.

3. Аналіз середовища функціонування підприємства за допомогою SWOT, PEST, GAP-аналізу та моделі п'яти сил Портера дозволяє виявити чинники, що впливають на здатність реалізовувати принципи сталості та формувати стратегічні пріоритети.

4. Результати дослідження діяльності ПП «Дніпротранс» у 2022–2024 рр. засвідчили здатність підприємства до адаптації в умовах повномасштабної війни, збереження операційної стабільності та стратегічної гнучкості. Тимчасове переміщення офісу до Києва стало важливим управлінським рішенням, що забезпечило безперервність логістичних процесів.

5. Підприємство продемонструвало позитивну динаміку економічної стійкості — перехід до прибуткової діяльності, зростання власного капіталу, покращення фінансових показників. Соціальна складова зберігає стабільність, хоча її частка в загальному бюджеті зменшується, що вказує на потребу в посиленні інвестицій у персонал.

6. Екологічна складова залишається недостатньо інтегрованою: витрати на природоохоронні заходи зростають у абсолютних показниках, але їхня частка в загальних витратах знижується. Відсутність екологічної сертифікації обмежує можливість позиціонування підприємства як екологічно відповідального.

7. Інтегральний показник стійкого розвитку, розрахований за методикою нормалізації, зріс з 0,09 у 2022 р. до 0,40 у 2024 р., що свідчить про поступове наближення підприємства до еталонної моделі ESG+O, з акцентом на економічну та соціальну складові.

8. Запровадження моделі ESG+O як механізму стійкого розвитку ПП «Дніпротранс» є стратегічно обґрунтованим рішенням, що дозволяє врахувати специфіку операційної діяльності та забезпечити системну трансформацію управлінських процесів.

9. Проєкт впровадження ESG+O передбачає поетапну реалізацію — від ініціації та діагностики до повномасштабної інтеграції та постійного моніторингу. Такий підхід забезпечує прозорість, адаптивність та контроль за результатами, сприяє формуванню нової корпоративної культури та підвищенню репутації.

10. Успішність реалізації ESG+O залежить від чіткого визначення стратегічних цілей, ролей і відповідальностей, мотивації персоналу, доступності даних та готовності організації до змін. Особливу роль у цьому процесі відіграє керівництво підприємства.

11. Сучасні моделі стратегічного управління — 4P, SDG Mapping, Value Driver Tree — можуть доповнювати ESG+O, залежно від стратегічних пріоритетів підприємства. Їхнє застосування дозволяє формувати ціннісно орієнтовану місію, відповідати глобальним стандартам сталого розвитку та візуалізувати вплив управлінських рішень на ключові показники ефективності.

Список використаних джерел:

1. Атаманчук Д., Базилюк А. Фінансова стійкість підприємств у довгостроковій перспективі. Матеріали конференцій МЦНД, (07.06.2024; Луцьк, Україна), 35–40. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1272>
2. Бардаш С.В. Фінансова стабільність та її значення для розвитку підприємства. Scientific and Practical Conference «Scientific Horizon in the Context of Social Crises». Tokyo, Japan. 2023. №144. Р. 99-103. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2487>
3. Варламова М. Л., Ішук Ю. А. Підходи до оцінки сталого розвитку країн. Modern Economics. 2023. № 42(2023). С. 12-18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-02).
4. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Підприємництво та інновації, 2020. № 15. с. 37-41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.67>.
5. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. Галицький економічний вісник. 2024. № 4 (89). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120
6. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану . Економіка та суспільство, 2022. Випуск №43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758>
7. Кравченко М.О., Леонтовська М.А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інституту». 2022 р. № 24. С. 93-98. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274831/269977>
8. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Кондор, 2024. 396 с.

9. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 67. № 6. С. 175–184. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu_2020.06

10. Ляшук К.П. (2020) Концепція сталого розвитку як базис корпоративної соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі України. Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці, 1(75).

11. Мануилов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 60 –64.

12. Матвійчук Л. О., Олійник Л. В. Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємства в контексті євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>

13. Медяник Ю. Г. Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2025. № 4(3). С.111-125. DOI: 10.46299/j.isjmef.20250403.12

14. Мороз Н.В., Блага О.В. Фінансова стійкість промислових підприємств України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, березень 2023. № 28(56). С. 96–101.

15. Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануилов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 365 – 371.

16. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки, № 9. 2023. С. 92-98

17. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the development of the economic system. 2024. №3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>

18.Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>

19.Сайт ПП «Дніпротранс». URL: <https://32391983.business-guide.com.ua/>

20.Прохорова В., Ус В. «Зелена» енергетика в концепції циркулярної економіки: відновлення та використання поновлюваних джерел у нестабільних умовах. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка». 2024. Вип. 18 (36).

21.Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкуренції. Ефективна економіка. 2021. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.202

22.Сизоненко О.А. Механізм забезпечення сталого розвитку в системі управління металургійним підприємством : авто-реф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 ; Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2009. 20 с.

23.Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.5

24.Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022 р. № 12(131). С. 24-31. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf

25.Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2020 Том 31 вип. 70 № 6. С. 135-141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-238>.

26.Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 56. С. 129–134. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/24.pdf

27.Фінансовий аналіз: навч. посібник: Н.Л. Марусяк. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 172 с.

- 28.Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / Н. Ситник, А. Сташишин, А. Гукалюк, О. Західна, О. Сич, Ю. Шушкова. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 845 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Finansovyyu-menedzhment-dodatky-2.pdf>.
- 29.Фурсенко В. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції концепції стійкого розвитку підприємств. Бізнес-Інформ. 2025. № 2. с.525-532. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-525-532>
- 30.Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2022. №3. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.
- 31.4P: An Innovative Sustainable Development Model and Its Implementation through PAIC (2023). URL: [4P Primer -An Innovative Sustainable Development Model.pdf](#)
- 32.Building an ESG Operating Model that Scales. URL: [Scalable ESG Operating Model: Leading Organizations for Growth](#)
- 33.Designing an ESG data operating model – aligning strategy with execution (2024). URL: [Designing an ESG data operating model | PwC Switzerland](#)
- 34.ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів. URL: [Запровадження ESG-звітності в Україні: Європейські стандарти ESRS - BDO](#)
- 35.[Henry Sheykin. Learn How Value Driver Tree Can Help Your Business Grow – Check Out Our Tips!](#) (2025). URL: [Learn How a Value Driver Tree Can Improve Your Business Results – Find Out Now](#)
- 36.How to Define Value Drivers – a Simple Technique for Business Strategy and Performance Measurement. URL: [How to Define Value Drivers](#)
- 37.How to make ESG real. URL: [How to make ESG real | McKinsey](#)
- 38.Identification and assessment the factors of influence on the formation of the machine-building enterprise sustainable development mechanism. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2020, (5), p. 199–205. URL: <https://www.scopus.com/authid/>
- 39.Koval V., Laktionova O., Atstāja D., Grasis J., Lomachynska I., Shchur R. Green Financial Instruments of Cleaner Production Technologies. Sustainability

(Switzerland). 2022, Volume 14, Issue 17. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/17/10536>

40. Koval, V., Shapovalova, A., Fedotova, T., Soloviova, O., Novak, O., Khimich, S. European Circular Economy Policy-Making in Sustainability and Resource Management. *International journal of mathematical engineering and management sciences*. T.9. V.1 p.49-70. DOI 10.33889/IJMEMS.2024.9.1.003

41. Koval, V., Sribna, Y., Prokopenko, O., Filipishyna, L., Ivata, V., Arsawan, I.W.E. Management Supply Chains Electric Vehicle Battery Recycling. *Green Energy and Technology*. 2023. c. 33-54. DOI 10.1007/978-3-031-30800-0_3

42. Koval, V.; Aleksieienko-Lemovska, L.; Mikhno, I. Sustainable business models in enhancing regional product competitiveness. *Casopis za ekonomiju trzisne komunikacije*. 2023. 13. Vol. 1. P. 210-223. DOI 10.7251/EMC2301210K

43. Koval, V.; Gonchar, V.; Udovychenko, V.; Kalinin, O.; Slobodianiuk, O.; Soloviova, O. Risk management analysis of environmental investment in economic security. *Journal of geology geography and geoecology*. 2023. 32. Vol. 3.

44. Kronivets, T., Yakovenko, O., Tymoshenko, Y., ...Iasechko, S., Iasechko, M. The legal foundations for the utilization of artificial intelligence in educational processes. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*, 2023, 4(42), p. 686–702, e-6556. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?a>

45. MAPPING YOUR BUSINESS GOALS TO THE RELEVANT UN SDGS. URL:

[105643_ACCA_Activation_Toolkit_Mapping_your_business_goals_to_the_relevant.pdf](#)

46. METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT LEVEL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2022, (1), p. 170–176. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219911930>

47. Mohammad Aman Ullah Aman. Entrepreneurs Should Focus on 4P Business Model to Make Their Business Sustainable (2024). URL: [Entrepreneurs Should Focus on 4P Business Model to Make Their Business Sustainable](#)

- 48.SDG Compass. URL: [019104 SDG Compass Guide 2015-eng.pdf](#)
- 49.The Responsible Marketing Mix: Aligning the 4Ps with Sustainability Dimensions. URL: [The Responsible Marketing Mix: Aligning the 4Ps with Sustainability Dimensions | SpringerLink](#)
- 50.Tsyhanova, O.S., Katkova, N.V., Murashko, I.S., Hryshchenko, O.V., Burunsuz, K.S. Adaptation of the controlling system of the machine-building enterprise to change in strategic goal. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2023. (4), с. 164
- 51.United Nations Development Programme. «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. 2018. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyi-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>
- 52.Value Driver Tree: A Detailed Explanation of Its Role in Financial Analysis (2023). URL: [Value Driver Tree: A Detailed Explanation of Its Role in Financial Analysis - Inspired Economist](#)
- 53.Zhuravlova, Y., Kichuk, N., Zhuravska, N., ... Zhytnyk, V., Yashchuk, S. The problem field of professional (vocational) education: Innovations and ways to improve. Estudios de Economia Aplicada, 2021, 39(5). URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?a>
- 54.Zhuravlova, Y., Kichuk, Y., Yakovenko, O., Yashchuk, S., Zhuravska, N. Innovations in Education System: Management, Financial Regulation and Influence on the Pedagogical Process. Journal of Curriculum and Teaching, 2022, 11(1), p. 163–173. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?a>



Рис. Організаційна структура ПП «Дніротранс»

Баланс ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр.

Показник	31.12.2022 р.	31.12.2023р.	31.12.2024р.
Основні засоби	12584	6896	3372
Відстрочені податкові активи	28459	35131	29335
Інші необоротні активи	21908	15341	9126
Разом необоротні активи	62951	57368	41833
Запаси	32657	141766	184636
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	68757	130396	212071
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1681	47	160571
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19427	5702	466
Інша поточна дебіторська заборгованість	10595	31224	23304
Грошові кошти	198693	299315	215508
Витрати майбутніх періодів	486	2543	2045
Разом оборотні активи	332296	610993	798601
Разом активи	395247	668361	840434
Зареєстрований капітал	52478	52478	52478
Резервний капітал	10495	10495	10495
Нерозподілений прибуток	-57337	63002	262491
Разом власний капітал	5636	125975	325464
Інші довгострокові зобов'язання	22002	13232	5025
Всього довгострокові зобов'язання	22002	13232	5025
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	7699	8342	9553
Розрахунки з оплати праці	37		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	46375	97160	135609
Зобов'язання за одержаними авансами	5632	14252	23545
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом		4401	32861
За розрахунками з учасниками	200000	200000	200000
Із внутрішніх розрахунків	86273	146389	83961
Поточні забезпечення	21593	58609	24413
Інші поточні зобов'язання		1	3
Разом короткострокові зобов'язання	367609	529154	509945
Разом пасиви	395247	668361	840434

Звіт про фінансові результати ПП «Дніпротранс» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації продукції	736659	1802801	2543124
Собівартість реалізації	537429	1495954	2047991
Валовий прибуток	199230	306847	495133
Інші операційні доходи	16114	92605	32861
Витрати на збут	239789	175088	209360
Адміністративні витрати	57046	90644	68133
Інші операційні витрати	87496	3224	12981
Операційний прибуток (збиток)	-168987	130496	237520
Фінансові доходи	5051	10280	11643
Фінансові витрати	1444	1341	3312
Прибуток до оподаткування	-165380	139435	245851
Доходи (витрати) з податку на прибуток	13024	19096	46362
Чистий прибуток	-178404	120339	199489