

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування  
Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «Розробка системи сталого розвитку підприємства в  
кризових умовах»**

ШИФР КРМ.МІЛ.1.628-03.1.15

Здобувач: Вадим НІКОРА

Керівник: к.е.н., доц. Наталія КОРСІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 10.06. 2024 р., протокол № 15

Завідувач кафедри

менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування  
Кафедра - Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітня програма – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав. кафедри менеджменту і логістики  
Седікова І.О.  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 202\_ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Вадима НІКОРА**

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Розробка системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 628-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 12.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: Закони України, Укази Президента України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, наукові праці з питань розробки систем сталого розвитку в Україні та світі, науково-популярна та довідкова література, статистичні та аналітичні матеріали щодо сучасного стану сталого розвитку в Україні.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади сталого розвитку підприємства в кризових умовах. 1.1. Теоретичні основи концепції сталого розвитку підприємства. 1.2. Методичний підхід до управління сталим розвитком підприємства. 1.3. Антикризове управління підприємством в системі сталого розвитку. Розділ 2. Діагностика господарської діяльності підприємства. 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-ФУД». 2.2. Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства. 2.3. Аналіз основних показників діяльності підприємства. Розділ 3. Розробка системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах. 3.1. Вплив кризових явищ на систему сталого розвитку підприємства. 3.2. Розробка системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах. 3.3. Обґрунтування економічної ефективності розробленої системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 24, рисунків 18.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються

їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_ Корсікова Н.М.  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Нікора В.М.  
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики і написання тез	13.02-07.04.24	виконано
2	Захист звіту з практики	08.04 – 09.04.24	виконано
3	Розробка I та II розділів	10.04 - 01.05.24	виконано
4	Розробка III розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05 - 14.05.24	виконано
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05 – 18.05.24	виконано
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05 – 22.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником роботи в чистовому варіанті	23.05 – 27.05.24	виконано
8	Нормоконтроль роботи	28.05 – 04.06.24	виконано
9	Перевірка роботи на плагіат		
10	Малий захист та доробка роботи по результатам малого захисту	05.06 – 11.06.24	виконано
11	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06 – 17.06.24	виконано
12	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06 – 27.06.24	виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи	24.06 – 27.06.24	виконано

Здобувач дипломник \_\_\_\_\_ Нікора В.М.  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Корсікова Н.М.  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Вадим НІКОРА  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто сутність, завдання та інструменти розробки системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах.

У першому розділі «Теоретичні засади сталого розвитку підприємства в кризових умовах» систематизовано підходи до визначення поняття сталого розвитку, розглянуто методичні підходи до управління сталим розвитком, а також охарактеризовано роль антикризового управління в системі сталого розвитку.

У другому розділі «Діагностика господарської діяльності підприємства» надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-ФУД», проаналізовано зовнішні і внутрішні фактори розвитку підприємства, оцінено результати виробничо-господарської діяльності підприємства, стан його фінансової стійкості та загрози банкрутства.

У третьому розділі «Розробка системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах» виокремлено вплив кризових явищ на сталий розвиток підприємства, обґрунтовано необхідність внесення змін в систему сталого розвитку підприємств в кризових умовах функціонування; надано рекомендації щодо удосконалення системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах.

Ключові слова: криза, сталий розвиток, система, управління, діагностика.

## SUMMARY

The qualification master's thesis examines the essence, tasks, and tools for developing a sustainable development system for an enterprise in crisis conditions.

In the first chapter, "Theoretical Foundations of Sustainable Enterprise Development in Crisis Conditions," the approaches to defining the concept of sustainable development are systematized, methodological approaches to managing sustainable development are reviewed, and the role of crisis management in the sustainable development system is characterized.

In the second chapter, "Diagnosis of the Economic Activity of the Enterprise," an organizational and economic characterization of LLC "Silpo-Food" is provided, external and internal factors of enterprise development are analyzed, the results of the production and economic activities of the enterprise are assessed, along with its financial stability and bankruptcy threats.

In the third chapter, "Development of a Sustainable Development System for an Enterprise in Crisis Conditions," the impact of crisis phenomena on the sustainable development of the enterprise is highlighted, the necessity of making changes to the sustainable development system of enterprises in crisis conditions is substantiated; and recommendations for improving the sustainable development system of the enterprise in crisis conditions are provided.

Keywords: crisis, sustainable development, system, management, diagnosis.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ</b> .....	<b>11</b>
1.1. Теоретичні основи концепції сталого розвитку підприємства.....	11
1.2. Методичний підхід до управління сталим розвитком підприємства.....	21
1.3. Антикризове управління підприємством в системі сталого розвитку .....	25
Висновки до розділу 1 .....	34
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>35</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-ФУД» .....	35
2.2. Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства .....	42
2.3. Аналіз основних показників діяльності та оцінка рівня фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» .....	51
Висновки до розділу 2.....	61
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ</b> .....	<b>63</b>
3.1. Необхідність розробки системи сталого розвитку підприємства на засадах антикризового управління .....	63
3.2. Розробка системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах .....	69
3.3. Обґрунтування економічної ефективності розробленої системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах .....	81
Висновки до розділу 3.....	91
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>92</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>97</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У своїй діяльності підприємства завжди остерігалися кризових ситуацій, реалізовували активні антикризові стратегії, та постійно моніторили внутрішні і зовнішні ризики. Нещодавно до бажаних напрямків активностей підприємства було додано концепцію сталого розвитку. Таким чином, окрім основної операційної діяльності, яка є головною метою створення підприємства і зазвичай приносить найбільшу частку прибутку, сучасному бізнесу необхідно здійснювати значний перелік інших видів діяльності.

Для оптимізації фінансових та трудових ресурсів підприємства на здійснення іншої та управлінської діяльності, необхідно з'ясувати, чи не дублюються нові виклики з уже відомими. У даному випадку - з'ясувати та порівняти причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві та рушії для сталого розвитку, а в подальшій роботі - співставити програми антикризового управління та управління сталим розвитком підприємства.

Економічний розвиток і глобалізація економіки значно підвищили значущість переходу суб'єктів господарювання на шлях сталого розвитку. Підприємства, як найменші та найважливіші елементи господарського процесу, мають вирішальне значення для ефективного функціонування економіки країни. Розробка та впровадження концепції сталого розвитку для підприємств є першочерговим завданням, що потребує негайного вирішення. Ефективний перехід до сталого розвитку підприємств дозволяє досягти покращення в економічній, соціальній та екологічній сферах.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженням теоретичних, методологічних і практичних аспектів сталості розвитку присвячено роботи О.Веклича, В.Волошина, О.Власюк, Г. Карпінської, І. Лукінова, М. Мойсеева, С. Пирожкова, В. Прадун та ін.

Значний внесок у вивченні питання сталого розвитку в національному масштабі зробили такі українські вчені, як А.Гальчинський, Б. Данилишин, Л. Мельник, Л. Руденко, В. Трегобчук, О. Шубравська.

*Мета дослідження* полягає в розробці ефективної системи сталого розвитку для підприємства, яка дозволить зберегти та підвищити його конкурентоспроможність, економічну стійкість та соціальну відповідальність в умовах кризи.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати теоретичні основи сталого розвитку підприємств і визначити основні підходи до його забезпечення;
- дослідити вплив кризових умов на функціонування підприємств та виявити основні чинники, що сприяють стійкості в кризових ситуаціях;
- провести аналіз сучасного стану підприємства і визначити основні проблеми, що заважають його сталому розвитку;
- розробити рекомендації щодо впровадження системи сталого розвитку підприємства в умовах кризи;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на стійкість підприємства.

*Об'єкт дослідження* - процеси та механізми управління підприємством, що впливають на його стійкість та розвиток в умовах кризових ситуацій.

*Предмет дослідження* - методи, підходи та інструменти забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах кризи.

Теоретичною і методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи стали сучасні літературні джерела з питань сталого розвитку підприємства, фінансового менеджменту, економічного аналізу, наукові дослідження проблем розробки систем сталого розвитку підприємств, відображені в періодичних виданнях, авторефератах дисертацій, а також законодавчо-нормативна база України, що регулює діяльність з розробки систем сталого розвитку. Аналітичні розрахунки, дослідницький та рекомендаційний розділи виконано на основі фінансової та статистичної звітності ТОВ «Сільпо-ФУД».

*Методи дослідження.* Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи: порівняння, систематизації та узагальнення (під час

встановлення сутнісних ознак поняття «сталий розвиток», визначення методичного підходу до управління сталим розвитком підприємства – підрозділи 1.1 та 1.3, визначення методичного підходу до управління сталим розвитком підприємства – підрозділ 1.2, визначення ролі антикризового управління підприємством в системі сталого розвитку – підрозділ 1.3); метод фінансових коефіцієнтів та порівняння (у процесі аналізування фінансово-економічного стану та фінансово-економічних результатів діяльності підприємства – розділ 2); статистичні методи (для дослідження впливу кризових явищ на систему сталого розвитку підприємства – розділ 3); багатоваріантні розрахунки (розробка системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах та її обґрунтування – підрозділи 3.2 та 3.3).

*Наукова новизна результатів дослідження.* Відповідно до мети і завдань у даній роботі містяться науково обґрунтовані рекомендації щодо розробки комплексної системи сталого розвитку підприємств, яка враховує специфіку кризових умов. Ця система об'єднує економічні, соціальні та екологічні аспекти доповнені антикризовою складовою, що дозволяє підвищити адаптивність і стійкість підприємства.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає у такому:

*дістали подальшого розвитку:*

- методика оцінки економічної ефективності заходів сталого розвитку;
- дослідження впливу зовнішніх економічних, соціальних та екологічних факторів на стійкість підприємства в умовах кризи.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в можливості реалізації розроблених рекомендації щодо впровадження системи сталого розвитку в умовах кризи на торговельних підприємствах. Рекомендації охоплюють всі рівні управління, від стратегічного планування до оперативного управління, і включають конкретні заходи для покращення економічних, соціальних та екологічних показників в кризових умовах.

*Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи.* Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження

доповідались та одержали схвалення на VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (м. Одеса, ОНТУ, 17-18 квітня 2024 р.) Кодимський О.С., Нікора В.М. «Оптимізація організаційно-економічного механізму розвитку підприємства в умовах кризи» (Збірка тез С. 72-76).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 97 сторінок, 24 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел містить 73 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

### 1.1. Теоретичні основи концепції сталого розвитку підприємства

Тенденції розвитку економіки України свідчать про наявність серйозних загроз для стабільного розвитку підприємств. Для подолання зростаючих загроз необхідно створити внутрішній механізм управління потенціалом підприємства, який відповідатиме потребам ринку та враховуватиме цілі довгострокового соціального та екологічного розвитку.

У сучасному світі концепція сталого розвитку набуває все більшого значення в управлінні підприємством. Вона передбачає створення системи управління, яка збалансовано узгоджує економічні, екологічні та соціальні напрями розвитку підприємства.

Поняття «розвиток» застосовується у різних сферах функціонування систем та охоплює динамічні процеси поступового зміцнення, росту та вдосконалення систем, які можуть проявлятися на різних рівнях: економічному, соціальному, технологічному, культурному тощо. Дослідження розвитку є ключовим у контексті різних наукових, соціальних та практичних галузей. Важливість вивчення розвитку, його типів, принципів, напрямів та закономірностей обумовлена необхідністю створення теоретичної бази для обґрунтування процесів прогнозування та планування діяльності систем, аналізу тенденцій для передбачення майбутнього та розробки стратегій планування.

Вивчення розвитку є важливим для суспільства, організацій і індивідів, оскільки воно надає інструменти для адаптації до змін, досягнення сталого розвитку та формування життєвого середовища, яке задовольняє потреби сьогодення і не порушує можливостей майбутніх поколінь. Сутність поняття «розвиток системи» визначається процесами поступового зміцнення, росту та вдосконалення системи з часом.

Загалом, поняття «розвиток системи» визначає динамічний процес,

спрямований на зростання та вдосконалення, що може відбуватися в різних сферах, таких як технології, бізнес, соціальна сфера, наука та інші. Ключовою суперечністю розвитку, зокрема сталого розвитку, є обмеженість ресурсів та необмеженість людських потреб.

Формуючі концептуальні основи визначення сталого розвитку, доцільним буде виділення 4 можливих рівня вивчення розвитку підприємств, що вказані на рис.1.1.

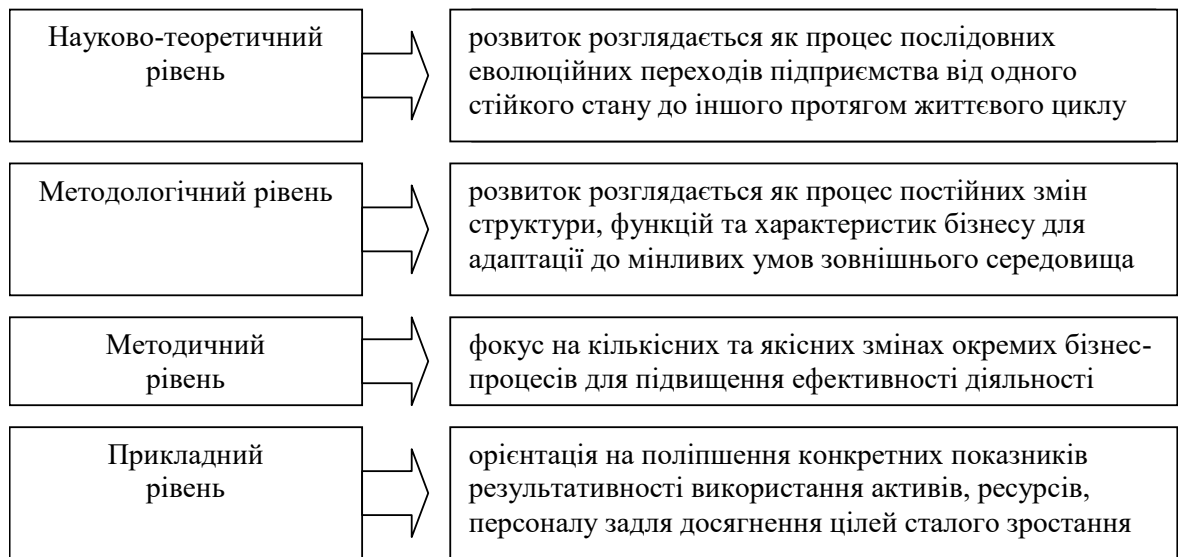


Рис.1.1. Рівні розгляду поняття «розвиток» [15]

Розвиток підприємства як економічної системи відображає характер змін, що відбуваються в ньому з часом. Це послідовна низка переходів від одного стану до іншого – від заснування компанії до її ліквідації. Підприємство розглядається як відокремлена, економічно самостійна, відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем та виробляє певну продукцію чи послуги.

Розвиток є незворотним процесом, що забезпечує перехід компанії через спонтанні або керовані зміни з одного унікального стану в інший. Кожен конкретний економічний стан є неповторним через неможливість ідентичного поєднання чинників впливу. Основою розвитку є різноманітні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, які є об'єктивним результатом взаємодії економічних об'єктів, їх властивостей і параметрів.

У науковій літературі існують різні підходи до вивчення категорії

«розвиток», але основою всіх цих підходів є системний підхід. У його рамках соціально-економічні системи, зокрема підприємства, розглядаються як сукупність елементів та підсистем, що взаємодіють між собою та функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме цей підхід дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки результативності економічних суб'єктів.

Еволюційний підхід до вивчення категорії «розвиток» базується на теорії еволюції та розглядає розвиток як процес поступових кількісних і якісних змін системи. Згідно з еволюційним підходом, розвиток є результатом природного відбору та адаптації системи до умов зовнішнього середовища. Система проходить послідовні етапи ускладнення та вдосконалення. З точки зору еволюційного підходу, розвиток підприємства розглядається як поступові зміни, що відбуваються всередині системи, яка переходить від одного стану до іншого, більш високого за якістю.

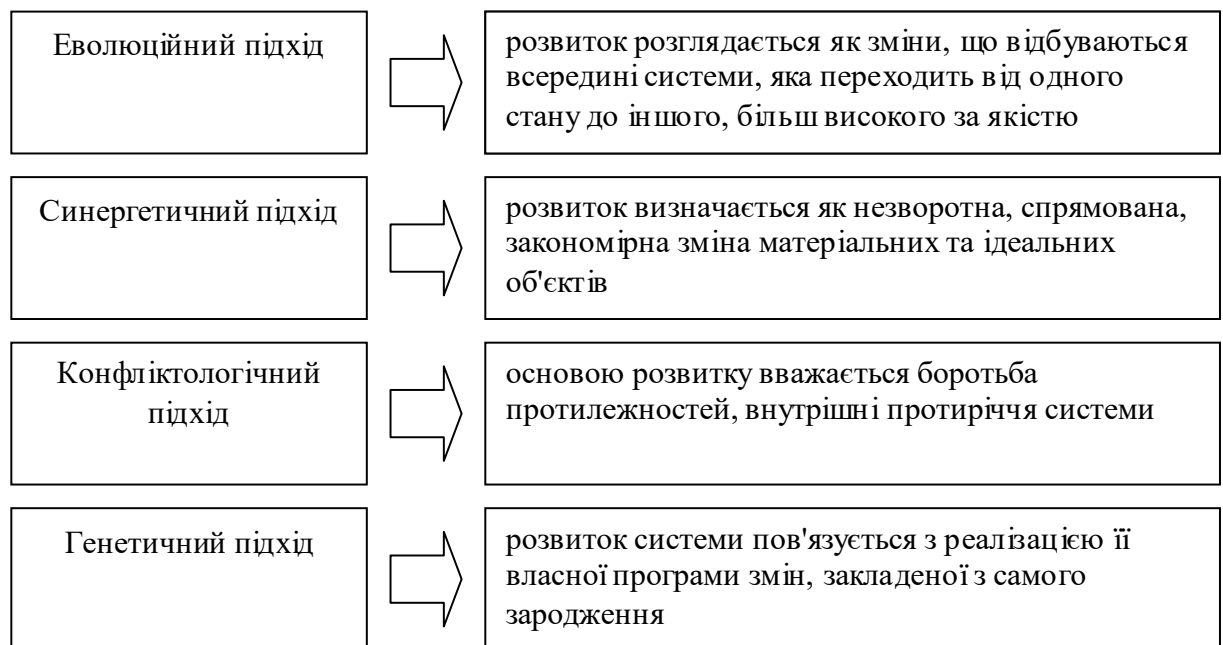


Рис. 1.2. Підходи до визначення поняття «розвиток» [6]

Еволюційна парадигма трактує розвиток як певний вектор змін від простіших до складніших і від нижчих до вищих форм організації. Економічна система постійно проходить шлях від менш прогресивних до більш

прогресивних станів завдяки накопиченню мутацій та модифікацій. Розвиток розуміється не як разова миттєва зміна, а як сукупність малих послідовних трансформацій елементів і підсистем. Відбуваються безперервні еволюційні процеси ускладнення та покращення функціональності частин та системи в цілому. Отже, еволюційний підхід трактує розвиток як тривалий процес накопичення кількісних та якісних змін економічної системи під впливом внутрішньої адаптації та природного відбору.

Розвиток розглядається як незворотна, спрямована і закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Синергетичний підхід трактує розвиток через призму синергетики – науки про самоорганізацію та виникнення порядку з хаосу в складних відкритих нелінійних системах. Відповідно до цього підходу, розвиток є процесом самоорганізації системи, переходом від хаотичного (невпорядкованого) до впорядкованого стану. Це досягається шляхом виникнення та посилення резонансних зв'язків і когерентних взаємодій між елементами та процесами всередині системи. Таким чином, розвиток передбачає формування нової упорядкованості і більш складної структури системи, що характеризується незворотністю та спрямованістю до нового атрактора (стану рівноваги) [23].

З позицій синергетики джерелом розвитку є флуктуації (випадкові відхилення), біфуркації (розгалуження шляхів еволюції) та нестабільність системи. Вони запускають механізми самоорганізації, що призводять до нових форм упорядкованості та якісних змін.

Конфліктологічний підхід вважає джерелом розвитку боротьбу протилежностей та внутрішні протиріччя системи. Цей підхід розглядає розвиток через призму конфліктів, суперечностей та боротьби протилежностей у системі. Відповідно до цього підходу, внутрішні суперечності, що накопичуються в системі, є рушійною силою розвитку. Конфлікти інтересів, цілей та цінностей створюють напруженість, яка з часом призводить або до руйнування системи, або до її якісного перетворення. Таким чином, розвиток відбувається через боротьбу старого з новим, коли нові тенденції руйнують

стару систему зсередини.

При цьому новий якісний стан досягається шляхом подолання опору консервативних сил та структур. Основу розвитку складає єдність і боротьба протилежностей - стабільності та змін, статичності та динаміки, традицій та інновацій. Подолання суперечностей веде або до деградації, або до піднесення на новий рівень. Таким чином, конфліктологічний підхід бачить у розвитку результат розв'язання внутрішніх суперечностей через боротьбу консервативного та інноваційного начал.

Використовуючи генетичний підхід, розвиток системи пов'язується з реалізацією її власної програми змін, закладеної з самого зародження. Генетичний підхід до визначення категорії «розвиток» розглядає його як реалізацію внутрішньо притаманної системі програми змін. Розвиток підприємства можна розглядати як результат реалізації потенційних можливостей, прояв внутрішніх властивостей системи, закладених на генетичному рівні, тобто тих, що були закладені на початку її формування. При цьому генетичні чинники розвитку можна розглядати як внутрішні детермінанти, що визначають траєкторію змін системи.

Розвиток у такому розумінні являє собою рух за певним вектором згідно з «генетичною програмою». Система не просто адаптується до зовнішнього середовища, а реалізує власний генетично заданий шлях еволюції та трансформації відповідно до певних правил, закладених на генетичному рівні. Отже, розвиток у генетичному розумінні – це прояв внутрішньо зумовленої логіки та послідовних стадій змін системи, що призводять до переходу на новий рівень її організації. Фактори зовнішнього середовища впливають лише на темп, але не на спрямованість цих трансформацій [4].

Основою методології розвитку підприємства є системний підхід, згідно з яким підприємство розглядається як відокремлена, економічно самостійна, відкрита система. Вона взаємодіє із зовнішнім середовищем та виробляє певну продукцію чи послуги. Розвиток підприємства як економічної системи відображає характер змін, що відбуваються в ній з часом. Це послідовна низка

переходів від одного стану до іншого – від заснування компанії до її ліквідації.

Розвиток є незворотним процесом, що забезпечує перехід компанії через спонтанні або керовані зміни з одного унікального стану в інший. Кожен конкретний економічний стан є неповторним через неможливість ідентичного поєднання чинників впливу.

Основою розвитку є різноманітні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Вони є об'єктивним результатом взаємодії економічних об'єктів, їх властивостей і параметрів. Джерелом розвитку підприємства виступає об'єктивно існуюча невизначеність та внутрішні суперечності економічних систем. Управління цими факторами є запорукою прогресивної трансформації бізнесу.

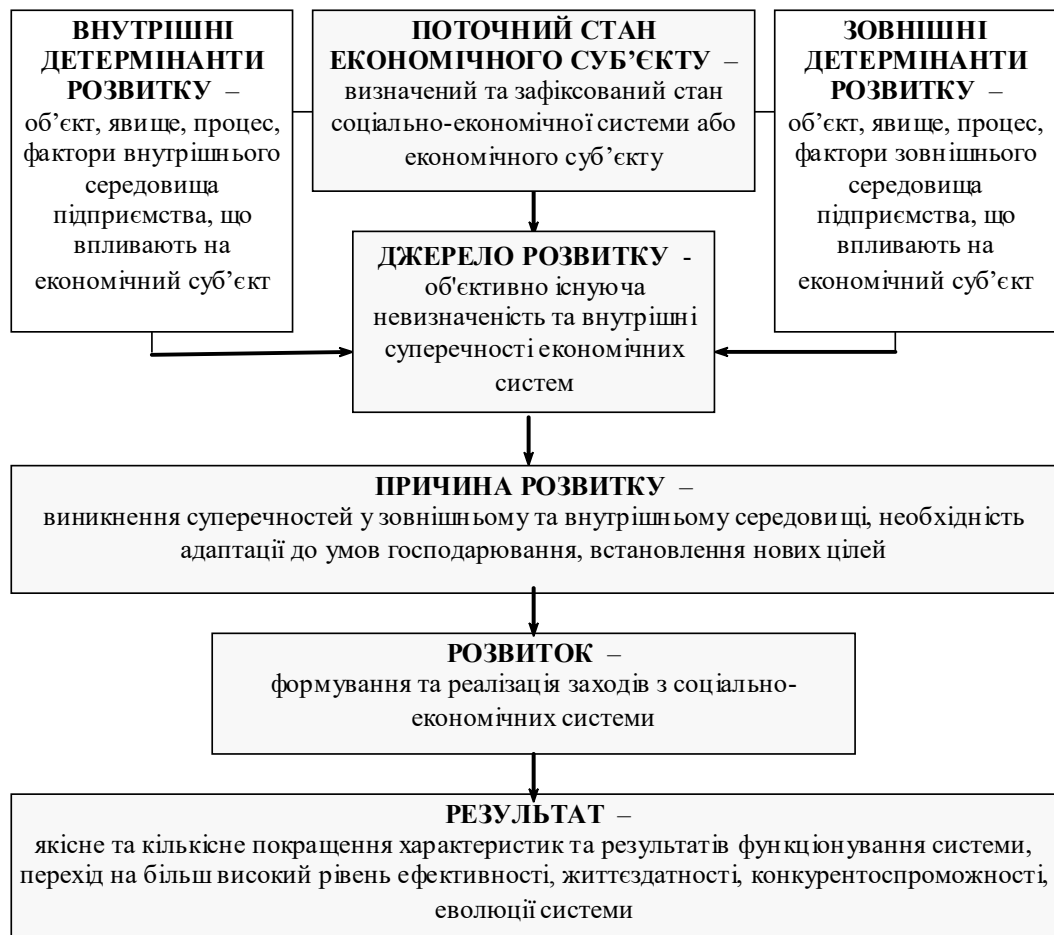


Рис. 1.3. Структурно-логічна схема процесу розвитку [6]

Можна виділити наступні ознаки розвитку [11]:

1. Поступовість – розвиток є поступовим процесом, що відбувається крок за кроком, включаючи послідовні зміни або етапи, які відображаються у покращеннях чи збільшенні складності системи.

2. Вдосконалення (функціональне та структурне) – покращення функціональності системи передбачає додавання нових функцій або вдосконалення існуючих для забезпечення більшої корисності чи відповідності потребам користувачів. Вдосконалення структури системи здійснюється для досягнення більшої ефективності.

3. Адаптація – система адаптується до змін у середовищі або внутрішніх умов, таких як технологічні, соціальні чи економічні трансформації, нові технології та соціокультурні тренди.

4. Еволюційні зміни – розвиток включає не лише зростання, але й еволюційні зміни системи або процесу з часом.

5. Збільшення ресурсів та можливостей – розвиток системи може включати збільшення доступних ресурсів, таких як обсяги даних, обчислювальна потужність чи інші ресурси.

6. Вирішення проблем – процес розвитку системи може містити вирішення проблем та усунення недоліків, які виникають під час її функціонування.

7. Підтримка життєздатності – забезпечення довгострокової життєздатності системи, підвищення її конкурентоспроможності та здатності відповідати новим викликам і можливостям.

8. Синергія – підвищення ефективності в результаті взаємодії з іншими системами, між елементами підсистем, що призводить до виникнення емерджентних властивостей, які не притаманні окремим елементам системи, але виникають при їх взаємодії.

З метою вивчення особливостей сталого розвитку підприємства необхідно розрізняти поняття сталості та стійкості систем. Деякі вчені ототожнюють ці поняття або вважають сталість різновидом стійкого розвитку. Лазоренко Т. та Шолом І. [36] розглядають сталий розвиток як один із підходів до забезпечення стійкості підприємства поряд із прагматичним, структурно-системним та

фінансово-орієнтованим підходами.

Сталість системи - це здатність системи функціонувати протягом тривалого періоду, не виснажуючи ресурси і не порушуючи рівноваги в навколишньому середовищі. Стала система може підтримувати свою життєдіяльність необмежено довго (теоретично вічно) [37].

Стійкість системи - це здатність системи витримувати різноманітні внутрішні та зовнішні збурення, зберігаючи свою структуру і основні функції. Стійка система може адаптуватися до змін середовища, швидко відновлюватися після стресів і шоків, не руйнуючись остаточно.

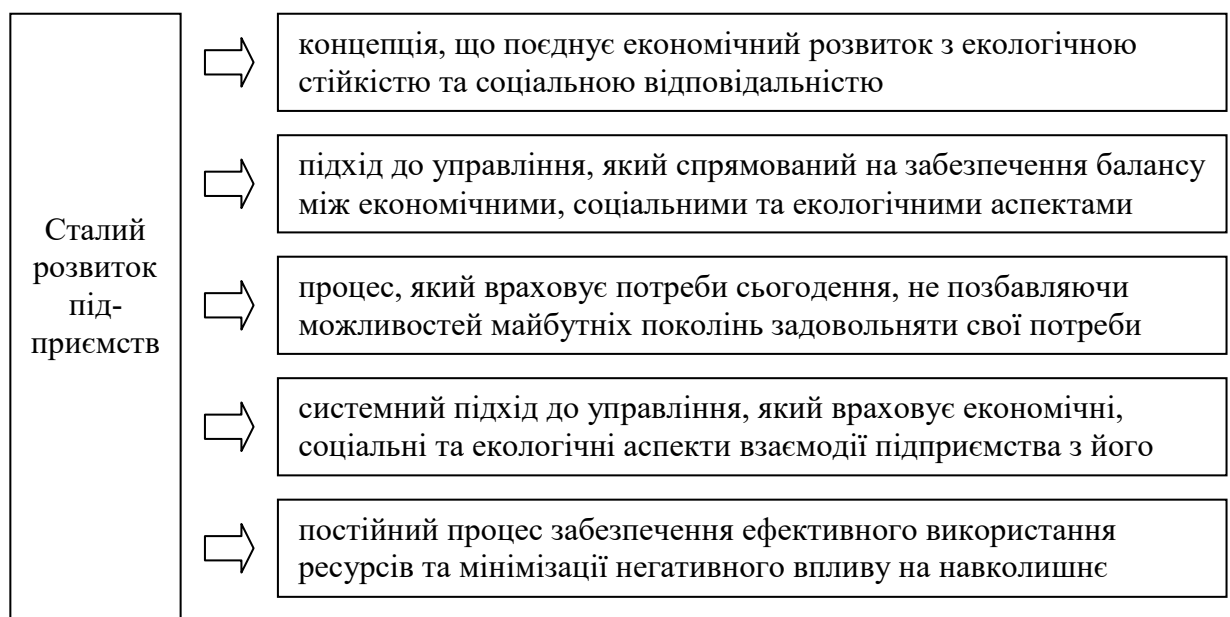


Рис. 1.4. Сутнісна характеристика поняття «сталый розвиток підприємства» [39]

Отже, сталість показує здатність системи підтримувати баланс ресурсів і навколишнього середовища в довгостроковій перспективі, а стійкість – здатність системи зберігати цілісність перед обличчям різних порушень. Ці концепції взаємопов'язані і доповнюють одна одну в описі життєздатності систем.

Таким чином, хоча обидва поняття пов'язані з розвитком підприємства, сталий розвиток передбачає ширший та комплексний підхід, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Він сприяє покращенню якості

життя, зменшенню бідності та нерівності, забезпеченню безпеки та миру. Стійкий розвиток підприємства зосереджується на довгостроковій економічній стабільності, здатності підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім шокам, адаптуватися до змін умов функціонування та відновлювати рівновагу після криз.

Сталий розвиток підприємства базується на концепції сталого розвитку, прийнятій ООН у 1987 році, яка передбачає узгодження та баланс економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Цей підхід орієнтований на задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь.

Натомість, стійкий розвиток фокусується переважно на фінансово-економічній стабільності та життєстійкості підприємства, з метою забезпечення стійкого зростання прибутків, доходів та обсягів виробництва у довгостроковій перспективі. Екологічна та соціальна складові при цьому можуть враховуватися, але вони не є пріоритетними.

Стійкість та сталість економічних систем є важливими чинниками розвитку, але досягти їх не так просто, оскільки ці системи залежать від багатьох факторів, таких як політика, інститути, культура, інновації та ресурси. Сталому розвитку підприємства сприяють іноваційність, гнучкість, соціальна відповідальність та екологічна свідомість. Тому в контексті сталого розвитку підприємства слід розглядати як відкриті адаптивні соціо-еколого-економічні системи, що постійно еволюціонують [47].

Ідея сталості набуває все більшого поширення у бізнес-середовищі. Компанії усвідомлюють, що для довгострокового успіху недостатньо зосереджуватися лише на економічній ефективності. Не менш важливим є врахування соціальних та екологічних аспектів. Це означає відповідальне та етичне ведення бізнесу з орієнтацією на принципи сталого розвитку.

Існує багато трактувань поняття «сталий розвиток підприємства», але можна виділити кілька ключових аспектів.

По-перше, це узгодженість і баланс між економічними, соціальними та

екологічними цілями і результатами діяльності компанії.

По-друге, орієнтація на довгострокову перспективу замість короткострокових інтересів. Рішення приймаються з огляду на їх вплив на майбутні покоління.

По-третє, це безперервний процес вдосконалення, пошуку можливостей для розвитку потенціалу сталості через інновації, поліпшення управлінських практик та налагодження партнерства зі стейкхолдерами.

Отже, сталий розвиток підприємства охоплює всі аспекти його діяльності і спрямований на довгострокове процвітання бізнесу в гармонії із суспільними інтересами та навколишнім середовищем.

Термін «розвиток» зазвичай асоціюється з позитивними змінами в діяльності підприємств, але можливі й регресивні зміни за певних умов. Існує навіть класифікація розвитку, відповідно до якої розрізняють прогресивний та регресивний розвиток. Однак поняття регресивного розвитку суперечить дефініції терміну «розвиток», адже розвиток ототожнюється з удосконаленням та прогресом.

Проблематика ефективного управління розвитком належить до сфери стратегічного управління підприємством. Напрями та параметри розвитку визначаються на стратегічному рівні, деталізуються в тактичних планах та реалізуються оперативно. Розвиток підприємств є комплексним, багатоплановим явищем, що охоплює як позитивні, так і негативні зміни в їх функціонуванні.

Стійкий розвиток підприємства – це такий розвиток, який забезпечує збереження та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку в умовах змін навколишнього середовища. Це означає, що підприємство повинне мати достатню здатність до адаптації та антикризового управління, а також використовувати свої ресурси ефективно. Стабільності розвитку підприємства сприяють такі чинники, як якість продукції та послуг, оптимізація витрат, підвищення продуктивності та кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури та лояльності клієнтів.

## 1.2. Методичний підхід до управління сталим розвитком підприємства

Особливо важливо розробити методичний підхід до управління сталим розвитком підприємства. Процес управління сталим розвитком має бути цілісним та системним, що дозволяє реалізувати ефект синергії, та складається з наступних етапів:

1. Діагностика поточного стану розвитку підприємства.

2. Визначення місії розвитку підприємства.

- Місія повинна узгоджувати такі складники, як: зростання економічного потенціалу, забезпечення якісних засад соціального складника, збереження природного середовища.

3. Розроблення сценаріїв досягнення складників місії: цілей економічного, соціального та екологічного розвитку.

4. Моделювання розвитку підприємства, яке полягає в розрахунку прогнозних показників реалізації сценаріїв розвитку та порівнянні їх із цільовими.

5. Вибір найбільш ефективного напрямку розвитку економічної, екологічної та соціальної складових підсистем підприємства.

6. Вибір інструментів стимулювання сталого розвитку.

7. Реалізація та контроль ефективності сталого розвитку підприємства.

Складовими частинами механізму стимулювання сталого розвитку є такі інструменти:

- Інвестиційні: інвестиційні ресурси та програми.

- Інституційні: національні механізми та правові норми підвищення потенціалу сталого розвитку.

- Податкові.

- Інноваційні: підвищення ефективності використаних ресурсів.

Досягненню цілей сталого розвитку сприяють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та їх ефективне використання.

Розглянемо фактори сталого розвитку підприємства в таблиці 1.1.

## Фактори сталого розвитку підприємства [55]

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Економічні: - рівень попиту; - стабільність валютної системи; - податкове навантаження; - наявність та вартість ресурсів; - трудовий потенціал населення.	Управлінські: - наявність ефективної стратегії розвитку; - ризик-менеджмент; - стратегія управління ресурсами; - стратегія управління розвитком персоналу; - інформаційні технології.
Ринкові: - ємність та динаміка ринку; - рівень конкуренції.	Операційні: - рівень технічного та технологічного розвитку; - структура витрат.
Політичні: - відкритість та легкість доступу до зовнішніх ринків.	Фінансові: - розроблена інвестиційна стратегія.

Стратегія сталого розвитку підприємства потребує створення системи діагностики та розвитку потенціалу сталого розвитку, яка є обов'язковим елементом її реалізації.

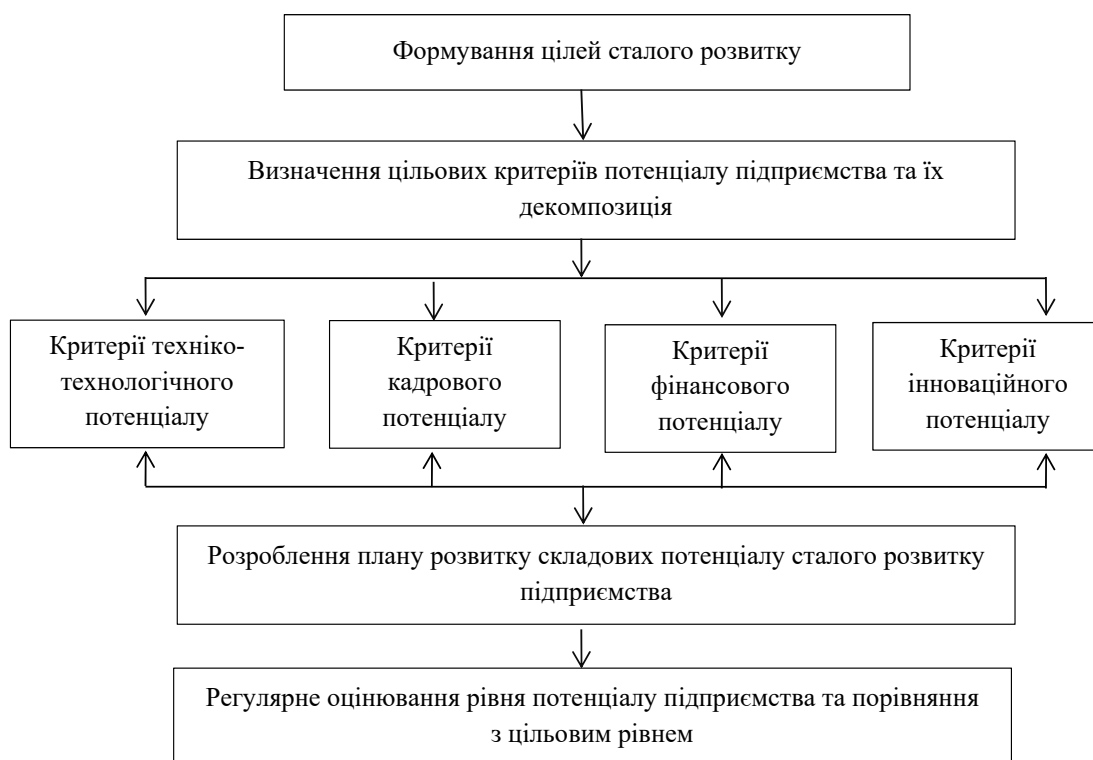


Рис. 1.5. Модель формування потенціалу сталого розвитку підприємства [66]

Згідно з науковими дослідженнями у сфері управління сталим розвитком

підприємства, потенціал підприємства, що обирає стратегію сталого розвитку, можна розглядати через призму трьох складових частин [55]:

1) Економічний складник - його метою є підвищення економічних показників підприємства та його ринкової вартості. Інтегрований показник оцінювання економічного складника потенціалу включає сукупність часткових показників, таких як виробничий, фінансовий, маркетинговий, стратегічний та інформаційний потенціал.

2) Соціальний складник сталого розвитку підприємства має на меті підвищення рівня та якості життя населення, персоналу та споживачів. Його інтегрований показник оцінювання включає аналіз трудового, інтелектуального та соціального потенціалів.

3) Екологічний складник сталого розвитку підприємства спрямований на збереження та поліпшення стану природного середовища. Він включає в себе інноваційні та технологічні показники розвитку підприємства.

Етапи оцінювання потенціалу підприємства для реалізації стратегії сталого розвитку включають наступне:

1. Встановлення цілей сталого розвитку: це може бути досягнення конкретних показників у розвитку економічного, соціального та екологічного напрямків.

2. Деталізація мети сталого розвитку: кожному складнику потенціалу (економічному, соціальному, екологічному) призначається конкретна мета.

3. Розрахунок часткових показників: аналізується ряд показників для кожного складника потенціалу, які допомагають визначити його стан та перспективи.

4. Розрахунок інтегрованого показника: оцінюється загальний рівень потенціалу підприємства на основі часткових показників.

5. Визначення рівня розриву: порівнюється досягнутий рівень потенціалу з метою сталого розвитку, щоб виявити можливі розриви та напрями подальшого розвитку.



Рис. 1.6. Система забезпечення сталого розвитку підприємства [51]

Узагальнена система забезпечення сталого розвитку підприємства, яка зображена на рисунку 1.6, є ключовим інструментом для реалізації стратегії сталого розвитку. Ця система допомагає досягати наступних переваг для підприємства:

1. Підвищення рівня конкурентоспроможності: реалізація стратегії сталого розвитку може сприяти покращенню позицій підприємства на ринку і зростанню його конкурентоспроможності.

2. Збільшення стійкості в довгостроковій перспективі: підприємство, яке працює за стратегією сталого розвитку, може бути краще підготовлене до зовнішніх ризиків та змін у середовищі.

3. Покращення фінансових результатів: сталі розвиток може сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів та збільшенню прибутковості підприємства.

4. Дотримання високих якісних стандартів: підприємство зазвичай прагне досягти високої якості продукції або послуг у процесі реалізації стратегії сталого

розвитку.

5. Соціальна привабливість для працівників: реалізація стратегії сталого розвитку може зробити підприємство більш привабливим для працівників через створення комфортних умов праці та соціальних програм.

6. Позитивний вплив на екологічний розвиток: застосування екологічно чистих технологій та практик дозволяє підприємствам стати частиною розвитку екологічної свідомості суспільства.

7. Збільшення репутації: підприємство, яке активно працює над сталим розвитком, може здобути позитивну репутацію у суспільстві та серед своїх споживачів.

8. Підвищення рівня інноваційності та інвестиційної привабливості: здатність підприємства адаптуватися до змін у соціальному, екологічному та економічному середовищі може зробити його більш привабливим для інвесторів та сприяти розвитку інноваційних проектів.

### **1.3. Антикризове управління підприємством в системі сталого розвитку**

В умовах стрімкого розгортання глобалізаційних процесів, інтернаціоналізації економік та інноваційного розвитку виробництва людство стикається з новими викликами, які умовно можна поділити на три групи: екологічні, економічні та соціальні. До пріоритетних викликів належать: забруднення світового океану, збільшення викидів вуглецю в атмосферу, безробіття, соціальна нерівність, зростання державного боргу, інфляція тощо.

Між цими трьома групами чинників існує тісний взаємозв'язок. Поліпшення економічної складової призводить до зростання соціальної складової, але погіршує екологічну [30]. І навпаки, погіршення економічної складової знижує соціальні показники, але покращує екологічні. Як наслідок, менш розвинені аграрні країни мають кращі показники збереження навколишнього середовища, тоді як розвинені країни демонструють високі

показники ВВП, доходу на душу населення, соціального забезпечення, медицини, але гірші екологічні показники.

Країнам, незалежно від рівня розвитку, дуже важко забезпечити баланс між цими трьома групами чинників. Для усунення подібного дисбалансу була розроблена концепція сталого розвитку.

Для визначення взаємозв'язку між досліджуваними факторами спочатку потрібно дослідити сутність понять «криза» та «сталий розвиток».

Термін «криза» (від грец. *krisis* – поворотний пункт) використовується науковцями вже давно і має сотні дефініцій. Однак Горячева К.О. виділяє серед цієї сукупності лише три підходи до визначення поняття «криза підприємства» [12]. На думку вченої, перша група науковців розглядає кризу підприємства як процес, що виникає несподівано та обмежує діяльність підприємства; друга група вважає, що криза – це пік накопичення невирішених проблем підприємства; третя група розглядає кризу як одну з фаз життєвого циклу, що є неминучою в діяльності підприємства (рис. 1.7.).

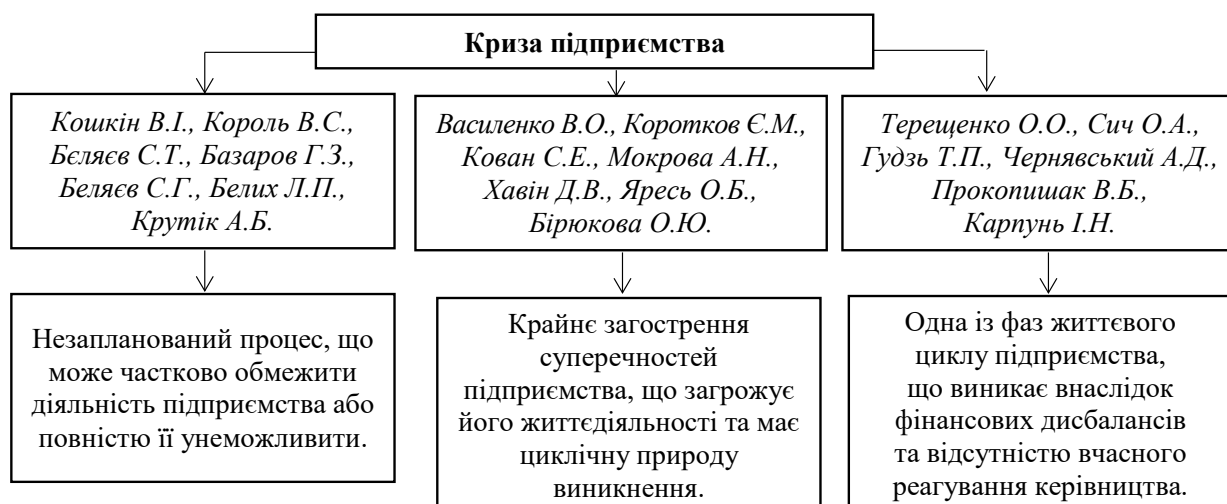


Рис. 1.7. Підходи до визначення поняття «криза підприємства» [7]

Війна є катастрофічною для економіки, оскільки руйнуються логістичні ланцюги, виробничі потужності та інфраструктурні об'єкти, що значно ускладнює роботу бізнесу. Це призводить до того, що багато підприємств змушені скорочувати або припиняти свою діяльність, що в свою чергу викликає

зниження ВВП, зростання безробіття та бідності. В умовах воєнного часу основним завданням для економіки стає відновлення та забезпечення стабільної роботи бізнесу в усіх можливих формах. Кожен підприємницький суб'єкт повинен забезпечити безперебійну роботу свого підприємства в умовах війни.

Для подолання непередбачуваних ситуацій та забезпечення ефективного функціонування підприємства в складних економічних умовах необхідний комплексний механізм антикризового управління, адаптований до умов воєнного часу. Цей механізм повинен складатися з взаємопов'язаних дій, спрямованих на адаптацію підприємства до умов війни, налагодження безперебійної роботи, забезпечення ефективного функціонування та запобігання новим кризовим явищам.

Перехід до військових методів життєдіяльності під час війни свідчить про те, що різні інститути, явища, системи та механізми пристосовуються до воєнних умов. Наприклад, система цивільного захисту населення може почати функціонувати в режимі підвищеної готовності або надзвичайної ситуації. Також може збільшитися компетенція місцевого самоврядування під час воєнного стану. Механізм антикризового управління підприємством також може досвідчити змін та особливостей під час війни [45].

Криза на підприємстві, спричинена війною, відрізняється від традиційних криз тим, що вона може бути тривалою та «хронічною». Війна є об'єктивним фактором, наслідки якого можуть бути повністю неможливо подолати. Вона може становити загрозу не лише фінансовим результатам, а й для життя працівників та фізичних активів підприємства. Тому використання терміну «криза воєнного часу» є обґрунтованим.

Відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві полягають у серйозності та тривалості війни, що змушує підприємства використовувати незвичні методи управління кризою. Механізм антикризового управління повинен враховувати ці виклики та допомагати підприємствам адаптуватися під час війни.

Основна мета механізму антикризового управління підприємством у

воєнний період полягає в мінімізації негативних економічних та соціальних наслідків війни для діяльності підприємства. Криза воєнного часу відрізняється гострим дефіцитом часу на реагування та обмеженими термінами подолання кризи.

Основне завдання управління кризою в умовах війни полягає у швидкому та ефективному прийнятті рішень, які дозволять досягти потрібного результату з найменшими зусиллями та негативними наслідками. На початкових етапах війни головною метою є забезпечення неперервності роботи підприємства та його виживання, а з плином часу – адаптація та оптимізація його функціонування в умовах конфлікту.



Рис. 1.8. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу [45]

Важливим аспектом антикризового управління, особливо в період війни, є оперативне реагування. Проте зі зростанням масштабів діяльності підприємство може втратити свою гнучкість і стати повільним у процесі прийняття рішень

через бюрократичні перешкоди, такі як погодження, регламенти та інструкції. У військових умовах, особливо на етапі початкового шоку, всі рішення повинні прийматися дуже швидко, оскільки ситуація змінюється щодня, і будь-яке затримання у реагуванні може коштувати дорого.

Отже, для підвищення швидкості ухвалення антикризових рішень в умовах війни, необхідно скоротити рівні управління, обмежити необхідність погодження рішень до певного рівня або децентралізувати процес прийняття рішень, щоб місцеві проблеми могли бути вирішені швидше.

Аналіз поточного стану, фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства в умовах війни проводиться за допомогою інструментів антикризової діагностики. Оскільки війна є постійною кризою, основною метою діагностики є оцінка поточної ситуації на підприємстві, виявлення причин відхилень та запобігання появі нових кризових ситуацій. Діагностика в умовах війни повинна враховувати масштаби діяльності суб'єктів підприємництва.

Для мікропідприємств рекомендовано аналізувати: темп росту виручки, рентабельність продажів, точку беззбитковості та наявність власних оборотних коштів у товарах.

Для малих підприємств використовуються показники як для мікропідприємств, а також додаються коефіцієнт поточної ліквідності та питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах [47].

Для середніх підприємств використовується комплексний аналіз фінансово-господарського стану, включаючи показники аналізу майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Окрім аналізу фінансового стану та фінансових результатів, слід досліджувати стан виробництва, реалізації продукції, забезпеченість виробничими ресурсами та точку беззбитковості [31].

Для великих підприємств застосовуються комплексний аналіз фінансово-господарського стану, доповнений моделями оцінки ймовірності банкрутства, зокрема авторською logit-моделлю, та аналізом вартісно-орієнтованих показників.

З огляду на те, що під час війни ситуація може часто змінюватися, діагностику підприємства необхідно проводити якомога частіше. Найефективнішим є впровадження системи постійного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводити діагностику, тим більше шансів вчасно виявити та подолати проблеми, які в умовах кризи воєнного часу можуть призвести до тяжких наслідків [52].

Після проведення діагностики та виявлення відхилень у діяльності формується антикризова програма та стратегія. В умовах війни та високої невизначеності це може бути складно, тому на початку війни в «період шоку» підприємству варто застосовувати ургентне антикризове управління (від лат. *urgens* «наполегливий, невідкладний»), де до виявлених проблем швидко застосовуються антикризові заходи, без формування програми та стратегії. Після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, зокрема, ефективними будуть захисні стратегії, стабілізації, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо.

Серед методів антикризового управління в умовах війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролінгу), найефективнішими є тактичні методи. Вони відрізняються від стратегічних методів тим, що спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства і є ефективнішими в умовах високої невизначеності. До них відносяться: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [57].

Одним із поширених антикризових методів, особливо в умовах війни, є даунсайзинг – зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції. Скорочення діяльності підприємства є неприємним кроком, проте іноді, в умовах зменшення поставок, переорієнтації виробництва та зміни логістичних ланцюгів, це єдиний спосіб зберегти колишній темп роботи і свої ресурси та продовжити функціонування на ринку.

Оскільки даунсайзинг передбачає скорочення персоналу для зменшення витрат, працівників можна замінити впровадженням нових технологій, автоматизованих систем та використанням аутсорсингу [61].

Аутсорсинг допомагає підприємству звільнитися від процесів, які не приносять прямого доходу, але потребують часу та людських ресурсів. Зазвичай на аутсорсинг передають такі функції, як бухгалтерський облік, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання. В умовах війни аутсорсинг стає ключовим інструментом для збереження бізнесу. По-перше, багато підприємств змушені скорочувати свою діяльність та зменшувати штат співробітників. Аутсорсинг забезпечує безперебійну роботу при втраті співробітників, відповідальних за певні бізнес-процеси. По-друге, вартість аутсорсингових послуг порівнянна з оплатою роботи штатного співробітника, але аутсорсинг дозволяє платити лише за виконану роботу в даний момент. На відміну від штатного співробітника, якому необхідно щомісяця виплачувати заробітну плату, навіть у разі зниження обсягів діяльності через війну, аутсорсинг передбачає оплату за конкретну виконану роботу. Також відсутні витрати на відпустки, лікарняні, організацію робочого місця тощо [71].

З іншого боку, в умовах війни не завжди доцільно покладатися на зовнішніх виконавців. Через можливе зниження швидкості реагування у форс-мажорних ситуаціях або закриття аутсорсингової компанії підприємство може зазнати додаткових втрат. Тому деякі підприємства намагаються зменшувати залежність від зовнішніх компаній та бути більш самозабезпеченими.

Регуляризація передбачає впровадження новітніх підходів управління підприємством, таких як Total Quality Management (система загального управління якістю), Balanced Scorecard (система збалансованих показників), Manufacturing Resource Planning (планування ресурсів виробництва) та інші. У воєнних умовах регуляризація сприяє прискоренню та покращенню управління підприємством, що дозволяє спрямовувати ресурси на подальший стабільний розвиток.

Бенчмаркінг, або метод еталонних порівнянь, має на меті порівняння

підприємства з іншими, більш успішними компаніями, щоб підвищити ефективність бізнесу. Під час війни цей метод може бути використаний для перейняття досвіду інших підприємств щодо їх адаптації та функціонування в умовах конфлікту.

При бенчмаркінгу можуть аналізуватися продукти або послуги підприємства, ціноутворення, організаційна частина робочого процесу, оригінальність підприємства тощо. Підприємство може комбінувати різні успішні програми та стратегії розвитку для досягнення максимального ефекту. Однак варто розуміти, що бенчмаркінг не передбачає моментальних рішень проблем підприємства [47].

Модернізація спрямована на оновлення або удосконалення об'єкту або процесу. Для підприємства модернізація включає оновлення обладнання, введення в продаж нових продуктів, модернізацію системи збуту та маркетингового відділу, удосконалення систем управління тощо. Важливість цього методу під час війни полягає в підвищенні конкурентоспроможності бізнесу, продуктивності праці та переході до нових систем і методів ведення бізнесу. Однак у сучасних воєнних умовах модернізація може бути ускладнена через потребу в інвестиціях та інших фінансових ресурсах.

Антикризове управління під час війни має бути розподілене на кілька фаз, кожна з яких має свої особливості. Кожна з фаз включає в себе конкретні антикризові заходи для адаптації підприємства до умов війни.

1. Перша фаза (початок війни) – шокова:

- Завдання: оцінити можливість продовження роботи підприємства.
- Заходи: комунікація з персоналом, закриття деяких підрозділів або другорядних виробництв, релокація в безпечні регіони.

2. Друга фаза – адаптація до війни:

- Завдання: адаптувати роботу підприємства до нових умов.
- Заходи: проведення діагностики для виявлення проблем, налагодження логістики та збуту, цифровізація для забезпечення дистанційної роботи, тісніша робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари. Формування довгострокових

планів та стратегій.

### 3. Третя фаза – функціонування під час війни:

- Завдання: відновити рівень діяльності, який був до війни, та уникнути нових криз.

- Заходи: постійна діагностика для виявлення відхилень, вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингової діяльності.

### 4. Четверта фаза – поствоєнний період:

- Завдання: мінімізувати негативні наслідки війни для підприємства та уникнути нових кризових ситуацій.

- Заходи: постійний моніторинг, виявлення відхилень, оцінка втрат, пошук інвесторів, переосмислення бізнес-моделі, підвищення фінансової стійкості.

Ефективність антикризового управління під час війни полягає в:

- поліпшенні ключових фінансово-господарських показників підприємства.

- швидкому досягненні позитивних змін.

- оперативному прийнятті управлінських рішень.

- стабілізації діяльності підприємства.

- швидкій адаптації підприємства до умов війни.

- економічному отриманні позитивних результатів.

- забезпеченні виживання підприємства, особливо на початку війни або в разі знаходження на лінії фронту.

В умовах воєнної кризи головним завданням кожного суб'єкта підприємництва є забезпечення безперервної діяльності підприємства та збереження його стійкого економічного розвитку. Для досягнення цих цілей використовується ефективний механізм антикризового управління. Оскільки воєнна криза має свої особливості порівняно з традиційною, основні складові антикризового управління підприємством також виявляють свої унікальні особливості у воєнний період.

## Висновки до розділу 1

Збалансований та системний підхід до економічної, екологічної та соціальної складових діяльності є важливим для досягнення сталого розвитку. Глибокий аналіз проблем, виявлення ключових напрямків розвитку та вибір ефективних інструментів допомагають підприємствам розвиватися, зберігаючи при цьому якість життя населення та дбаючи про довкілля. Методичний підхід, може служити ефективним керівним інструментом для реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

В умовах військової кризи ефективне управління стає критично важливим для забезпечення стійкості та успішності підприємства. Ми розглянули різноманітні методи і стратегії антикризового управління, такі як даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація та інші, які можуть бути використані для адаптації до умов воєнної кризи. Крім того, ми розглянули фази антикризового управління підприємством під час воєнних конфліктів, починаючи від шокового періоду і закінчуючи пост-воєнним відновленням. Усі ці підходи спрямовані на забезпечення стабільності, виживання та подальшого розвитку підприємства в умовах воєнного конфлікту.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» було зареєстровано 5 серпня 2016 року у місті Київ за адресою вул. Бутлерова 1. Засновником юридичної особи є ПАТ «Закритий недиверсифікований корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал», який володіє 100% акцій. Статутний капітал компанії складає 13047703,135 тис. грн. Управління компанією здійснюють загальні збори учасників і директор Ю.А. Лесько. Кінцевим бенефіціаром є Володимир Михайлович Костельман [72].

ТОВ «Сільпо-ФУД» є частиною однієї з найбільших українських непублічних бізнес-груп Fozzy Group, яка включає близько 78 компаній. Fozzy Group була заснована у 1997 році в місті Дніпро чотирма партнерами: Володимиром Костельманом, Олегом Сотниковим, Юрієм Гнатенком та Романом Чигирем. Першим торговельним об'єктом групи став гіпермаркет Фоззі. Торговельну мережу «Сільпо» засновано у 1998 році, за вісімнадцять років до створення ТОВ «Сільпо-ФУД». Наразі група є одним із провідних вітчизняних рітейлерів, маючи понад 700 торговельних об'єктів та власні торговельні марки. Бізнес-модель групи охоплює продуктовий рітейл, ресторани, птахофабрики, рибні господарства, аптеки, мережу електроніки, службу доставки та банк, що свідчить про значну диверсифікацію діяльності компанії.

У табл. 2.1 наведено інформацію щодо складових бізнесу групи компаній. Головним видом діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, що класифікується у КВЕД 47.11. Однак окрім основного виду діяльності, згідно класифікатору компанія займається ще близько 57-ми видами діяльності, що говорить про досить високий рівень диверсифікації всередині компанії [72].

Таблиця 2.1

## Структура бізнес-моделі Fozzy Group

Тип діяльності	Складові
Непродовольчий роздріб	- «Сільпо» - 317 супермаркетів; - Le Silpo – 4 супермаркети преміум класу; - Thrash- 57 магазинів; - Favore- 1 маркет; - Fozzy- 9 гіпермаркетів; - «Фора» - 262 мінімаркети.
Ресторани	Аптека «Біла ромашка»; - Магазины електротехніки «Ringo»
Аграрний бізнес та виробництво	- У Хромого Пола; - Мокрі вуса; - Escobar; - Positano; - Why&why drinkery; - Boulangerie; - Дзяо-бар.
Аграрний бізнес та виробництво	- Ніжинський консервний комбінат; - Птахофабрика «Варто»; - Агро-альянс «Закарпаття»; - Багуславський завод подтоварів; - Сумирибгосп; - Возні Гестії.
Банк	Банк «Восток»
Служба доставки	Justin
Турагенство	Silpo Voyage
Логістичний оператор	УВК- національний логістичний оператор
ІТ-розробник	TemaBIT

До складу ТОВ «Сільпо-ФУД» входять: мережа супермаркетів «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, логістика, виробництво продуктів харчування, ФУДкорт Resto у торговельних мережах та заклад громадського харчування формату піцерії Positano.

Головною місією компанії є задоволення потреб клієнтів. Основними цінностями компанії визначено: турботу про співробітників, чесність та відкритість, співпрацю, невпинне перевершення, гостинність, інновації, мінімізацію відходів, експерименти. Виробнича діяльність сприяє створенню постійних зв'язків між співробітниками компанії, що характеризують організаційну цілісність, інтеграцію та об'єднання елементів з управлінським, технологічним, трудовим та фінансовим аспектами. Управлінська форма

компанії представлена лінійно-функціональною структурою, заснованою на «шахтному» принципі створення та спеціалізації управлінських процесів відповідно до функціональних підсистем організації. Деякі підсистеми також включають ієрархічні ланки складових елементів.

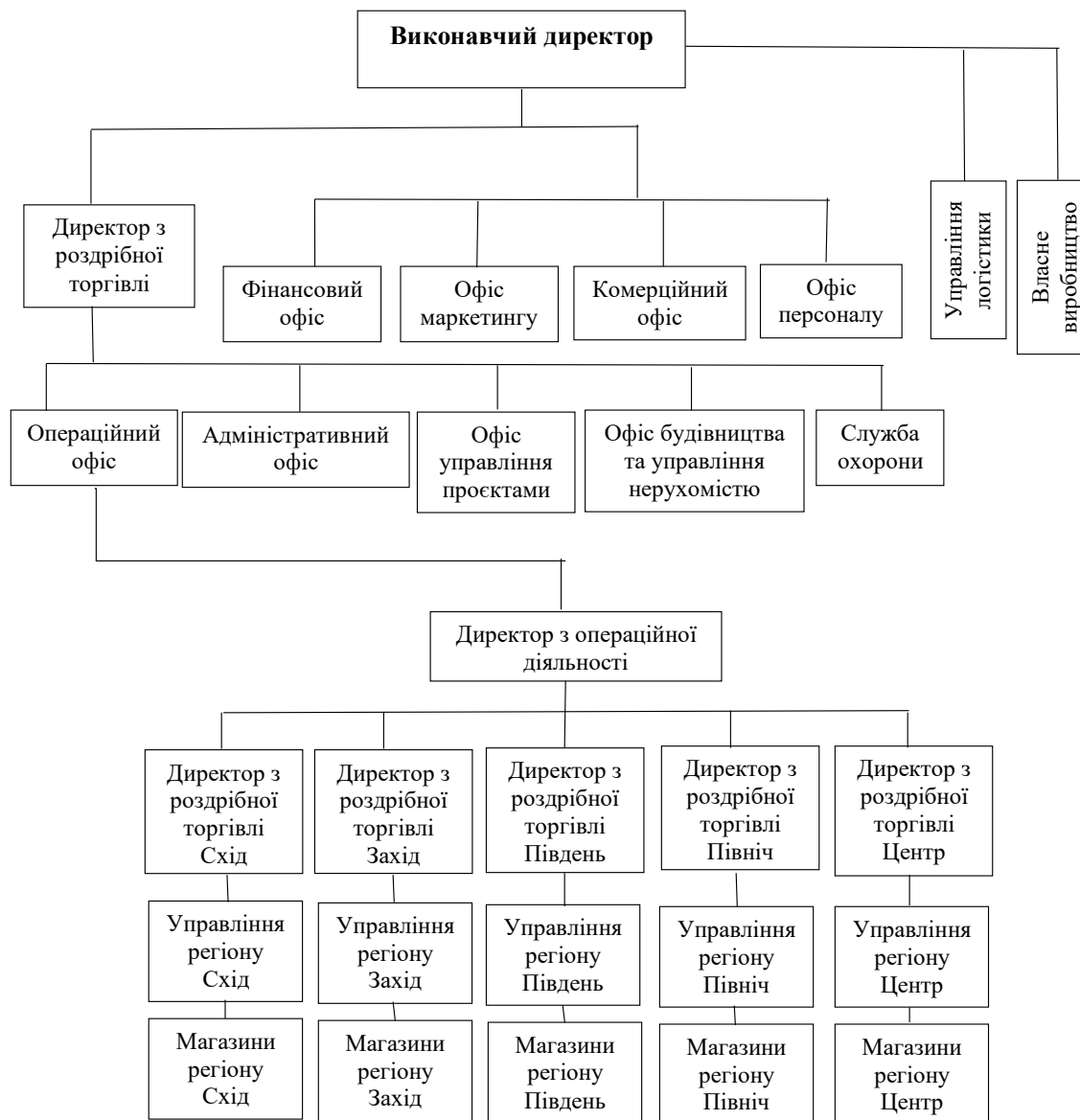


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-ФУД» [72]

Отже, з рисунку 2.1 видно, що головним органом управління є виконавчий директор. Для забезпечення високої продуктивності праці, йому безпосередньо підпорядковані всі офіси компанії. Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає наявність загального керівника та керівників підрозділів, які здійснюють свій вплив на працівників відповідно до покладених

на них завдань. Виконавчий директор має лінійний вплив на всіх працівників компанії, тоді як функціональні керівники здійснюють технологічний вплив.

Таблиця 2.2

### Переваги та недолік лінійно-функціональної структури управління [40]

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість залучення до керівництва більш компетентних, кваліфікованих та ґрунтованих фахівців у даній галузі.</li> <li>2. Оперативність у прийнятті рішень у нестандартних ситуаціях.</li> <li>3. Наявність повної персональної відповідальності за результати своєї діяльності.</li> <li>4. Швидке зростання професіоналізму керівників, які виконують функціональні ролі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складність координації дій усіх підрозділів, що входять до загальної системи підприємства.</li> <li>2. Велика завантаженість керівника та його помічників з основних питань управління та виробництва.</li> </ol>

З рисунку 2.2. видно, що станом на 2023 рік мережа магазинів налічувала 329 супермаркетів. Однак на сьогодні функціонує лише 299 магазинів по всій Україні: 148 на півночі, 60 на заході, 56 на сході і 35 на півдні. За період повномасштабного вторгнення Росії в Україну з 24 лютого товариство втратило 31 магазин, з яких 21 магазин перебуває в окупації, а інші не працюють через небезпеку.

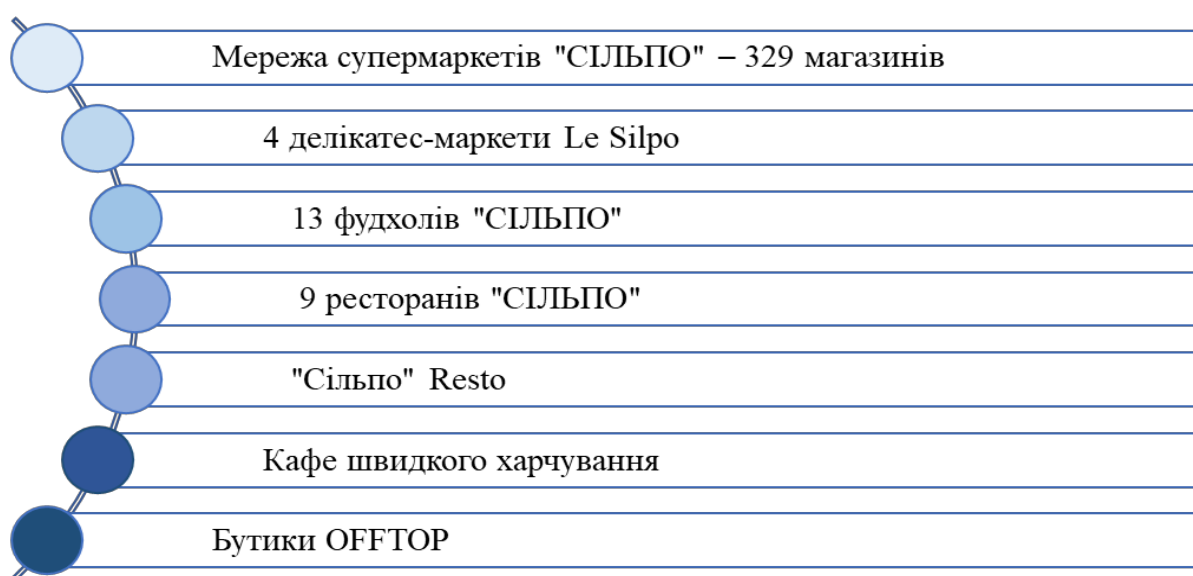


Рис. 2.2. Склад ТОВ «Сільпо-ФУД» [72]

У своїй діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» дотримується принципів сталого розвитку. Компанія розробила стратегії управління екологічним навантаженням, енергоефективністю, використанням води, мінімізацією відходів та соціальні програми. У 2022 році компанія підписала договір з ЄБРР, залучивши 40 млн доларів США довгострокового кредиту, що стало надійним підґрунтям для впровадження нових ініціатив.

Однією з головних особливостей мережі «Сільпо» є розробка концептуальних дизайнерських супермаркетів, кількість яких у 2022 році становила 69. Окрім красивого оформлення торговельних залів, для цих магазинів розроблюються тематичні кімнати для співробітників. 10 листопада 2022 року компанія відкрила перший «зелений» супермаркет, на даху якого розташовано 664 сонячні батареї, що генерують близько 410 ват-годин електроенергії для потреб об'єкта.

Під час будівництва цього супермаркету були встановлені два геотермальні насоси, що використовують енергію тепла землі для опалення та охолодження приміщення. У 2022 році три дизайнерські супермаркети мережі «Сільпо» увійшли до переліку найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів за версією European Supermarket Magazine.

Аналізуючи торговельну пропозицію мережі магазинів «Сільпо», можна виділити такі аспекти:

- захоплюючий досвід: завдяки стилістичним рішенням дизайнерських магазинів, покупці можуть перетворити звичайне відвідування магазину на гастрономічну подорож.

- особливий асортимент: мережа пропонує близько 76 000 SKU.

- персональний сервіс: надається як у торговельних залах супермаркетів, так і у ФУДкортах та ФУДхолах.

Мережа «Le Silpo» пропонує асортимент близько 23 600 SKU, серед яких переважають товари преміальної якості. Об'єкти цієї мережі відзначаються високим рівнем сервісу та можливістю відвідати авторський заклад «Le Grill».

Завдяки впровадженню інноваційних рішень для реалізації продукції,

мережу «Сільпо» у 2021 році визнано найінноваційнішим ритейлером України у трьох номінаціях: «Топ-20 інноваційних компаній України», «Інноваційність у роботі з клієнтами» (Mind Innovation Index 2021), та «Топ-50 інноваційних компаній України» (Ekonomika Communication Hub).

Мережа демонструє стрімкий розвиток у напрямку самостійної оплати товарів покупцями на касах самообслуговування. У 2021 році 54 супермаркети були обладнані 347 касами самообслуговування, а у 2022 році встановлено ще 536 нових кас у 39 супермаркетах. У 2021 році 27% чеків у середньому оплачувалися через каси самообслуговування, а у 2022 році покупці здійснили 27 мільйонів покупок через такі каси [72].

Крім того, у 2022 році мережа запустила проєкт «Вільнокаса», який дозволяє учасникам програми лояльності у 59 магазинах купувати товари без участі касира. Для здійснення покупки необхідно мати встановлений на мобільний телефон додаток «Сільпо», за допомогою якого сканується обраний товар і додається у віртуальний кошик для подальшої оплати на касі. Це рішення допомогло пришвидшити обслуговування гостей та знизити черги на касах у пікові години, що було особливо важливо під час карантинних обмежень. Протягом 2022 року до цього сервісу приєдналося 136 тисяч гостей.

У 2022 році компанія увійшла до переліку 10 найефективніших брендів Європи за версією Effie Awards Europe. Це найпрестижніша нагорода в галузі маркетингових комунікацій, яка оцінює поєднання стратегії, креативності та ефективності комунікацій на основі ринкових результатів. У 2023 році мережа отримала одразу 7 нагород, що свідчить про ефективне управління маркетингом та значну увагу до нього. Про це також свідчить запуск у 2007 році програми лояльності для постійних покупців «Власний рахунок», учасниками якої сьогодні є понад 7 мільйонів гостей «Сільпо». Для зручності клієнтів та зменшення використання паперу та пластику в 2018 році було запущено додаток «Сільпо» [72].

У 2011 році компанія започаткувала проєкт підтримки та розвитку малих українських виробників «Лавка традицій». Метою проєкту є розвиток локальної

їжі та відбір відбірних фермерських продуктів місцевих виробників, тому було запущено ряд супутніх проєктів: Агромандри, Чізарня, ФУДпросвіта та інші. На сьогоднішній день 170 фермерських господарств продають свою продукцію у магазинах мережі, а у 74 магазинах представлений окремий відділ «Лавки традицій». Важливим кроком у популяризації традиційної їжі та свідомого споживання стало приєднання «Лавки традицій» до міжнародної ініціативи Slow Food.

«Сільпо» приділяє підвищену увагу екологічним проєктам з 2018 року, коли було відкрито станцію з прийому вторсировини Silpro Recycling. Там можна «обмінати» відсортовані відходи на бали «Власного рахунку», які можна використати на покупки у мережі «Сільпо». Крім того, у всіх супермаркетах встановлено контейнери для сортування відходів, що заохочує клієнтів до конкретних дій із захисту навколишнього середовища.

У 2022 році було відкрито перший в Україні «зелений» магазин «Сільпо» Re Cycling. Як зазначив інженер з енергоаудиту «Сільпо» Б. Дейко, його побудовано відповідно до вимог BREEAM, які включають мінімальний вплив на довкілля, використання енергоефективного обладнання та відповідність екологічним цілям. Створення такого магазину є ще одним кроком до виконання стратегічних завдань компанії щодо підвищення її ефективності шляхом впровадження енергоефективних рішень. «Сільпо» Re Cycling переможець премії ЄБРР Sustainability Awards 2023, відзначений срібною нагородою в категорії «Найкраща екологічна та соціальна практика». [72]

ТОВ «Сільпо-ФУД» здійснює взаємодію типу B2C (business to consumer), B2B (business to business), C2B (consumer to business) та B2G (business to government). Взаємодія типу B2C є основним видом діяльності товариства, що відповідає класифікації видів економічної діяльності №47.11. Перелік інших видів діяльності підприємства наведено в додатку А.

Прикладом взаємодії B2B є проєкт компанії «Лавка традицій», який спрямований на підтримку малих підприємств та допомогу в їх розвитку. Взаємодія типу C2B представлена переробними станціями «Сільпо» Re Cycling,

де споживачі сортують відходи, здають їх на переробку і отримують за це бонуси, які можуть використати в магазинах мережі або у партнерів.

## 2.2. Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства

Для аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу доцільно попередньо розглянути ринок ритейлу України. У таблиці 2.3 представлено основних ритейлерів України за кількістю магазинів:

З аналізу таблиці видно, що досліджуване підприємство має значний вплив на ринку, і є лідером за темпами розвитку. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-ФУД» було розглянуто ринковий скоринг підприємства, за результатами якого компанія оцінюється як А/3.8, що свідчить про високу ринкову потужність та провідну позицію на ринку України.











ТОП-10 продуктивних мереж України за кількістю працюючих магазинів у І півріччі 2023 року									
No	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, червень 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у січні-червні 2023 р.	Кількість областей покриття, червень 2023 р.
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ		Дніпро	1187	1162	2,2%	10	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore		Київ	709	692	2,5%	17	22
3	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	252	249	1,2%	7	20
4	ПрАТ «МХП»	М'ясомаркет		Київ	231	220	5,0%	27	20
5	ТОВ «АРІТЕЙЛ»	КОЛО		Київ	228	221	3,2%	7	2
6	ТОВ ТВК «Львівхолод»	Рукавичка, Під Боком		Львів	200	200	0,0%	1	7
7	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сімі		Луцьк	194	167	16,2%	28	5
8	ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві		Київ	156	148	5,4%	13	6
9	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Файно експрес, Файно Дискаунтер, VARTO, Соціальний магазин		Кропивницький	156	139	12,2%	17	2
10	ПП «Мережа-Сервіс-Львів»	Близенько		Львів	153	141	8,5%	12	3

Рис. 2.3. Основні ритейлери України за кількістю магазинів

Основними ритейлерами України за кількістю магазинів є кілька великих мереж, які домінують на ринку. Серед них:

1. АТБ-Маркет - Лідер за кількістю магазинів в Україні. Ця мережа продовжує активно розширюватися, відкриваючи нові торгові точки по всій країні.

2. Сільпо (Fozzy Group) - Одна з найбільших мереж супермаркетів, що включає також бренди Le Silpo, Fora, Thrash!, та інші. Ця група активно відкриває нові магазини в різних регіонах України.

3. КОЛО - Відомий своїми невеликими магазинами, які розташовані у зручних для покупців місцях. Мережа продовжує розширювати свою присутність на ринку.

4. Varus - Велика мережа супермаркетів, яка також входить до числа лідерів за кількістю магазинів.

5. Наш Край (Volwest Retail) - Ця мережа також активно розширює свою присутність в Україні, зокрема у західних областях.

Ці ритейлери займають провідні позиції за кількістю магазинів та темпами їх відкриття, забезпечуючи широкий вибір продуктів та послуг для споживачів по всій країні. Варто зазначити, що особливістю бізнесу Fozzy Group є значна диверсифікація типів магазинів.

На відміну від лідера ринку, ТОВ «АТБ-маркет», який орієнтується лише на один сегмент ринку та здобуває лідерство здебільшого за рахунок ефекту масштабу, Fozzy Group розвивається одночасно у декількох сегментах ринку, що значно диверсифікує бізнес. З огляду на значну розгалуженість бізнес-моделей Fozzy Group, необхідно забезпечити вищий рівень управління та контролінгу.

Для ефективної характеристики підприємства проведемо оцінку сильних та слабких сторін компанії, табл. 2.4. Використання SWOT-аналізу внутрішнього середовища компанії дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, та охарактеризувати їх складові. SWOT-аналіз (англ. SWOT analysis) — це інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-ФУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвинена торговельна марка, яка має популярність в Україні.</li> <li>- Ефективне використання ефекту від масштабу.</li> <li>- Низька еластичність попиту на більшість товарів.</li> <li>- Розгалуженість об'єктів мережі.</li> <li>- Наявність власної логістики.</li> <li>- Наявність власного імпорту.</li> <li>- Висока популярність дизайнерських магазинів в Україні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Значний кредитний тягар.</li> <li>- Значна розгалуженість діяльності.</li> <li>- Залежність від домовленостей із постачальниками.</li> <li>- Залежність від іноземних постачальників.</li> <li>- Великий рівень плинності робітників.</li> <li>- Низький рівень планування.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення мережі.</li> <li>- Нарощення асортименту на різні сегменти ринків.</li> <li>- Розширення асортименту та обсягу реалізації власних торговельних марок.</li> <li>- Зниження монополізації на ринку постачальників.</li> <li>- Підвищення конкурентних позицій на ринку.</li> <li>- Зниження операційних витрат.</li> <li>- Вихід на міжнародний ринок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необхідність розроблення індивідуальних стратегій розвитку та управління для кожного бізнесу мережі.</li> <li>- Виникнення конкуренції між суб'єктами мережі.</li> <li>- Збільшення конкуренції на ринку.</li> <li>- Зростання конкуренції на ринку праці (на рівні топ менеджменту).</li> <li>- Вихід на ринок іноземних компаній.</li> <li>- Погіршення платоспроможності населення.</li> <li>- Нестабільність курсу.</li> <li>- Зниження доходів через кредитний тягар.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Отже, можна відзначити, що головною проблемою, яка може негативно вплинути на діяльність компанії, є великий кредитний тягар.

Основні ризики для компанії включають:

- Економічні ризики: нестабільність економічної ситуації та наявність зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть її погіршити.
- Фінансові ризики: можливе погіршення стану фінансового та банківського секторів країни, високі темпи інфляції.
- Правові ризики: нестабільність політичної ситуації та ймовірність змін у законодавстві.
- Антропогенні ризики: поширення пандемії COVID-19 та впровадження обмежувальних заходів.
- Ринкові ризики: зміни в ринковому середовищі та зниження попиту.

Для мінімізації ризиків компанія визначила такі ключові чинники:

- Оптимізація системи внутрішнього контролю, яку здійснюють керівні органи товариства.
- Оптимізація виробничих та операційних процесів.
- Швидке впровадження заходів для запобігання поширенню ризиків.
- Розробка та впровадження системи розподілу повноважень та контролю в управлінні компанією.

Таблиця 2.4

## Матриця стратегічного балансу (SWOT-аналіз)

Поле СіМ	Поле СіЗ
Розширення мережі магазинів по Україні (Західна та Центральна) та ребрендинг існуючих (дизайнерські магазини) Підвищення кваліфікації персоналу Розширення асортименту імпортованих продуктів Розширення асортименту продуктів під власними торговими марками	Модернізація обладнання та технологій виробництва Розробка нових логістичних маршрутів Створення благодійних проєктів для населення Спільні проєкти з Міністерством соціальної політики
Поле СлМ	Поле СлЗ
Пошук додаткових інвестицій Пошук постачальників на більш вигідних умовах Частіше проводити аудит фінансових звітів	Доступ до законодавчих баз для оперативного відстеження змін Детальний відбір товарів для продажу Регулярний моніторинг потреб споживачів

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Отже, компанії «Сільпо» слід зосередитись на покращенні фінансових показників через зниження заборгованості, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. З урахуванням можливостей і загроз, компанія має значний потенціал для стабільного зростання за умови правильної стратегії управління.

Хоча компанія не має впливу на зовнішні фактори і не може їх контролювати, важливо враховувати можливі наслідки їх впливу. Для аналізу зовнішніх факторів використовується PESTLE-аналіз, який дозволяє оцінити фактори зовнішнього середовища у шести категоріях:

- Political (P) – фактори, пов'язані з політичним життям на всіх рівнях.
- Economical (E) – враховують всі можливі та поточні економічні аспекти.

- Social-culture (S) – елементи суспільства, що можуть впливати на функціонування компанії. Важливо враховувати тенденції сучасного суспільства та, за можливості, прогнозувати зміни.

- Technological (T) – враховуючи швидку динаміку впровадження цифрових інструментів, ці фактори мають ключове значення. Нехтування ними може призвести до фатальних наслідків для компанії.

- Legal (L) – закони та норми, яких необхідно дотримуватися у своїй діяльності.

- Ecological (E) – протягом останніх років екологічні аспекти набувають все більшого значення. Під час розробки стратегій розвитку необхідно враховувати тенденції змін політики у цьому напрямку [40].

Головною метою цього методу є визначення факторів, які знаходяться поза межами управління компанії, але мають певний вплив на її діяльність.

Для оцінки ступеня впливу ринкових факторів на підприємство використовується наступна шкала оцінювання:

1. Фактори, що мають мінімальний вплив на компанію.
2. Фактори, що мають незначний вплив на компанію.
3. Фактори помірною впливу, які призводять до суттєвих змін тільки за умови великої інтенсивності.
4. Фактори, що мають значний вплив на компанію за середніх та значних коливань.
5. Фактори значного впливу, що впливають на результати навіть за незначних коливань.

Крім того, проводиться оцінка ймовірності виникнення цих факторів:

- 0 - у майбутньому фактори перестануть існувати.
- 1 - низька ймовірність зміни фактору протягом найближчого часу.
- 2 - ймовірність посилення в близькому майбутньому.

Варто зазначити, що оцінку цих факторів проводять галузеві експерти, тому оцінки є суб'єктивними. До оцінки залучено 8 експертів із різних підрозділів компанії.

Таблиця 2.5

## Фактори PESTEL-аналізу ТОВ «Сільпо-ФУД»

Політичні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Ціноутворення	0,3	+2	0,6
2)Оподаткування	0,25	-2	-0,5
3)Обмеження на імпорт, експорт, закупівлю валюти, торгівельна політика	0,15	-1	-0,15
4)Військові дії в країні	0,3	-5	-1,5
<i>Разом</i>	1	-	-1,55
Економічні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Рівень безробіття	0,2	-3	-0,6
2)Конкуренція в галузі	0,1	-3	-0,3
3)Рівень інфляції та процентні ставки	0,1	-2	-0,2
4)Курс валют	0,2	+2	0,4
5)Темп економічного зростання	0,1	+2	0,2
6)Інвестиційний клімат	0,3	+5	1,5
<i>Разом</i>	1	-	1
Соціальні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Спосіб життя та споживчі звички	0,1	+2	0,2
2)Ставлення до імпорتنих товарів	0,1	+3	0,3
3)Відношення до органічних та екологічно чистих продуктів	0,2	+3	0,6
4)Інтереси дозвілля	0,1	+5	0,5
5)Розмір та склад сім'ї	0,1	+4	0,4
6)Ставлення до роботи і відпочинку	0,1	+4	0,4
7)Платоспроможність	0,2	+5	1
8)Зростання вимог покупців до якості продукції та рівня сервісу	0,1	-5	-0,5
<i>Разом</i>	1	-	2,9
Технологічні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Інноваційність	0,35	+5	1,75
2)Вплив розвитку мережі Інтернет на галузь, розвиток інформаційних технологій	0,15	+5	0,75
3)Зростання рівня потреб покупців	0,25	+4	1
4)Фокус галузі торгівлі на технології	0,25	+3	0,75
<i>Разом</i>	1	-	4,25
Екологічні	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Корпоративна екологічна відповідальність	0,35	+5	1,75
2)Стандарти переробки	0,25	+3	0,75
3)Підтримка альтернативних джерел енергії	0,25	+3	0,75
4)Екологічна політика	0,15	+1	0,15
<i>Разом</i>	1	-	3,4
Правові	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1)Податкове законодавство	0,35	-1	-0,35
2)Законодавче і нормативне регулювання експорту та імпорту з боку СОТ	0,25	+3	0,6
3)Закон про захист прав споживачів	0,25	-2	-0,5
4)Авторське право та патенти	0,15	+2	0,3
<i>Разом</i>	1	-	0,05

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Отже, підсумовуючи проведений аналіз, видно, що найбільший вплив на діяльність компанії має група економічних факторів. Це головним чином через нестабільність економічної ситуації в країні. Крім того, оскільки компанія діє на ринку з середньою або вище середньою платоспроможністю населення, важливим фактором для стабільного розвитку є соціальний стан населення. Щодо екологічних аспектів, компанія приділяє значну увагу екологічності в своїй діяльності, тому впровадження нових стандартів і норм не є критичним.

Для більш детального аналізу використаємо модель п'яти сил Портера, яка враховує п'ять структурних аспектів, впливаючих на конкурентні переваги та прибутковість товарів у майбутньому.

Оцінка показників відбувається за такою шкалою:

- 1 - показники, що мають низький вплив на компанію;
- 2 - показники, які мають середній вплив на діяльність;
- 3 - показники, які мають високий вплив.

Для проведення оцінки залучено 4 експертів компанії, що працюють у різних сферах діяльності. Оскільки оцінку надають фахівці галузі, вона може мати суб'єктивну природу.

Таблиця 2.6

#### Оцінка загрози появи нових гравців на ринку ТОВ «Сільпо-ФУД»

Параметр	Оцінка	Характеристика
Економія від масштабу	1	Зниження вартості операційних витрат підприємства
Ріст галузі	2	Галузі що мають швидкі темпи росту більш доступні для входу нових суб'єктів
Диверсифікація пропозицій на ринку	2	Наявність індивідуальних, специфічних для споживачів пропозицій.
Бар'єри при вході на ринок	2	Високий рівень витрат ускладнює появу нових суб'єктів на ринку
Політика уряду	3	Нормативні, правові обмеження, або ж політика орієнтована на підтримку розвитку бізнесу
Доступ до каналів збуту	3	Важкість шляху від постачальників до споживачів знижує привабливість галузі

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Компанія отримала оцінку 13 з 18 балів, що характеризує рівень загрози як середній. Це пояснюється тим, що ринок ритейлу має стійкий попит і є досить

динамічним. Крім того, входження на ринок для нових учасників не супроводжується значними бар'єрами, а стрімкий розвиток онлайн-продажів дозволяє новим гравцям уникнути витрат на оренду магазинів. Проведемо аналіз існуючих конкурентів, табл. 2.7. Отримана оцінка 7 з 12 балів, що говорить про середній рівень конкуренції серед присутніх суб'єктів ринку.

Таблиця 2.7

## Оцінка існуючих конкурентів ТОВ «Сільпо-ФУД»

Параметр	Оцінка	Характеристика
Чисельність суб'єктів на ринку	2	Наявність монопольних гравців знижує конкуренцію на ринку
Диверсифікована пропозиція на ринку	2	Наявність спеціальних пропозицій для споживачів впливає на рівень лояльності
Темп росту ринку	2	Швидкі темпи росту знижують можливість зміни обсягів ринку у наявних гравців
Обмеженість нарощення доданої вартості	1	Обмеження в встановленні доданої вартості призводить до зниження можливості нарощення прибутку

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Отже, за оцінкою існуючих конкурентів ТОВ «Сільпо-ФУД», можна зробити висновок, що ринок відзначається наявністю декількох суб'єктів, що конкурують, але відсутність монопольних гравців сприяє конкуренції. Диверсифікована пропозиція на ринку, включаючи спеціальні пропозиції для споживачів, підвищує рівень лояльності. Проте обмеження у встановленні доданої вартості може вплинути на можливість зростання прибутку компанії.

Таблиця 2.8

## Оцінка впливу постачальників на діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД»

Параметр	Оцінка	Характеристика
Кількість постачальників на ринку	3	Диверсифікація постачальників сприяє зниженню залежності від них
Витрати при зміні постачальників	1	Значні витрати при зміні постачальників, призводять до зниження гнучкості змін
Наявність унікальної пропозиції у постачальників	3	Наявність у постачальників унікальних пропозицій сприяє зростанню залежності від нього
Пріоритетність ринку для постачальників	2	Робота постачальників на ринку з низьким пріоритетом досить часто характеризується низькою якістю послуг

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Отримана оцінка в 9 з 12 балів свідчить про більш ніж середній рівень впливу постачальників на діяльність компанії. Проте важливо зауважити, що для підприємств ритейлу налагодження вигідних умов співпраці з великими постачальниками є критично важливим, оскільки їхні товари користуються значним попитом серед населення. З іншого боку, у взаємодії з малими постачальниками і виробниками компанія може застосовувати більш жорсткі умови, оскільки для них мережа «Сільпо» є одним із основних каналів збуту.

Таблиця 2.9

## Оцінка впливу споживачів на діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД»

Параметр	Оцінка	Характеристика
Кількісне відношення споживачів та суб'єктів ринку	3	Чим більша концентрація споживачів на 1 об'єкт ритейлу, тим менша залежність від споживачів.
Стандартизованість послуги	2	Наявність унікальних послуг сприяє рівню лояльності споживачів
Легкість зміни продавців	3	При відсутності втрат від зміни продавців, знижується залежність споживачів від продавців
Цінова політика компанії	2	Оптимальне співвідношення ціни та якості на певному сегменті ринку дозволяє підвищити лояльність споживачів

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Отримана оцінка 10 з 12 балів свідчить про більш ніж середню залежність компанії від споживачів. Це пояснюється розвинутістю ринку ритейлу на різних сегментах, де присутність компанії створює складнощі у розвитку всіх сегментів.

Щодо замінників послуг, основним замінником торгівлі в магазинах є електронна комерція, проте, оскільки компанія також розвивається у цьому напрямку, загроза зі сторони замінників є низькою.

Отже, висновок з аналізу полягає в тому, що компанія має високу залежність як від постачальників, так і від споживачів, через специфіку ринку, на якому вона працює. Важливо налагодити ефективну співпрацю з міжнародними постачальниками та розробити стратегії мінімізації впливу зовнішніх загроз на діяльність компанії.

### 2.3. Аналіз основних показників діяльності та оцінка рівня фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД»

Аналіз основних показників діяльності та оцінка рівня фінансової стійкості дозволяють визначити поточний фінансовий стан компанії та її здатність виконувати зобов'язання, виявити слабкі місця, такі як низька ліквідність або висока залежність від зовнішнього фінансування. Цей аналіз допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо фінансового планування, інвестицій та управління ризиками.

Таблиця 2.10

Фінансові результати ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2022-2023 рр. (тис. грн.)

Стаття	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення	
				Абсолютне, 22/21	Абсолютне, 23/22
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72784231,00	69990601,00	84727987,00	-2 793 630,00	14 737 386,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52182935,00	50688420,00	60419457,00	-1 494 515,00	9 731 037,00
Валовий: прибуток	20601296,00	19302181,00	24308530,00	-1 299 115,00	5 006 349,00
Інші операційні доходи	412331,00	724753,00	906959,00	312 422,00	182 206,00
Адміністративні витрати	2775764,00	3380049,00	4342286,00	604 285,00	962 237,00
Витрати на збут	18533954,00	17643976,00	19651866,00	-889 978,00	2 007 890,00
Інші операційні витрати	121299,00	160302,00	63819,00	39 003,00	-96 483,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	417390,00	1157393,00	1157518,00	740 003,00	125,00
Інші фінансові доходи	314875,00	58748,00	384148,00	-256 127,00	325 400,00
Інші доходи	563547,00	515357,00	577306,00	-48 190,00	61 949,00
Фінансові витрати	2358809,00	2503139,00	2931523,00	144 330,00	428 384,00
Втрати від участі в капіталі	2814,00	5282,00	9668,00	2 468,00	4 386,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1926148,00	7373582,00	1850405,00	5 447 434,00	-5 523 177,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	79969,00	31435,00	-	-48 534,00	-
Чистий фінансовий результат: (збиток)	1846179,00	7342147,00	1850405,00	5 495 968,00	-5 491 742,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Загалом, фінансові результати ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр. показують значні зміни в доходах і витратах компанії.

У 2022 році дохід знизився на 3,84% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році зріс на 21,05% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про певні труднощі в 2022 році, але суттєве покращення у 2023 році. Собівартість знизилась у 2022 році на 2,86% порівняно з 2021 роком, але зросла на 19,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це відображає збільшення виробничих витрат у 2023 році.

Валовий прибуток знизився у 2022 році на 6,31%, але в 2023 році зріс на 25,94% порівняно з 2022 роком, що є позитивним показником для компанії. Значне зростання у 2022 році на 75,77% і ще 25,14% у 2023 році свідчить про успішні додаткові джерела доходу. Зростання на 21,77% у 2022 році та ще на 28,47% у 2023 році вказує на збільшення адміністративних витрат, що може бути пов'язано з розширенням діяльності.

Зниження на 4,80% у 2022 році, але зростання на 11,38% у 2023 році може відображати ефективність витрат на збут у 2022 році та необхідність їх збільшення у 2023 році для підтримки зростання. Зростання на 32,15% у 2022 році та значне зниження на 60,21% у 2023 році свідчить про змінну природу цих витрат. Значне зростання у 2022 році на 177,29% та незначне зростання у 2023 році свідчить про покращення операційної ефективності.

Значне зниження у 2022 році на 81,34%, але потім значне зростання на 553,92% у 2023 році вказує на відновлення фінансових доходів. Незначне зниження у 2022 році на 8,55%, та незначне зростання на 12,02% у 2023 році свідчить про стабільність цих доходів.

Зростання на 6,12% у 2022 році та на 17,12% у 2023 році свідчить про збільшення фінансових витрат, що може бути пов'язано з розширенням або залученням додаткових кредитних ресурсів. Значне зростання у 2022 році на 87,70% та ще на 83,06% у 2023 році свідчить про збільшення витрат від участі в капіталі. Значне зростання у 2022 році на 282,81%, але потім різке зниження на 74,91% у 2023 році вказує на нестабільність прибутків до оподаткування.

Зниження витрат на податок на прибуток у 2022 році на 60,69% вказує на

ефективне управління податковими витратами. Значне зростання у 2022 році, але різке зниження у 2023 році свідчить про волатильність чистого прибутку, що може бути викликане зовнішніми факторами або змінами в управлінні компанією. Аналіз структури капіталу дозволить оцінити наявність достатніх власних фінансових ресурсів, необхідність залучення інших джерел фінансування, рівень підприємницького ризику та здатність відповідати за зобов'язаннями.

Таблиця 2.11

## Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 р	2023 р	Відхилення, +/-	Норматив, тенденції зміни
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,08	-0,31	-0,24	Критичне значення 0,5, зростання
Коефіцієнт фінансової залежності	-12,65	-3,18	9,46	Критичне значення - 2, зниження
Коефіцієнт фінансового ризику	-13,65	-4,18	9,46	$\leq 0,5$ критичне значення - 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	8,74	2,94	-5,80	$> 0$ , зростання
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів	0,58	0,69	0,11	-
Коефіцієнт довгострокового залучення боргових коштів	1,29	4,00	2,71	0,4
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	-0,29	-3,00	-2,71	0,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнт фінансової автономії. Негативне значення цього коефіцієнта свідчить про нестачу власного капіталу для фінансування активів компанії. Зниження цього показника у 2023 році вказує на погіршення фінансової автономії, що свідчить про залежність від зовнішнього фінансування та зменшення фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової залежності. Зменшення негативного значення цього коефіцієнта свідчить про покращення фінансової ситуації, проте показник все ще залишається поза межами нормативу, що свідчить про високу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансового ризику. Зниження негативного значення цього коефіцієнта свідчить про зменшення фінансового ризику, проте він все ще знаходиться поза критичними значеннями, що вказує на високий фінансовий ризик для компанії.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу. Значне зниження цього коефіцієнта свідчить про зменшення здатності компанії маневрувати власним капіталом, що може обмежувати можливості для розвитку та інвестування. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів. Зростання цього коефіцієнта вказує на покращення покриття довгострокових зобов'язань власними та довгостроковими залученими коштами, що є позитивним фактором для фінансової стійкості.

Коефіцієнт довгострокового залучення боргових коштів. Значне зростання цього коефіцієнта свідчить про збільшення довгострокового боргового фінансування, що може свідчити про збільшення фінансового навантаження на компанію і зростання ризику неплатоспроможності.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел. Значне зниження цього коефіцієнта вказує на погіршення фінансової незалежності, що може свідчити про збільшення залежності від капіталізованих джерел фінансування.

Загалом, аналіз фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2022-2023 рр. показує деякі негативні тенденції. Зменшення коефіцієнтів фінансової автономії та маневреності власного капіталу, а також збільшення коефіцієнта довгострокового залучення боргових коштів і коефіцієнта фінансової залежності вказують на погіршення фінансової стабільності компанії. Зменшення фінансового ризику та покращення структури покриття довгострокових вкладів є позитивними аспектами, але вони не можуть компенсувати загальні негативні тенденції.

Підприємству необхідно звернути увагу на покращення власного капіталу та зниження залежності від зовнішнього фінансування, щоб підвищити фінансову стійкість та знизити ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю.

Таблиця 2.12

## Модель фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021- 2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн.	-12885297	-16516982	-26647087
Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис. грн.	-3754393	-4231296	-13035177
Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК), тис. грн.	14004306	14826184	15008092
Запаси (З), тис. грн.	5225838	5622338	6461632
Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК), тис.грн.	-18111135	-22139320	-33108719
Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК), тис. грн.	-8980231	-9853634	-19496809
Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК), тис. грн.	8778468	9203846	8546460
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

На основі проведених розрахунків в таблиці 2.12 ми можемо визначити тип фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД». Протягом розглянутого періоду, з 2021 по 2023 рік, виявлено, що компанія має нестійкий фінансовий стан. Це через недостатню кількість власних оборотних коштів для формування запасів, що змусило підприємство залучати короткострокові кредити разом із довгостроковими позиками для забезпечення нормального функціонування.

Недолік власних оборотних коштів спричинив порушення поточної платоспроможності, проте існує можливість її відновлення. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства свідчать про його здатність забезпечувати своєчасні розрахунки з контрагентами, що є важливим фактором для стабільного фінансового функціонування.

Протягом останніх трьох років власний оборотний капітал підприємства зменшувався і мав від'ємне значення, що вказує на зниження обсягу власних

оборотних активів, доступних для забезпечення щоденної операційної діяльності.

Це створює ризик зменшення ліквідності та стійкості компанії і потребує залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Як для власних оборотних, так і для довгострокових позикових коштів, спостерігається від'ємне значення протягом аналізованого періоду.

Щодо запасів, вони зросли на 15% за останній рік, але за весь період маємо дефіцит власних оборотних та довгострокових позикових коштів для їх формування. Також відзначається надлишок загальної суми коштів для формування запасів, проте в 2023 році спостерігається їх зменшення на 7,14%.

Таблиця 2.13

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 р	2023 р	Відхилення, +/-	Норматив, тенденції зміни
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,53	0,44	-0,10	1 - 2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,52	0,43	-0,09	0,7 - 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,05	-0,01	0,2 - 0,35

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр. Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення менше 1 свідчить про те, що компанія може мати труднощі з погашенням своїх короткострокових зобов'язань. Зниження цього показника у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про погіршення ліквідності компанії.

Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює здатність компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів, дебіторської заборгованості). Значення менше 0,7 вказує на можливі проблеми з покриттям короткострокових зобов'язань без продажу запасів. Показник знизився у 2023 році, що свідчить про зменшення фінансової стабільності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність компанії негайно покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Значення менше 0,2 вказує на високий ризик неплатоспроможності. Зниження цього показника у 2023 році ще більше підкреслює нестачу ліквідних активів для покриття зобов'язань.

Загалом, усі три показники ліквідності показують тенденцію до зниження у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це вказує на погіршення фінансового стану компанії, зокрема на зниження її здатності швидко та ефективно покривати свої поточні зобов'язання. Підприємству необхідно вжити заходів для покращення ліквідності, зокрема збільшення обсягу оборотних активів або зменшення короткострокових зобов'язань.

Також необхідно обов'язково проаналізувати показники рентабельності «Сільпо-ФУД», адже їх теж можна віднести до основних показників діяльності. Результати представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2022 - 2023 рр.

Показники	2022	2023	Відхилення, +/-	Норматив, тенденції зміни
Рентабельність сукупного капіталу	0,00	0,00	0,00	> 0, зростання
Рентабельність власного капіталу	0,00	0,00	0,00	> 0, зростання
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,28	0,29	0,00	> 0, зростання
Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,00	0,01	0,01	> 0, зростання
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,00	0,00	0,00	> 0, зростання
Валова рентабельність виробництва	39,48	40,23	0,75	> 0, зростання
Чиста рентабельність виробництва	0,00	0,00	0,00	> 0, зростання

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Рентабельність сукупного капіталу та власного капіталу - обидва показники залишаються на рівні 0,00 у 2022 та 2023 роках. Це свідчить про відсутність прибутковості від використання як сукупного, так і власного капіталу, що є негативним сигналом для інвесторів і акціонерів.

Валова рентабельність реалізованої продукції - залишається стабільною на

рівні 0,28 у 2022 році та 0,29 у 2023 році. Невелике зростання свідчить про певне покращення ефективності продажів. Операційна рентабельність реалізованої продукції - зросла з 0,00 у 2022 році до 0,01 у 2023 році, що є позитивною зміною, хоча і незначною. Це свідчить про початкові зусилля у покращенні операційної ефективності. Чиста рентабельність реалізованої продукції - залишається на рівні 0,00 у 2022 та 2023 роках, що вказує на відсутність чистого прибутку від реалізації продукції. Це потребує уваги для підвищення загальної рентабельності компанії.

Валова рентабельність виробництва - зросла з 39,48 у 2022 році до 40,23 у 2023 році. Це свідчить про покращення ефективності виробництва та здатність компанії генерувати валовий прибуток. Чиста рентабельність виробництва - залишається на рівні 0,00 у 2022 та 2023 роках, що вказує на відсутність чистого прибутку від виробництва. Необхідні заходи для підвищення чистої прибутковості.

Показники рентабельності ТОВ «Сільпо-ФУД» загалом залишаються на низькому рівні. Хоча є незначні покращення в операційній та валовій рентабельності, загальна відсутність чистого прибутку від капіталу та реалізованої продукції свідчить про необхідність значних змін у фінансовому та операційному управлінні для покращення рентабельності.

Останнім кроком аналізу ключових показників діяльності «Сільпо» буде оцінка рівня ділової активності, наведеними у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

## Аналіз ділової активності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2022 - 2023 рр.

Показники	2022	2023	Відхилення, +/-	Норматив, тенденції зміни
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	2,00	2,53	0,53	зростання
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	27,87	34,50	6,63	зростання
Тривалість оборту дебіторської заборгованості	12,92	10,43	-2,48	зниження
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,97	3,53	0,56	зниження

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
Період оборту кредиторської заборгованості	121,07	101,89	-19,17	зростання
Коефіцієнт оборотності запасів	8,37	11,79	3,42	зростання
Тривалість оборту запасів	43,01	30,54	-12,47	зниження
Тривалість операційного циклу	55,92	40,97	-14,95	зниження
Тривалість оборотності оборотного капіталу	-65,14	-60,92	4,22	зниження
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	3,12	3,75	0,64	зростання

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Проаналізувавши таблицю 2.15, видно, що зростання коефіцієнту оборотності активів вказує на більш ефективне використання активів для генерування доходів. Зростання коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення процесу збору дебіторської заборгованості, що підвищує ліквідність компанії. Скорочення тривалості оборту дебіторської заборгованості вказує на швидший збір коштів від дебіторів, що покращує оборотність коштів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості - зростання цього показника вказує на покращення ефективності погашення кредиторської заборгованості. Скорочення періоду оборту кредиторської заборгованості та скорочення періоду оборту кредиторської заборгованості вказує на швидше погашення зобов'язань перед кредиторами.

Коефіцієнт оборотності запасів - зростання коефіцієнта оборотності запасів свідчить про покращення ефективності управління запасами, що знижує витрати на зберігання. Тривалість оборту запасів (дні), операційного циклу, оборотності оборотного капіталу скорочуються, що вказує на покращення ліквідності компанії. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) - зростання коефіцієнта фондовіддачі вказує на підвищення ефективності використання основних засобів для генерування доходів.

Аналіз ділової активності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2022-2023 рр. показує позитивні тенденції у багатьох показниках, що вказує на підвищення

ефективності управління активами, зобов'язаннями та запасами. Підвищення оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також скорочення тривалості операційного циклу свідчить про покращення фінансового стану та ліквідності компанії.

Для оцінки рівня загрози банкрутства підприємства було застосовано три основні моделі: модель Альтмана, Ліса та Тафлера (табл. 2.16). Вважається, що модель Альтмана є найточнішим інструментом для прогнозування банкрутства.

Таблиця 2.16

Інтегральні моделі оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Назва моделі	Основна формула	Складові формули	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Е. Альтмана 1983 р.	$Z = 0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,42 \cdot X4 + 0,995 \cdot X5$	X1 - оборотний капітал/ сума активів; X2 - нерозподілений прибуток/ сума активів; X3 - операційний прибуток/ сума активів; X4 - балансова вартість акцій/ позиковий капітал; X5 - виручка/ сума активів.	2,37	2,04	1,71
Ліса 1972 р.	$L = 0,063 \cdot X1 + 0,092 \cdot X2 + 0,057 \cdot X3 + 0,001 \cdot X4$	X1 - оборотний капітал/ сума активів; X2 - прибуток від реалізації/ сума активів; X3 - нерозподілений прибуток/ сума активів; X4 - власний капітал/ сума активів.	0,21	0,20	0,17
Тафлера 1997 р.	$T = 0,53 \cdot X1 + 0,13 \cdot X2 + 0,18 \cdot X3 + 0,16 \cdot X4$	X1 - прибуток від реалізації/ короткострокові зобов'язання; X2 - оборотні активи/ сума зобов'язань; X3 - короткострокові зобов'язання/ сума активів; X4 - виручка/ сума активів.	0,98	0,99	0,87

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Висновок з таблиці 2.16 щодо інтегральних моделей оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 роки говорить про поступове зменшення стабільності фінансового стану підприємства протягом

цього періоду. Згідно з аналізом трьох моделей - моделі Е. Альтмана 1983 р., моделі Ліса 1972 р. та моделі Тафлера 1997 р., відзначається, що значення параметрів знижувалися кожен рік. Це може вказувати на потенційне загострення проблем із фінансовою стійкістю підприємства та підвищення ризику банкрутства.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Сільпо-ФУД» є провідною компанією в роздрібній торгівлі України, яка демонструє високу ефективність у різних аспектах своєї діяльності. Організаційна структура компанії сприяє ефективному управлінню та забезпечує якісну координацію між підрозділами. Компанія активно залучає висококваліфікованих фахівців та приділяє значну увагу розвитку своїх керівників «Сільпо-ФУД» також відзначається своїм інноваційним підходом до маркетингу, про що свідчить її високе місце у рейтингах ефективних брендів та численні нагороди. Запуск програми лояльності «Власний рахунок» і додатка «Сільпо» свідчить про орієнтацію на потреби клієнтів та екологічну свідомість.

Компанія активно підтримує малих виробників через проєкт «Лавка традицій» та сприяє популяризації локальної їжі. Важливою складовою діяльності «Сільпо-ФУД» є її екологічні ініціативи, включаючи відкриття переробних станцій Silpo Recycling і створення «зелених» магазинів, що відповідають стандартам BREEAM.

«Сільпо-ФУД» успішно інтегрує різні моделі взаємодії, такі як B2C, B2B, C2B і B2G, що дозволяє компанії ефективно працювати з різними групами споживачів та партнерів. Все це робить «Сільпо-ФУД» інноваційним і відповідальним лідером на українському ринку роздрібної торгівлі.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2022-2023 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у фінансовому стані компанії.

Позитивні аспекти:

1. Покращення ділової активності - зростання коефіцієнтів оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про більш ефективне використання ресурсів та покращення управління фінансами, скорочення тривалості обороту дебіторської заборгованості та операційного циклу вказує на швидший оборот коштів, що підвищує ліквідність компанії.

2. Покращення валової рентабельності - незначне зростання валової рентабельності реалізованої продукції та валової рентабельності виробництва свідчить про підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції.

Негативні аспекти:

1. Зниження ліквідності - всі коефіцієнти ліквідності (поточна, швидка та абсолютна) знизилися у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про погіршення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання.

2. Низька рентабельність - відсутність прибутковості за показниками рентабельності сукупного та власного капіталу, а також чистої рентабельності реалізованої продукції і виробництва вказує на необхідність підвищення ефективності операційної та фінансової діяльності.

3. Зниження фінансової стійкості - негативні значення коефіцієнтів фінансової автономії, фінансової залежності та фінансового ризику свідчать про високу залежність компанії від зовнішнього фінансування та ризиків неплатоспроможності. Зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на зменшення можливостей для розвитку та інвестування.

Фінансовий стан ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2022-2023 рр. має змішаний характер. Хоча компанія демонструє покращення в управлінні активами та операційній ефективності, загальні показники рентабельності та фінансової стійкості залишаються низькими. Зниження ліквідності та високий рівень фінансового ризику потребують уваги для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому. Компанії слід зосередитись на підвищенні власного капіталу, зниженні залежності від зовнішнього фінансування та покращенні рентабельності для зміцнення фінансового стану.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

#### **3.1. Необхідність розробки системи сталого розвитку підприємства на засадах антикризового управління**

Механізм забезпечення сталого розвитку торговельного підприємства на засадах антикризового управління передбачає впровадження стратегічних дій та інструментів, які допоможуть підприємству долати кризові ситуації, забезпечувати ефективне функціонування та досягати сталого розвитку в умовах змінного ринкового середовища. Кризові ситуації можуть виникати з різних причин, таких як економічні кризи, природні лиха, політичні зміни тощо. Важливо мати готовий план дій та стратегію для їх подолання.

Конкуренція на торговельних ринках надзвичайно висока, і підприємства повинні постійно вдосконалюватися, щоб зберігати та збільшувати свою частку на ринку. Сучасні споживачі висувають високі вимоги до підприємств щодо етики бізнесу, сталості та екологічної відповідальності, що вимагає від підприємств розробки стратегій, які враховують ці аспекти.

Одним з ключових аспектів забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств є створення системи антикризового управління. Антикризове управління – це сукупність заходів, спрямованих на запобігання кризі та її подолання. Система антикризового управління має включати такі компоненти: систему раннього попередження кризи, систему запобігання кризі та систему подолання кризи. Система раннього попередження кризи повинна своєчасно виявляти фактори, що можуть призвести до кризи. Система подолання кризи повинна розробляти та впроваджувати заходи, спрямовані на подолання кризи. Ефективна система антикризового управління дозволить торговельним підприємствам протистояти кризовим явищам та забезпечити їх довгостроковий успіх.

Необхідність антикризового управління в системі сталого розвитку підприємства можна пояснити такими аргументами:

1. Запобігання кризам. Антикризове управління дозволяє підприємствам передбачати, уникати або ефективно реагувати на потенційні кризові ситуації, які можуть загрожувати стабільності та розвитку бізнесу.

2. Забезпечення стабільності. Шляхом вчасного виявлення проблемних аспектів та вжиття необхідних заходів, антикризове управління сприяє забезпеченню стабільності фінансового стану та оптимального використання ресурсів підприємства.

3. Збереження репутації. Ефективне антикризове управління допомагає уникнути негативного впливу кризових ситуацій на репутацію підприємства серед клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

4. Підтримка сталого розвитку. Антикризове управління впливає на здатність підприємства до тривалого функціонування і розвитку в умовах змінних економічних та соціальних умов. Це допомагає зберігати економічну стійкість та забезпечувати стабільне зростання підприємства в майбутньому.

Розвиток нових технологій може значно впливати на способи торгівлі та взаємодії зі споживачами. Підприємства повинні бути готовими впроваджувати інновації для підтримки своєї конкурентної переваги. Ефективне антикризове управління допомагає підприємствам зберігати фінансову стабільність навіть в умовах економічної нестабільності. Розробка механізму забезпечення сталого розвитку торговельного підприємства на засадах антикризового управління є важливим завданням, яке допомагає підприємствам реагувати на виклики та забезпечувати їхній успішний розвиток у складних умовах сучасного бізнес-середовища [2].

Механізм забезпечення сталого розвитку торговельного підприємства на засадах антикризового управління включає наступні етапи:

1. Аналіз стану підприємства. На цьому етапі необхідно оцінити фінансову, економічну, соціальну та екологічну ситуацію підприємства, що дозволить виявити його сильні та слабкі сторони, а також потенційні ризики та

можливості.

2. Розробка плану антикризового управління. На цьому етапі необхідно створити план заходів, спрямованих на запобігання кризі та її подолання. План має враховувати особливості підприємства та потенційні ризики.

3. Впровадження плану антикризового управління. На цьому етапі необхідно реалізувати розроблений план заходів, що може включати такі дії, як збільшення запасів товарів, зниження витрат, пошук нових ринків збуту, модернізація виробництва, підвищення кваліфікації персоналу.

4. Оцінка ефективності антикризового управління. На цьому етапі необхідно оцінити ефективність впроваджених заходів, щоб визначити, які з них були результативними, а які – ні.

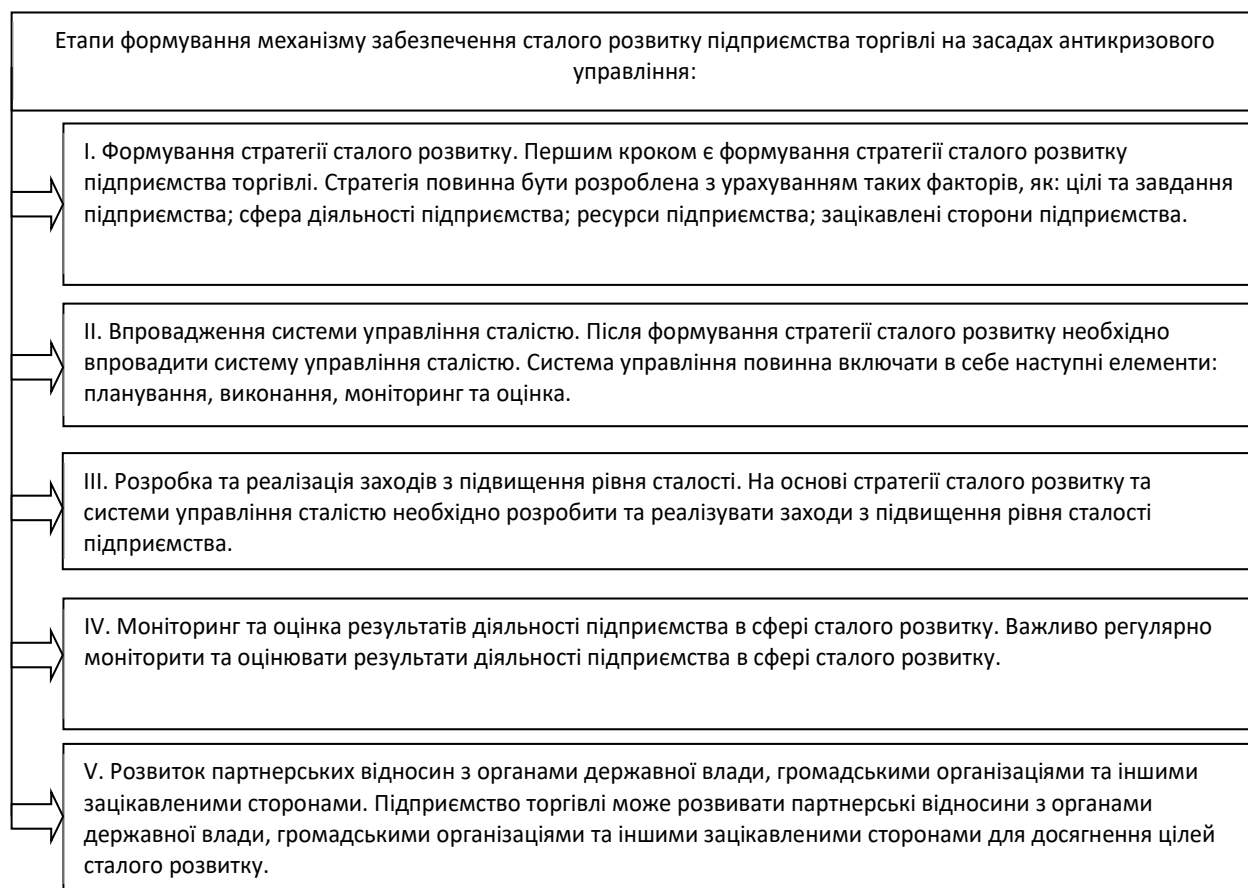


Рис. 3.1. Етапи формування механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління [4]

Отже, механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління є складним і багатогранним процесом. Однак

він є необхідним для успішного функціонування підприємства в сучасному світі.

Заходи для підвищення рівня сталості включають зниження споживання енергії та ресурсів, перехід на використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, залучення працівників до прийняття рішень, створення безпечних і здорових умов праці, забезпечення справедливих умов оплати праці, поважання прав людини та захист навколишнього середовища.

Виконаємо SWOT-аналіз для оцінки механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. У табл. 3.1 проведено SWOT-аналіз формування механізму забезпечення сталого розвитку на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД», яке є вітчизняним торговельним підприємством.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз формування механізму забезпечення сталого розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД» на засадах антикризового управління

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Гнучкість та адаптивність. Механізм антикризового управління може бути розроблений таким чином, щоб швидко адаптуватися до змінних умов і негайно реагувати на кризові ситуації.</p> <p>Ефективне управління ресурсами. Система антикризового управління сприяє ефективному розподілу обмежених ресурсів та оптимізації витрат.</p> <p>Стратегічне планування. Механізм може включати розробку довгострокових стратегій, що дозволяє підприємству діяти на основі чіткого візонерського плану.</p>	<p>Залежність від зовнішніх факторів. Механізм може бути вразливим до змін на макрорівні, таких як політичні та економічні зміни, на які компанія має обмежений вплив.</p> <p>Висока вартість впровадження. Створення та підтримка механізму антикризового управління може вимагати значних фінансових ресурсів та зусиль.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Розвиток інновацій. Механізм може стимулювати розробку та впровадження інноваційних підходів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.</p> <p>Співпраця з партнерами. В умовах антикризового управління може з'явитися можливість для укладання стратегічних партнерств з іншими компаніями або організаціями.</p>	<p>Економічні та політичні ризики. Механізм повинен бути готовий впоратися з ринковою нестабільністю та змінами у політичному середовищі.</p> <p>Зміни в споживчому попиті. Антикризовий механізм має враховувати можливі зміни в споживчому попиті та адаптувати стратегії до нових умов. Конкуренція може посилитися під час кризи, тому механізм повинен забезпечити ефективну конкурентну стратегію.</p>

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Завдяки SWOT-аналізу можна виділити потенційні переваги, недоліки та можливості для розвитку механізму забезпечення сталого розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД» в умовах антикризового управління. Даний аналіз слід використовувати як вихідний пункт для розробки стратегій та планів дій, спрямованих на забезпечення успішного функціонування підприємства під час кризових умов.

Існує ряд заходів, які торговельні підприємства можуть вжити для досягнення сталого розвитку. До них належать зниження споживання енергії та ресурсів, перехід на використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, залучення працівників до прийняття рішень, створення безпечних і здорових умов праці, забезпечення справедливих умов оплати праці, повага до прав людини та захист навколишнього середовища.

Війна в Україні завдала значних збитків економіці країни та бізнесу. Багато компаній були змушені евакуюватися або припинити роботу, а ті, які залишилися, борються з проблемами логістики, подорожчанням енергоресурсів та зниженням доходів населення. Основними проблемами, з якими стикається вітчизняний бізнес, є руйнування виробничих та транспортних потужностей, проблеми з логістикою, подорожчання енергоресурсів, зменшення обсягів інвестицій, імпорту та експорту, а також зниження доходів населення та його купівельної спроможності. Ці фактори стримують відновлення економічної активності підприємств у всіх секторах економіки.

Найбільш поширеними причинами виникнення кризи на підприємстві є:

- факт повномасштабного вторгнення в Україну, що викликає динамічні зміни у ринковому середовищі та нестабільність, призводячи до негативних явищ, які, своєю чергою, мають негативний вплив на функціонування підприємств.

- недостатній професійний рівень управлінського персоналу, який мав адаптувати діяльність підприємств під сучасні умови.

- несприятливі зовнішні фактори, такі як економічна криза, зміни в законодавстві, природні катаклізми та інші.

- внутрішні фактори, такі як некомпетентність керівництва, відсутність чіткої стратегії розвитку, недостатній контроль над витратами та інші.

В умовах воєнного конфлікту необхідно систематично оцінювати ризики та розробляти плани їх усунення. Впровадження резервних планів допоможе зменшити негативний вплив конфлікту на бізнес. Розширення бази постачальників та ринків може забезпечити підприємствам більшу стійкість до змін у геополітичних умовах. Важливо оптимізувати логістичні процеси та забезпечити альтернативні маршрути постачання для зниження можливого впливу бойових дій на поставки. Підприємства повинні активно співпрацювати з урядом та іншими владними органами для отримання підтримки та створення сприятливого регуляторного середовища. Важливо ретельно вести фінансовий облік, контролювати грошові потоки та вчасно реагувати на зміни у фінансовому стані підприємства.

Отже, антикризове управління сталим розвитком підприємств - це ключовий аспект сучасного управління, оскільки дозволяє підприємству ефективно протистояти потенційним кризовим ситуаціям та забезпечувати стійкий розвиток. Цей процес включає в себе ряд важливих заходів та стратегій.

Перш за все, важливо провести аналіз і планування, щоб забезпечити подальші перспективи розвитку підприємства. Це включає в себе оцінку зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та потенційних ризиків.

Далі, створення ефективної системи управління є важливим кроком. Це означає розробку чітких процедур, структур та механізмів управління, які дозволять швидко та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та управляти ризиками.

Підвищення професійного рівня управлінського персоналу є також ключовим аспектом. Це може включати в себе навчання, тренінги та розвиток навичок, необхідних для управління кризовими ситуаціями та реалізації стратегій сталого розвитку.

Зменшення впливу несприятливих зовнішніх факторів і виправлення внутрішніх проблем, що можуть призвести до кризи, також є важливими

завданнями. Це може охоплювати різноманітні заходи, від диверсифікації ринків до вдосконалення внутрішніх процесів та систем управління якістю.

Нарешті, співпраця з органами державної влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами може допомогти підприємству досягти своїх цілей сталого розвитку. Це дозволить об'єднати зусилля для вирішення спільних проблем і досягнення більш масштабних результатів.

Узагальнюючи, антикризове управління сталим розвитком підприємств - це системний підхід, що вимагає комплексного підходу до управління ризиками, розвитку персоналу та співпраці з зацікавленими сторонами для забезпечення стійкого та успішного функціонування підприємства в сучасних умовах.

### **3.2. Розробка системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах**

Розробка системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах є життєвою необхідністю для підприємства з кількох ключових причин. Насамперед, кризові ситуації часто супроводжуються значними викликами для підприємства, такими як економічні спади, політична нестабільність, екологічні катастрофи чи інші непередбачувані події. У таких умовах звичні методи управління можуть виявитися недостатніми, що потребує впровадження нових стратегій та підходів для забезпечення довгострокової стабільності та розвитку.

Сталий розвиток передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства. Це особливо важливо в кризових умовах, коли тиск на ресурси зростає, а вимоги до соціальної відповідальності посилюються. Система сталого розвитку допомагає підприємствам краще розподіляти та використовувати ресурси, зменшуючи залежність від нестабільних факторів і підвищуючи ефективність операцій.

Крім того, впровадження сталого розвитку сприяє зміцненню репутації підприємства, що є важливим фактором у кризових умовах. Клієнти, партнери

та інвестори все більше цінують екологічно та соціально відповідальні компанії, які демонструють здатність адаптуватися до нових викликів і стабільно працювати навіть у складних обставинах.

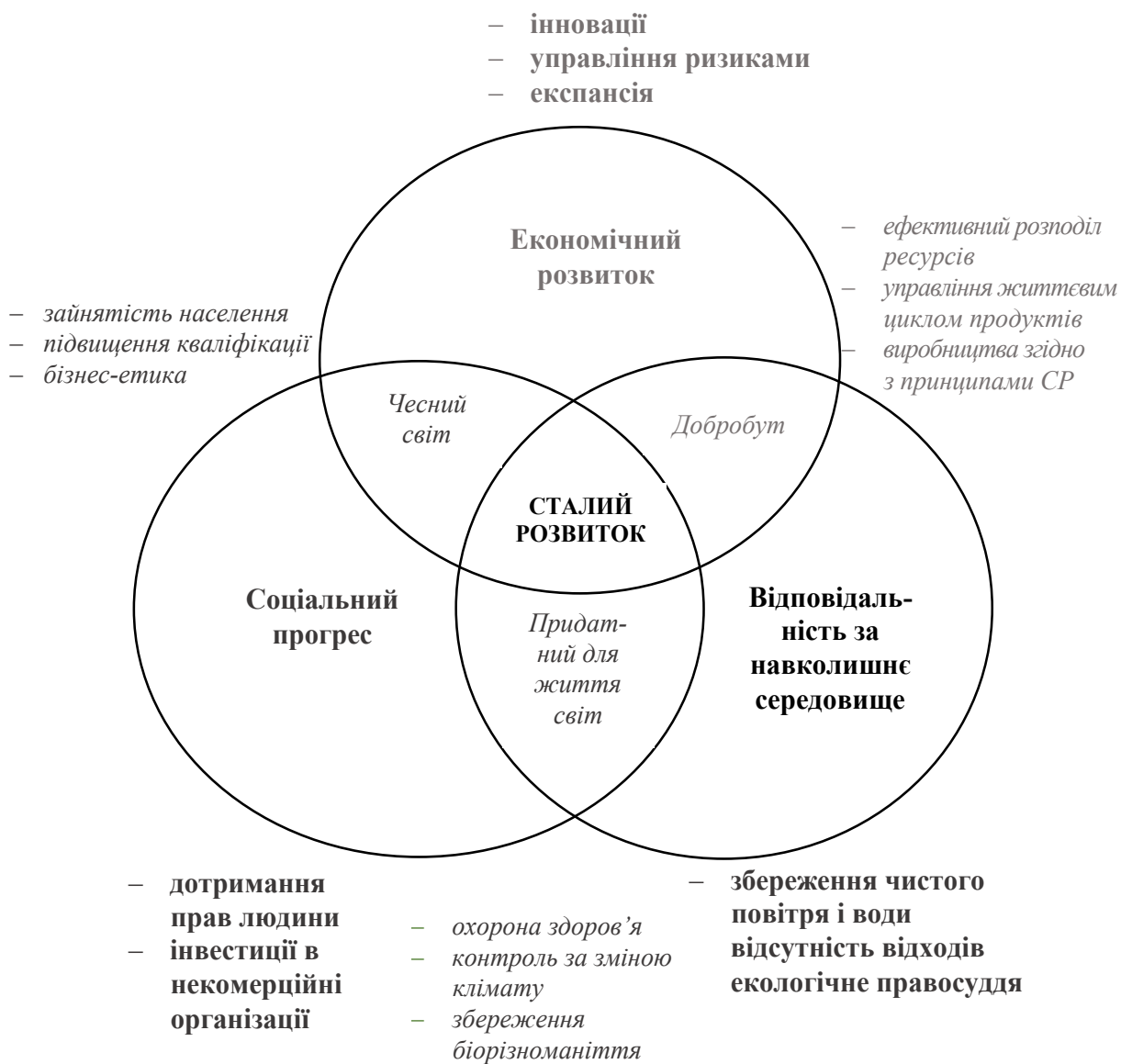


Рис. 3.2. Трикомпонентна модель концепції сталого розвитку [36]

Управління ризиками також відіграє важливу роль у системі сталого розвитку. Підприємства, які впроваджують стратегії сталого розвитку, зазвичай мають кращі механізми для ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Це дозволяє знижувати вразливість до зовнішніх шоків і підвищувати гнучкість у відповідь на зміни ринкових умов.

На додаток, сталий розвиток стимулює інновації, що є критичним фактором виживання та зростання під час кризи. Інноваційні підходи

дозволяють знаходити нові ринки, покращувати продукти та послуги, а також оптимізувати внутрішні процеси. Це забезпечує підприємствам конкурентні переваги та допомагає швидше відновлюватися після кризових періодів.

Основні принципи концепції сталого розвитку були закріплені в базовому програмному документі, складеному за підсумками Саміту Землі в Ріо-де-Жанейро в 1992 році, Комісією зі сталого розвитку ООН – Порядку денному на XXI століття (Agenda 21) [17]. Ці принципи включають:

- Забезпечення збалансованості між економікою та екологією, що означає досягнення такого рівня розвитку, при якому економічна діяльність перестав руйнувати навколишнє середовище.

- Забезпечення збалансованості між економічною та соціальною сферами, що означає максимальне використання економічних ресурсів в інтересах населення.

- Вирішення завдань розвитку не лише в інтересах нинішніх, але й майбутніх поколінь, які мають рівні права на ресурси.

Загально визнаною є трикомпонентна структура концепції сталого розвитку, що включає соціальну, економічну та екологічну компоненти. Однак, вже в 1996 році Комісія при розробці індикаторів сталого розвитку запропонувала включити четверту, інституційну, компоненту, фактично визнавши її необхідність у структурі. На той час ця пропозиція залишилася майже непоміченою широкою громадськістю, оскільки процес усвідомлення та сприйняття тривимірної концепції сталого розвитку лише розпочинався.

Підходи до збалансування економічних, соціальних і природних факторів у переході до сталого розвитку спрямовані на досягнення соціальної справедливості, стійкої економіки та екологічної стійкості. Соціальна справедливість має ґрунтуватися на економічній стійкості та соціальній рівності, що потребує забезпечення екологічної стійкості, тобто збереження природного капіталу. Екологічна стійкість включає підтримання біологічного різноманіття, здоров'я людини, якості повітря, води і ґрунту на рівні, достатньому для життя і добробуту людей, тварин і рослин назавжди [12].

Для досягнення концепції сталого розвитку мають бути реалізовані наступні норми:

- соціальні: децентралізація влади, вирішення конфліктів між урядом і громадянами без насильства, висока цінність справедливості і правосуддя, матеріальний достаток і соціальний захист, об'єктивне відображення реальної ситуації у світі засобами масової інформації.

- екологічні: контроль чисельності населення, захист екосистем та забезпечення різноманітності видів, виробництво екологічно чистих продуктів харчування, гармонійне співіснування природи і людей.

- економічні: заохочення інтелектуальної та інноваційної активності, соціальні та технічні нововведення, творча самореалізація людини, гідна оплата праці.

Однак фахівці зазначають, що спроби впровадження концепції сталого розвитку не досягли очікуваного успіху, який би сприяв вирішенню глобальних проблем і подоланню системної кризи сучасного світу [18]. Критика охоплює кілька напрямів:

- Некоректність терміну «сталий розвиток» у прийнятому концепцією тлумаченні.

- Внутрішня логічна суперечливість концепції.

- Відсутність єдиної системи уявлень про сталий розвиток.

- Дискусійний характер цілей.

- Вибірковість та імперіалістичний характер самої концепції.

- Спірність використовуваних методів дослідження.

- Найважливіше – відсутність системних механізмів реалізації, забезпечених організаційно та фінансово.

Однією з причин цього вважається вищезазначена структурна недосконалість концепції, яку можна вирішити шляхом додавання до трикомпонентної структури четвертої інституційної компоненти. Концепція сталого розвитку може бути застосована в будь-якій сфері народного господарства: державному секторі, медицині, будівництві, виробництві,

промисловості тощо. Вона не має обмежень у застосуванні, адже принцип «досягнення ефективності без негативних наслідків у майбутньому» є універсальним. В залежності від сфери цілі сталого розвитку можуть різнитися.

Аналізуючи підприємство з точки зору досягнення цілей сталого розвитку, доцільно розділити набір факторів на мікро- та макрорівні, які в свою чергу поділяються на три складові. Макрорівень сталого розвитку охоплює зовнішнє середовище підприємства, включаючи такі фактори, як соціально-економічне становище в країні, рівень інфляції, ВВП, податкова система, законодавча та судова системи, екологічна ситуація, доходи та пільги для населення тощо.

Мікрорівень сталого розвитку стосується внутрішнього середовища організації і включає такі фактори, як чистий прибуток, рентабельність продукції, заробітна плата працівників, медичне страхування працівників, кількість промислових відходів та шкідливих викидів підприємства тощо (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Фактори сталого розвитку підприємства [73]

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Загальноекономічні фактори: зростання обсягу національного доходу; зниження рівня інфляції; стабільність податкової системи	Операційні фактори: ефективний маркетинг; ефективна структура поточних витрат; високий рівень використання основних фондів
Ринкові фактори: зростання ємкості внутрішнього ринку; зростання попиту	Інвестиційні фактори: ефективний фондовий портфель; раціональне використання інвестицій
Інші фактори: політична стабільність; позитивні демографічні	Фінансові фактори: ефективна фінансова стратегія; ліквідна структура активів

Зовнішні та внутрішні фактори відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Зовнішні фактори, такі як економічне зростання, стабільність податкової системи та політична стабільність, створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу, підвищуючи купівельну спроможність населення та знижуючи ризики. Ринкові умови, включаючи зростання попиту та ємкості ринку, дозволяють підприємству розширювати свою діяльність та

збільшувати обсяги продажів.

Внутрішні фактори, такі як ефективний маркетинг, раціональне використання інвестицій та наявність ліквідних активів, безпосередньо впливають на ефективність управління підприємством. Вони забезпечують його здатність адаптуватися до змін та підтримувати фінансову стабільність. Ефективне управління операційними витратами та основними фондами підвищує конкурентоспроможність підприємства, тоді як правильна фінансова стратегія дозволяє забезпечити стійкість навіть в умовах економічної нестабільності.

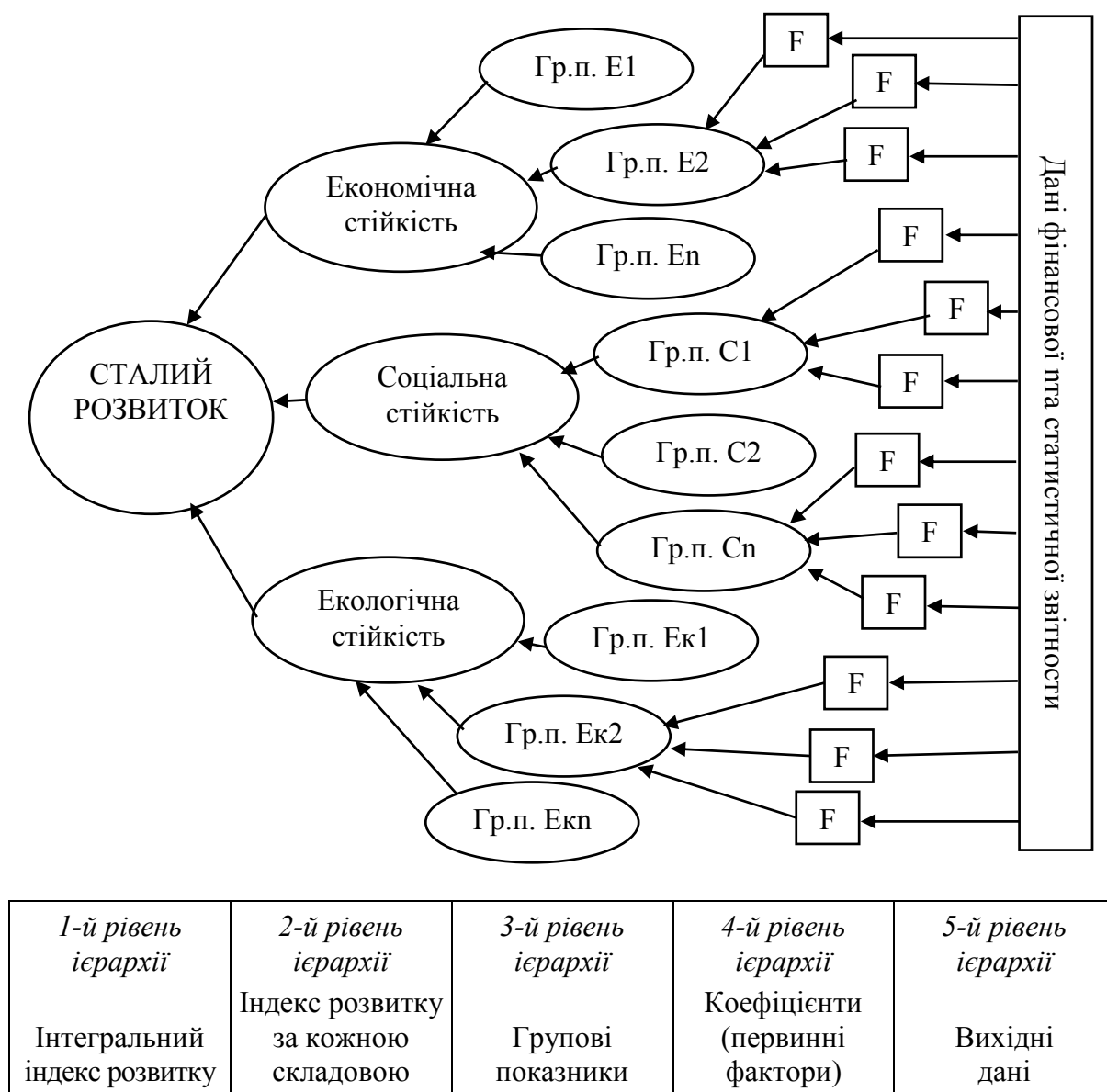


Рис. 3.3. Ієрархічна структура аналізу сталого розвитку підприємства [73]

Загалом, успішний сталий розвиток підприємства залежить від гармонійного поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, які створюють основу для довгострокового зростання та стабільності.



Рис. 3.4. Алгоритм оцінювання інтегрального індексу сталого розвитку підприємств [55]

Найпоширенішим методом аналізу сталого розвитку підприємства є факторний аналіз. Він полягає в аналізі факторів, що визначають стан складових сталого розвитку підприємства. Складові сталого розвитку відображають загальноприйнятую концепцію і поділяються на економічні, соціальні та екологічні.

Фактор кризи, на якому ми акцентуємо увагу, не може бути виділений в окрему складову, оскільки він певною мірою присутній у кожній з трьох складових. Факторний аналіз є частиною моделі сталого розвитку підприємства

і має ієрархічну структуру. Для аналізу сталого розвитку необхідно підібрати індивідуальні показники оцінки, які відображають специфіку діяльності підприємства. Інформаційну базу оцінки кожного складника формують показники, кількісні значення яких можуть бути визначені за даними статистичної та фінансової звітності.

Розроблено набір дій, послідовне виконання яких дозволить оцінити рівень розвитку господарської одиниці за допомогою інтегрального індексу сталого розвитку. До цих дій належать: інформаційний блок, статистичний блок, блок експертного оцінювання, блок математико-статистичного моделювання та аналітичний блок (рис. 3.4.). Доведено можливість визначення класу сталого розвитку за допомогою механізму з прогресуючим кроком методом експоненційної зміни.

На основі запропонованого алгоритму розроблено порядок розрахунку інтегрального індексу сталого розвитку, представлений у вигляді ієрархії з п'яти рівнів. Доведено, що для коректного розрахунку цього індексу необхідні нормалізовані значення відповідних коефіцієнтів. Запропоновано індивідуальний підхід до нормалізації кожного коефіцієнта, залежно від його формули розрахунку, заснований на триланковому методі, який включає метод кореляції, метод середнього значення та метод середнього відхилення від нормативного значення.

Узагальнений інтегральний показник сталого розвитку підприємств  $I_{cp}$  у даному дослідженні обчислюється на основі методу суми часткових інтегральних показників основних груп. Формула для розрахунку виглядає наступним чином:

$$I_{cp} = \sum_{i=1}^n W_i I_i; \quad (3.1)$$

- $I_{cp}$  – індекс сталого розвитку;
- $W_i$  – значущість показника, визначена експертами;
- $I_i$  – інтегральний коефіцієнт;
- $n$  – кількість коефіцієнтів.

Цей інтегральний показник дозволяє оцінити не лише загальну стійкість підприємства, але й відслідковувати стійкість у відповідності до цілей підприємства.

Кожне значення індексу агрегується за формулою:

$$I_i = w_{ij} * u_{ij}; \quad (3.2)$$

де  $w_{ij}$  – вагові коефіцієнти, отримані експертним шляхом за результатами аналізу щомісячних даних;

$u_{ij}$  –  $j$ -й показник економічної стійкості в  $i$ -й групі. На верхньому рівні знаходиться агрегований показник стійкості, що дорівнює 1.

Визначення вагових коефіцієнтів є найбільш складним аспектом при оцінці показників стійкості верхнього і середнього рівня.

Визначення вагових коефіцієнтів значущості для локальних та групових показників є критичним етапом у процедурі оцінки всіх індексів оцінки сталого розвитку підприємства. Це обумовлено тим, що від точності вибору цих коефіцієнтів залежить точність розрахункової величини стійкості та ефективність вибору подальших заходів щодо стабілізації діяльності підприємства.

Процедура оцінки кожного з показників сталого розвитку включає кілька важливих етапів, які детально розглядаються нижче.

1. Визначення вагових коефіцієнтів локальних показників стійкості експертним шляхом. На цьому етапі залучаються експерти, які визначають вагові коефіцієнти значущості для кожного локального показника стійкості..

2. Завдання допустимого, критичного і катастрофічного рівнів сталості розвитку. Наступним кроком є завдання допустимого ( $u_{дп}$ ), критичного ( $u_{кр}$ ) і катастрофічного ( $u_{кт}$ ) рівнів стійкості. Ці рівні встановлюються на основі фази життєвого циклу підприємства, його тактичних і стратегічних цілей та задач.

3. Розрахунок окремих показників стійкості. Для кожного локального показника стійкості розраховуються окремі показники, які можуть бути або позитивними, або негативними. Якщо сприятливим є зростання показника

(наприклад, прибуток)

$$u_i = 1 - \frac{a_i^{пл} - a_i}{a_i^{пл}} ; \quad (3.3)$$

Для випадку, коли сприятливе зниження показника (наприклад, витрати):

$$u_i = 1 - \frac{a_i - a_i^{пл}}{a_i^{пл}} ; \quad (3.4)$$

4. Розрахунок окремих показників стійкості з урахуванням вагового коефіцієнта:

$$U_{ij} = w_{ij} * u_{ij}; \quad (3.5)$$

5. Розрахунок окремих показників стійкості:

$$V_{ij} = \sum_{i=1}^m w_{ij} * u_{ij}; \quad (3.6)$$

6. Розрахунок інтегрального показника стійкості:

$$I = \sum_{j=1}^n w_j * V_j; \quad (3.7)$$

Ці формули враховують вагові коефіцієнти та задані рівні стійкості.

Скористаємося методикою розрахунку інтегрального показника сталого розвитку запропоновану Кравченко М.О. та Прудким В.В. [73].

Таблиця 3.3

Інтерпретація значень стійкості розвитку підприємства за кожною зі складових

Складова розвитку	Діапазон значень індексу	Характеристика стану розвитку
1	2	3
Економічна складова	$0,9 < I_{ес} \leq 1,0$	Економічний стан високоефективний
	$0,6 < I_{ес} < 0,8$	Економічний стан забезпечується стабільними техніко-економічними показниками
	$0,3 < I_{ес} < 0,5$	Значення показників нестабільні
	$0,0 < I_{ес} < 0,2$	Характеризується збоями у виробничо-господарській діяльності, випуск продукції ведеться нерегулярно, збут раніше виробленої продукції не здійснюється

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Соціальна складова	$0,9 < I_{cc} \leq 1,0$	Персонал забезпечений стабільною заробітною платою, створено оптимальні умови праці і відпочинку
	$0,6 < I_{cc} < 0,8$	Вирішено всі питання щодо соціальної захищеності та забезпеченості персоналу
	$0,3 < I_{cc} < 0,5$	Соціальна захищеність персоналу незабезпечується
	$0,0 < I_{cc} < 0,2$	Значне скорочення робочих місць, висока заборгованість із заробітної плати
Екологічна складова	$0,9 < I_{екс} \leq 1,0$	Вирішені всі екологічні питання виробничої діяльності підприємства
	$0,6 < I_{екс} < 0,8$	Характеризується розміром плат за забруднення навколишнього середовища в межах установлених лімітів
	$0,3 < I_{екс} < 0,5$	Забезпечується слабо
	$0,0 < I_{екс} < 0,2$	Не забезпечується

Високі значення економічної стійкості свідчать про здатність підприємства ефективно управляти фінансами, підтримувати рентабельність, і швидко адаптуватися до ринкових змін. Показники, такі як коефіцієнт фінансової стійкості та рівень ліквідності, демонструють можливість виконувати фінансові зобов'язання.

Ця складова відображає здатність підприємства забезпечувати соціальний захист працівників, підтримувати безпечні умови праці та інвестувати в їх розвиток. Важливі показники включають рівень утримання робочих місць під час криз та витрати на медичне страхування.

Екологічна стійкість свідчить про ефективне управління впливом підприємства на навколишнє середовище. Показники, такі як обсяги промислових викидів та витрати на утилізацію відходів, оцінюють здатність підприємства впроваджувати екологічні заходи.

Антикризова стійкість визначає здатність підприємства адаптуватися в умовах кризи. Високі значення вказують на наявність резервних капіталів, низький рівень кредитної заборгованості, та високу адаптивність персоналу, що забезпечує стійкість під час кризових ситуацій.

Таблиця 3.4

## Набір показників для аналізу сталого розвитку підприємства [73]

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

Аналіз сталого розвитку підприємства включає в себе оцінку його економічної, соціальної та екологічної стійкості. Цей аналіз базується на різноманітних показниках, що відображають різні аспекти діяльності підприємства.

Економічна складова включає аналіз фінансової стійкості, ринкової ситуації та рентабельності.

Соціальна складова враховує фактори, такі як фінансове забезпечення працівників, їхнє здоров'я та освіту.

Екологічна складова відображає вплив підприємства на навколишнє середовище та ефективність використання ресурсів. Аналіз цих складових дозволяє підприємству розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також приймати стратегічні рішення для підтримки сталого розвитку.

Таким чином, розробка системи сталого розвитку є ключовим інструментом для підприємств, що прагнуть не лише вижити в кризових умовах, але й зміцнити свої позиції на ринку, зберегти довіру стейкхолдерів та забезпечити стійке зростання в майбутньому.

### **3.3. Обґрунтування економічної ефективності розробленої системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах**

Обґрунтування економічної ефективності розробленої системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах полягає в кількох ключових аспектах. Впровадження такої системи дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижуючи витрати на енергію, матеріали та управління відходами, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів під час кризи. Це допомагає підвищити ефективність виробництва та зменшити операційні витрати.

Підприємства, що впроваджують стратегії сталого розвитку, стають більш привабливими для клієнтів, інвесторів та партнерів, оскільки екологічно та соціально відповідальні компанії користуються більшою довірою. Це сприяє збільшенню частки ринку та залученню інвестицій, що забезпечує економічне

зростання навіть у кризові часи.

Крім того, система сталого розвитку включає механізми управління ризиками, що допомагає підприємствам краще підготуватися до непередбачуваних ситуацій та кризових умов. Це дозволяє знизити вплив негативних факторів на діяльність підприємства, зменшити вразливість до зовнішніх шоків та забезпечити стабільність доходів. Сталий розвиток також стимулює інноваційні процеси, що дозволяє підприємствам розробляти нові продукти, покращувати технології та впроваджувати ефективніші методи управління, що є ключовим фактором для виживання та зростання в умовах кризи.



Рис. 3.4. Групування окремих факторів сталого розвитку підприємства

Соціальна відповідальність, яка є частиною сталого розвитку, покращує взаємини підприємства із суспільством, підвищує рівень лояльності споживачів і працівників, що сприяє зростанню продуктивності та зниженню витрат на кадрову ротацію. Дотримання екологічних та соціальних стандартів може забезпечити підприємствам додаткові переваги у вигляді податкових пільг,

грантів або інших видів державної підтримки, що знижує фінансовий тягар і підвищує економічну стійкість підприємства в кризових умовах.

Для вдосконалення моделі сталого розвитку як багатогранної категорії, запропоновано представити її у вигляді чотирикомпонентної моделі. Тобто, до відомої трьохкомпонентної моделі додано четверту складову – антикризову.

Антикризова складова розглядається як з точки зору запобігання кризовим явищам на підприємстві так і з подоланням криз які вже діють на господарську діяльність підприємства. Пропонується визначати кожен складову за допомогою сукупності групових факторів, а кожний фактор – за допомогою сукупності показників (рис. 3.4).

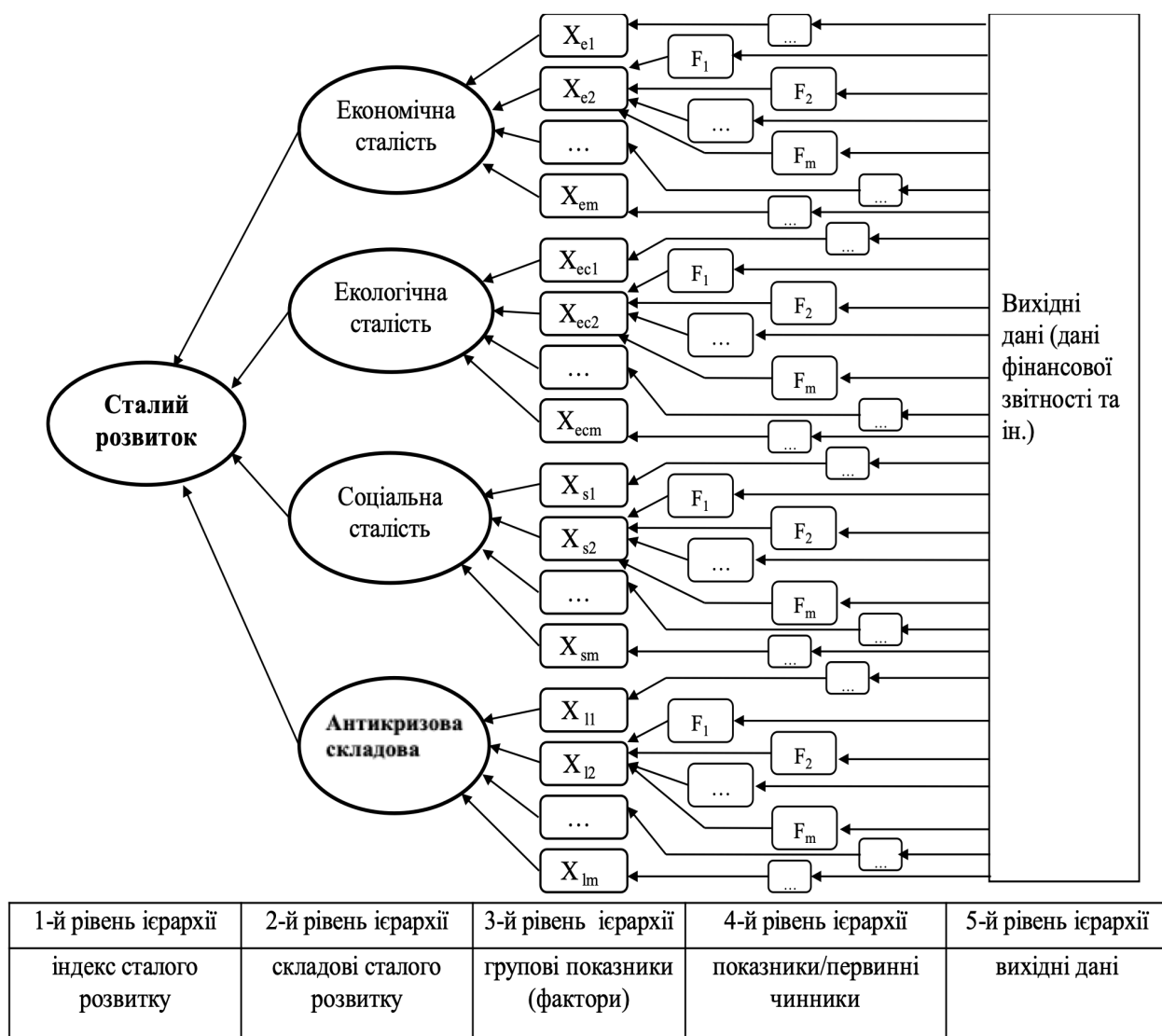


Рис. 3.5. Удосконалена схема взаємодії ієрархічних рівнів сталого розвитку підприємств

На основі соціального опитування та експертного аналізу було визначено, що найважливішою складовою при розрахунку сталого розвитку підприємства є економічна компонента, яка складає 36%. Друге місце займає соціальна компонента з 23%, третє місце належить антикризовій компоненті з 22%, а останнє місце займає екологічна компонента з 19%. Кожну з цих складових розглянуто через певний набір факторів та показників.

За допомогою методу експертних оцінок були отримані ваги індексів. Кінцева формула розрахунку індексу сталого розвитку для торговельного підприємства має вигляд [73]:

$$I_{cp} = 0,36 \times I_{ec} + 0,23 \times I_{cc} + 0,19 \times I_{екс} + 0,22 \times I_{ac}; \quad (3.8)$$

$I_{cp}$  – індекс сталого розвитку;

$I_{ec}$  – індекс економічної стійкості;

$I_{cc}$  – індекс соціальної стійкості;

$I_{екс}$  – індекс екологічної стійкості;

$I_{ac}$  – індекс антикризової стійкості.

Запропоновано таку шкалу інтерпретації отриманих значень індексу сталого розвитку (CP):

$0,755 \leq I_{cp} \leq 1$  - абсолютно сталий рівень розвитку;

$0,636 \leq I_{cp} \leq 0,754$  - високий рівень сталого розвитку;

$0,580 \leq I_{cp} \leq 0,635$  - нормальний рівень сталого розвитку;

$0,502 \leq I_{cp} \leq 0,579$  - несталий рівень розвитку;

$0,339 \leq I_{cp} \leq 0,501$  - кризовий стан;

$0 \leq I_{cp} \leq 0,338$  - передбанкрутний стан.

Обґрунтуємо доцільність та ефективність одночасного врахування економічної, екологічної, соціальної та антикризової складових при проведенні оцінки рівня системи сталого розвитку.

Розглянемо зміни в системі сталого розвитку підприємства на основі нової чотирьохфакторної моделі, що ґрунтується на комплексному методі

дослідження. Цей підхід дозволяє представити сталий розвиток підприємства як багатокомпонентне явище, представлене сукупністю факторів сталого розвитку та показників, що їх формують.

Таблиця 3.5

Набір додаткових антикризових показників для удосконалення аналізу сталого розвитку підприємства

Складова розвитку	Групові показники	Коефіцієнти (первинні фактори)
Антикризова	Антикризова стійкість  Соціальна стійкість під час кризи  Екологічна стійкість під час кризи	Коефіцієнт резервного капіталу, Коефіцієнт фінансового резерву, Показник диверсифікації доходів, Рівень кредитної заборгованості Рівень утримання робочих місць, Резервний фонд на соціальні потреби, Показник адаптації працівників Показник безперервності екологічних програм, Екологічні резерви, Витрати на антикризові екологічні заходи

Розглянемо детальніше додані показники для компонента «Антикризове управління» та способи їх розрахунку:

*Економічна складова*

Групові показники: Антикризова стійкість

1. Коефіцієнт резервного капіталу - Резервний капітал / Загальний капітал.

Відношення резервного капіталу підприємства до загального капіталу, що показує рівень забезпеченості підприємства резервними коштами на випадок кризових ситуацій.

2. Коефіцієнт фінансового резерву - Ліквідні активи / Поточні зобов'язання.

Відношення ліквідних активів (кошти, грошові еквіваленти) до поточних зобов'язань підприємства, що показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання в умовах кризи.

3. Показник диверсифікації доходів -  $\Sigma(\text{Доходи від різних джерел}) / \text{Загальні доходи}$ .

Розподіл доходів між різними джерелами, що показує ступінь диверсифікації та залежність від конкретних ринків або продуктів.

4. Рівень кредитної заборгованості - Короткострокові зобов'язання / Загальні активи.

Частка короткострокових зобов'язань у загальних активах підприємства, що показує рівень фінансового ризику та здатність швидко погасити борги в умовах кризи.

#### *Соціальна складова*

Групові показники: Соціальна стійкість під час кризи.

1. Рівень утримання робочих місць (Кількість збережених робочих місць / Загальна кількість робочих місць до кризи) \* 100%.

Відсоток збережених робочих місць під час кризи, що показує здатність підприємства підтримувати зайнятість.

2. Резервний фонд на соціальні потреби - Розмір резервного фонду / Загальний фонд оплати праці.

Частка резервного фонду для соціальних потреб працівників, що показує рівень підготовки до кризових ситуацій з точки зору соціального захисту працівників.

3. Показник адаптації працівників - Кількість працівників, які пройшли тренінги з адаптації / Загальна кількість працівників.

Частка працівників, які пройшли тренінги з адаптації до роботи в кризових умовах, що показує рівень підготовленості персоналу.

#### *Екологічна складова*

Групові показники: Екологічна стійкість під час кризи.

1. Показник безперервності екологічних програм - Кількість продовжених екологічних програм під час кризи / Загальна кількість екологічних програм до кризи.

Частка екологічних програм, які продовжують реалізовуватися під час кризи, що показує здатність підприємства підтримувати свої екологічні ініціативи.

2. Екологічні резерви - Розмір екологічних резервів / Загальні витрати на екологічні заходи

Частка коштів, відкладених на екологічні резерви, що показує рівень підготовленості підприємства до підтримки екологічних заходів під час кризи.

3. Витрати на антикризові екологічні заходи - Витрати на антикризові екологічні заходи / Загальні витрати підприємства.

Частка витрат на заходи, спрямовані на мінімізацію негативного екологічного впливу в умовах кризи.

Ці показники допомагають оцінити здатність підприємства ефективно реагувати на кризові ситуації, підтримувати стійкість та забезпечувати стабільність у всіх аспектах своєї діяльності.

Таблиця 3.6

Інтерпретація значень стійкості розвитку підприємства за антикризовою складовою [73]

Складова розвитку	Діапазон значень індексу	Характеристика стану розвитку
Антикризова складова	$0,9 < I_{ac} \leq 1,0$	Антикризовий стан високоефективний
	$0,6 < I_{ac} \leq 0,8$	Антикризовий стан забезпечується стабільними показниками
	$0,3 < I_{ac} \leq 0,5$	Значення показників нестабільні
	$0,0 < I_{ac} \leq 0,2$	Характеризується збоями в антикризовому управлінні

Для розрахунку індексу стійкості розвитку ( $I_{cr}$ ) для ТОВ «Сільпо-ФУД» на основі доступних даних, окрім економічної складової нам необхідно оцінити соціальну, екологічну та антикризову стійкість підприємства.

#### 1. Соціальна стійкість (СС):

- ініціативи щодо підтримки місцевих виробників: запуск проекту «Лавка традицій», де пропонуються продукти від українських фермерів, такі як сири, м'ясо, молочні продукти тощо.

- підтримка клієнтів: програма лояльності «Власний рахунок», якою користуються 1 671 000 гостей щомісяця.

- впровадження інновацій: використання системи самостійного

сканування та купівлі товарів «Вільно каса».

## 2. Екологічна стійкість (ЕКС):

- еко-дружні продукти: продаж екологічно чистих та органічних продуктів у «Лавці традицій».

- відповідальне пакування: впровадження нових форм пакування, зокрема каністр для молока на 2 літри.

- енергозбереження: використання енергозберігаючих технологій у магазинах.

## 3. Антикризова стійкість (АС):

- впровадження онлайн-платформ: розвиток онлайн-магазинів і доставки продуктів додому або самовивозом.

- гнучкість операцій: Швидке пристосування до нових умов роботи під час пандемії.

На основі даних, отриманих протягом дослідження, розрахуємо інтегральний показник сталого розвитку для ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2023 рік.

Економічна стійкість ( $I_{ec}$ ) = 0,63;

Соціальна стійкість ( $I_{sc}$ ) = 0,75;

Екологічна стійкість ( $I_{ec}$ ) = 0,65;

Антикризова стійкість ( $I_{ac}$ ) = 0,75.

Підставимо значення в формулу та виконаємо обчислення:

$$I_{cp} = 0,68852;$$

Отже, індекс сталого розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД» дорівнює 0,68852 в 2023 році, що відповідає високому рівню сталого розвитку.

Удосконалена модель системи сталого розвитку підприємства в умовах кризи базується на інтегрованому підході, який охоплює стратегічне планування, ефективне управління ресурсами, інноваційний розвиток, соціальну відповідальність, екологічну стійкість, фінансову стабільність та активну взаємодію з зацікавленими сторонами. В умовах кризи ключовим фактором стає гнучкість і здатність адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

Стратегічне планування повинно включати аналіз ризиків та розробку

сценаріїв для їх мінімізації. Важливо передбачати різні можливі варіанти розвитку подій та мати підготовлені плани на кожен з них. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та зберігати стабільність. Гнучкість та адаптивність стають центральними характеристиками управління, що дозволяє швидко коригувати стратегії та операційні плани.

Ефективне управління ресурсами передбачає економію та оптимізацію витрат шляхом впровадження енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій. Підприємства повинні застосовувати принципи циркулярної економіки, спрямовані на вторинну переробку та повторне використання матеріалів, що знижує витрати і вплив на навколишнє середовище.

Інновації та технологічний розвиток стають необхідними для виживання і процвітання. Постійні інвестиції в дослідження та розробки допомагають створювати нові продукти та процеси, які відповідають потребам ринку. Цифровізація бізнес-процесів підвищує їх ефективність і гнучкість, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до змін.

Соціальна відповідальність включає підтримку працівників та їхнього добробуту, а також активну участь у соціальних проектах, які сприяють сталому розвитку суспільства. Етичні принципи повинні бути інтегровані в усі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи довіру та підтримку з боку громадськості.

Екологічна стійкість вимагає розробки екологічно чистих продуктів та технологій, а також постійного моніторингу та зниження екологічного впливу діяльності підприємства. Це дозволяє зберігати природні ресурси і сприяти сталому розвитку.

Фінансова стійкість досягається через управління ліквідністю, створення резервів та диверсифікацію джерел фінансування. Стратегічні партнерства з іншими компаніями можуть допомогти в спільному подоланні кризи та ефективного використанні спільних ресурсів.

Взаємодія з зацікавленими сторонами повинна бути прозорою і відкритою. Важливо підтримувати діалог з інвесторами, клієнтами, працівниками та

місцевими громадами, залучаючи їх до процесів прийняття рішень. Це забезпечує довіру та підтримку, що є критично важливими в умовах кризи.

Удосконалена модель сталого розвитку підприємства в умовах кризи орієнтована на довгострокову стійкість та баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Це дозволяє підприємствам не лише вижити у складних умовах, але й закласти основу для подальшого розвитку та процвітання.

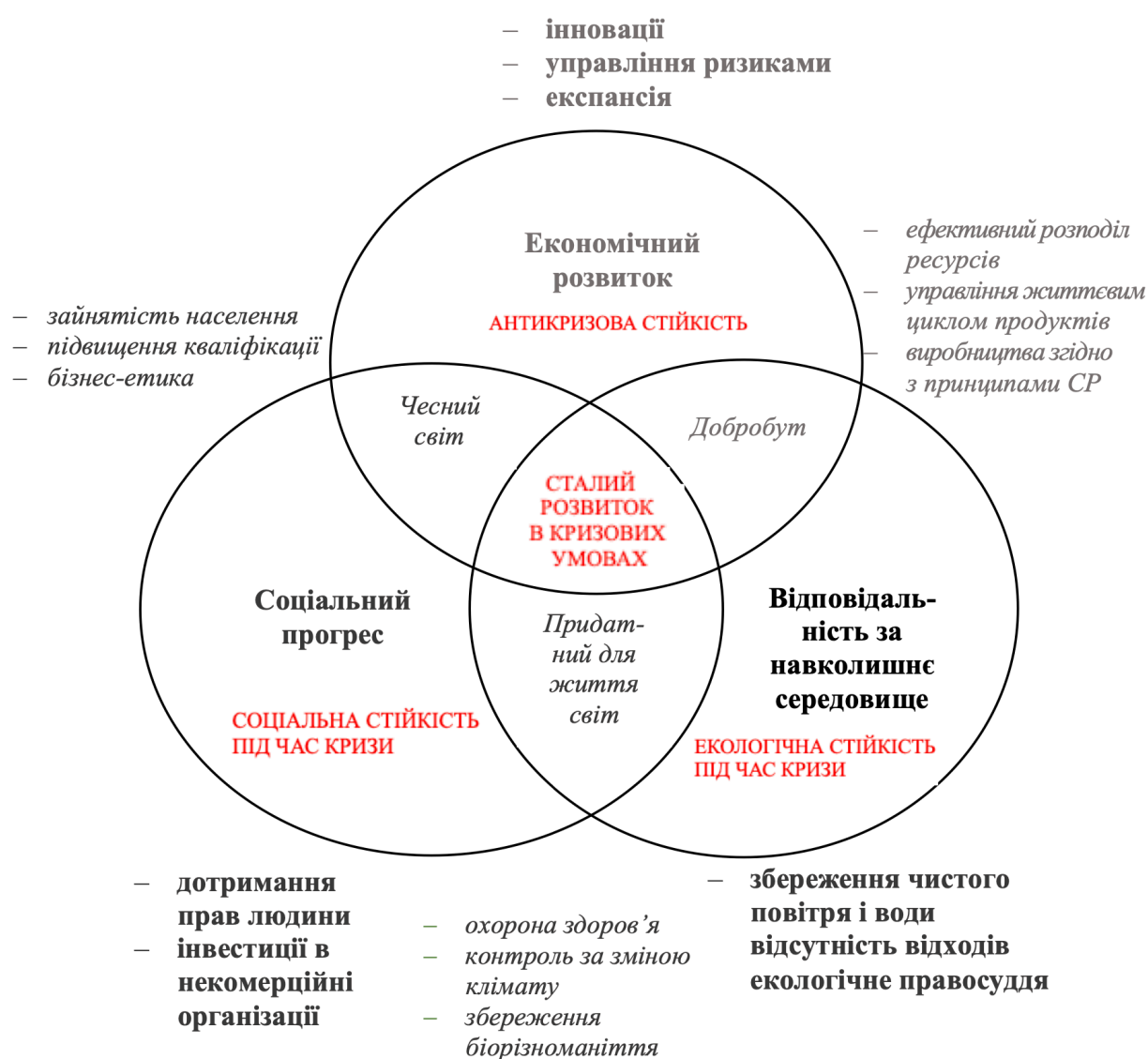


Рис. 3.6. Удосконалена модель системи сталого розвитку підприємства в умовах кризи

Цей метод дозволяє врахувати вплив кожної складової на загальну стійкість підприємства, що забезпечує більш комплексну оцінку. Використання

кореня четвертого ступеня дозволяє збалансувати вплив кожного компонента, забезпечуючи більш реалістичну картину стійкості підприємства.

Завдяки цьому підходу, підприємство зможе краще підготуватися до можливих кризових ситуацій і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, антикризове управління спрямоване на вчасне виявлення ознак кризових ситуацій у діяльності підприємства або його зовнішньому середовищі для вжиття своєчасних коригувальних заходів з метою збереження життєздатності організації та забезпечення її сталого розвитку.

Це означає, що одні й ті самі показники, інструменти діяльності, заходи та методи управління підприємством, у випадку зниження результативності або їх неефективного використання, є факторами виникнення кризових явищ, а при підвищенні результативності та вдосконаленні – можуть стати факторами позитивного впливу на сталий розвиток підприємства.

З початком повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, зовнішнє середовище стало критичним фактором для вітчизняних компаній. Для нейтралізації цих факторів рекомендується використовувати засоби антикризового управління, що передбачає створення системи, включаючи організаційні механізми прийняття рішень і управління, обробку інформації, навчання персоналу та розробку програм. Це вимагає системного підходу та постійного вдосконалення, але лише таким чином ми можемо гарантувати готовність та стійкість у складних умовах.

Таким чином, розробка та впровадження системи сталого розвитку підприємства в кризових умовах є економічно ефективною стратегією, яка забезпечує стабільність та зростання підприємства навіть у найскладніших економічних умовах.

## ВИСНОВКИ

Розвиток економіки України демонструє наявність серйозних загроз для стабільного функціонування підприємств. Для подолання цих викликів необхідно створити внутрішню систему управління потенціалом підприємства, яка б відповідала потребам ринку та враховувала цілі довгострокового соціального та екологічного розвитку. Це особливо актуально в умовах кризи.

Розвиток є неповоротним процесом, що забезпечує перехід компанії через спонтанні або керовані зміни від одного унікального стану до іншого. Основою розвитку є різноманітні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Управління цими факторами є запорукою прогресивної трансформації бізнесу.

Сталість системи - це здатність системи функціонувати протягом тривалого періоду, не вичерпуючи ресурси і не порушуючи рівновагу в навколишньому середовищі. Сталий розвиток підприємства базується на концепції сталого розвитку, яка передбачає узгодження економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Цей підхід орієнтований на задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь.

Антикризове управління є невід'ємною частиною будь-якої системи управління підприємством. Воно передбачає розробку і впровадження стратегій, що дозволяють мінімізувати ризики та швидко реагувати на кризові ситуації. Це включає постійний моніторинг та аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, планування на випадок непередбачуваних обставин та розробку механізмів швидкого реагування.

Впровадження стратегій сталого розвитку допоможе підприємствам торгівлі не тільки вижити в умовах криз, але й забезпечити довгостроковий успіх та процвітання. Це вимагатиме від підприємства активного залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи органи державної влади, громадські організації та споживачів, для досягнення поставлених цілей та вирішення спільних проблем.

Особливе значення має розробка методичного підходу до управління сталим розвитком підприємства. Управління сталим розвитком повинно бути цілісним та системним, що дозволить досягти синергічного ефекту. Процес складається з таких етапів:

1. Діагностика поточного стану розвитку підприємства.
2. Визначення місії розвитку підприємства, яка повинна включати зростання економічного потенціалу, забезпечення якісних соціальних засад та збереження природного середовища.
3. Розробка сценаріїв досягнення місії: цілей економічного, соціального та екологічного розвитку.
4. Моделювання розвитку підприємства, яке включає розрахунок прогностичних показників реалізації сценаріїв та їх порівняння з цільовими.
5. Вибір найбільш ефективного напрямку розвитку економічних, екологічних та соціальних складових системи підприємства.
6. Вибір інструментів стимулювання сталого розвитку.
7. Реалізація та контроль ефективності сталого розвитку підприємства.

Загальноприйнятою є трикомпонентна структура концепції сталого розвитку у складі соціальної, економічної та екологічної компонент. Для досягнення концепції сталого розвитку мають бути реалізовані такі норми: *соціальні* – децентралізація влади, вирішення конфліктів між урядом і громадянами без насильства, вищі цінності –справедливість і правосуддя, матеріальний достаток і соціальний захист, об’єктивне відображення реальної ситуації в світі засобами масової інформації; *екологічні* – планомірне зростання чисельність населення, захист екосистем та забезпечення різноманітності видів, екологічно чисті продукти харчування, гармонічне співіснування природи і людей; *економічні* – заохоченням інтелектуальної та інноваційної активності, соціальні та технічні нововведення, творча самореалізація людини, гідна оплата праці.

Концепція сталого розвитку може бути застосована у будь-якій сфері народного господарства, забезпечуючи ефективність без негативних наслідків у

майбутньому. Аналізуючи підприємство з точки зору досягнення цілей сталого розвитку, необхідно розділити фактори на мікро- та макrorівні, які відповідно поділяються на три традиційні складові – економічну, екологічну та соціальну.

Основна діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД» полягає у роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах. Підприємство має значний вплив на ринку і є лідером за темпами розвитку. Проте, через повномасштабне вторгнення Росії в Україну, компанія втратила 31 магазин, з яких 17 було відновлено у 2022 році. Наразі мережа «Сільпо» налічує 299 магазинів по всій Україні.

У контексті воєнного часу, головним завданням для економіки стає відновлення та забезпечення стабільної роботи бізнесу. Аналіз поточного стану, фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства в умовах війни проводиться з використанням інструментів антикризової діагностики. Криза воєнного часу відрізняється від традиційної кризи серйозністю та тривалістю, що вимагає від підприємств адаптації своїх антикризових заходів.

Для розуміння поточної ситуації проведено SWOT-аналіз підприємства. Згідно з його результатами, компанії «Сільпо» рекомендується зосередитись на покращенні фінансових показників через зниження заборгованості, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Враховуючи можливості та загрози, компанія має значний потенціал для стабільного зростання за умови правильної стратегії управління.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 роки вказує на нестійкий фінансовий стан підприємства. Постійний дефіцит власних оборотних коштів і позикових коштів свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищений ризик втрати ліквідності. Хоча спостерігається деякий надлишок коштів для формування запасів, необхідні заходи для підвищення фінансової стійкості та зниження залежності від зовнішніх запозичень.

Через нестабільний фінансовий стан і кризову ситуацію, викликану війною, необхідно провести оцінку ймовірності банкрутства підприємства за

допомогою моделей передбачення неплатоспроможності. На даний момент загроза банкрутства відсутня, але ситуація потребує постійного моніторингу.

Незважаючи на складну ситуацію, ТОВ «Сільпо-ФУД» дотримується принципів сталого розвитку. Компанія розробила стратегії управління екологічним навантаженням, енергоефективністю, використанням води, мінімізацією відходів та соціальними програмами. За 2021-2023 роки витрати на сталий розвиток охоплюють соціальні, екологічні та економічні аспекти, що відображає зусилля «Сільпо-ФУД» у підтримці соціальних ініціатив, благодійності, екологічної відповідальності та розвитку місцевих громад.

Для оцінки сталого розвитку підприємства застосовується факторний метод аналізу. Він передбачає аналіз факторів, що визначають стан складових сталого розвитку підприємства. Для цього необхідно підібрати індивідуальні показники оцінки, що відображають специфіку діяльності підприємства. Інформаційну базу для оцінки формують показники, кількісні значення яких визначаються за даними статистичної та фінансової звітності.

Для удосконалення моделі сталого розвитку пропонується представити її у вигляді чотирьохкомпонентної моделі, доповнивши традиційну трьохкомпонентну модель четвертою компонентою – антикризовою. Запропоновані показники допомагають оцінити здатність підприємства ефективно реагувати на кризові ситуації, підтримувати стійкість та забезпечувати стабільність у всіх аспектах своєї діяльності. Розширення трикомпонентної структури концепції сталого розвитку та введення антикризової компоненти дозволить ефективніше реагувати на кризові ситуації та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, концепція сталого розвитку підприємства вимагає збалансованого та системного підходу до чотирьох основних складових: економічної, екологічної, соціальної та антикризової.

Для переходу до сталого розвитку необхідно провести глибокий аналіз проблем та змодельовати шляхи їх вирішення, що базуються на розвитку потенціалу підприємства з одночасним забезпеченням якості в суміжних сферах:

соціальної та екологічної.

Дослідження показало, що методичний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства включає глибоку діагностику його стану, визначення місії з деталізацією цілей економічного, соціального та екологічного розвитку, та аналіз антикризової компоненти, розробку сценаріїв для досягнення цільових показників, вибір інструментів сталого розвитку та регулярний контроль ефективності та досягнення поставлених цілей сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимов О.М., Ігнатієва І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства. Актуальні проблеми економіки, № 7(49). - 2005. - 115 с.
2. Андрушків Б.М. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти). Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1, № 2. С. 6–17.
3. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 9–18.
4. Ареф'єва О.В., Шнипко О.С. Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 3(57). С. 57-64.
5. Боженьова І.М. Концептуальні засади механізму сталого розвитку підприємства олійно-жирової промисловості. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Випуск 3 (54). С. 84–89.
6. Борщук С.С., Загорський В.М. Концепція сталого розвитку і проблеми оптимізації економічних систем. Регіональна економіка. 2005. № 3. С. 113–119.
7. Бохан А.В. Ефективне екологічне підприємництво – запорука сталого розвитку. Екологічний менеджмент. 2006. С. 67–71.
8. Бужимська К.О., Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. Підприємництво і торгівля. 2023. № 28. С. 15–19.
9. Висоцька І.Б. Теоретичні підходи до поняття «стійкість системи». Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна, 2017. Випуск 2. С. 13-23.
10. Георгіаді Н.Г. Розвиток підприємств в умовах активізування міжнародних економічних відносин. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-05>.

11. Горбаченко С., Моїсеєнко К. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 10. С. 31–44.
12. Горячева К.О. Модель оцінки рівня сталого розвитку промисловості з урахуванням соціально-екологічних факторів впливу. Бізнес Інформ. 2014. № 5. С. 57–62.
13. Гречко А.В. Методичні підходи оцінювання сталості розвитку продуктивних сил регіонів України. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7259> (дата звернення: 18.12.2023).
14. Гришова І.Ю. Аналітичне забезпечення економічного розвитку підприємств з позицій інвестиційної привабливості. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 2. С. 195–203.
15. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 4–10.
16. Данилишин Б.М. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. Механізм регулювання економіки. 2008. № 3 (2). С. 214–218.
17. Дацій О.І. Планування і контроль діяльності підприємства: Навч. посіб. Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». Запоріжжя, 2005. 40 с.
18. Дикань В.Л., Токмакова І.В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2008. 150 с.
19. Дима О.О. Роль посередницьких підприємств у реалізації принципів сталого розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 4. С. 260–275.
20. Довгань Л.Є. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. № 3 (3). С. 71–83.
21. Дорогунцов С.І., Ральчук О.М. Сталий розвиток і безпека: аспекти сполучення. К. Т-во «Знання України», 2002. 34 с.

22. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.
23. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. Економіка України, № 1. 2005. 72 с.
24. Зайцева Л.О. Складові концепції сталого розвитку. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401DOI:10.32702/2307-2105-2021.11.55>
25. Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A>.
26. Кайлюк Є.М., Андреева В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків. ХНАМГ, 2010. 279 с.
27. Калінеску Т.В., Шведчиков А.О. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств з використанням рефлексивного підходу. Інноваційна економіка. 2013. № 1. С. 73–77.
28. Капелюшна Т.В. Оцінювання ефективності механізму управління сталим розвитком підприємства з використанням статико-динамічного підходу. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 3. С. 69–74.
29. Кахович Е.А., Кахович Ю.А. Стратегічне планування та управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання. Облікові записи Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2014. № 1. 113 с.
30. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 85–89.
31. Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Погайдак О.Б. Сталий розвиток суб'єктів господарювання: сутність та фактори впливу (європейські акценти). Вісник економічної науки України. 2015. № 2. С. 151–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2015\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_2_31)
32. Кирич Н.Б. Від стабілізації суспільного виробництва – до сталого розвитку

- суспільства : монографія. Тернопіль: ТДТУ ім. І. Пулюя, 2003. 203 с.
33. Князева О.А. Проблеми сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 25(1). С.110–117.
34. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.
35. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114–118.
36. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. Галицький економічний вісник. 2022. № 6(67) [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu).
37. Лелеченко А.П. Феномен поняття «сталий розвиток». Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1649>.
38. Лепейко Т.І. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 136–143.
39. Лі Г. Сутність сталого розвитку підприємств у контексті глобальних цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2022. № 11.
40. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.
41. Малюта Л.Я. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 44. № 1. С. 21–29.
42. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.
43. Міністерство цифрової трансформації України. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Міністерство\\_цифрової\\_трансформації\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Міністерство_цифрової_трансформації_України)
44. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління

підприємством. Вісник КНТЕУ. 2022. № 2. С. 58–68.

45. Нікітін А.А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 2. С. 52–59.

46. Ніценко В.С. Механізми забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агропродовольчої сфери на основі інтеграції. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2014. № 6. С. 131–146.

47. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траектория науки. 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1–2.17.

48. Пашкевич М.С., Паламарчук Т.О. Екологізація виробництва підприємств України. Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1624>

49. Пилипенко Я.С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143–146.

50. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2022 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#n13>

51. Радишевська З.М. Поняття та структура принципу сталого розвитку. <https://www.polukr.net/uk/blog/2016/06/ponjatja-ta-struktura-principu-rozvitku/>.

52. Саєнко В.Г. Обґрунтування моделі інформаційного забезпечення стійкого економічного розвитку промислового підприємства. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. № 3(27). С. 161–167.

53. Сисоєва І.М. Екологічні, соціальні та управлінські питання (ESG) як імператив для бізнесу в умовах пандемії. Агросвіт. 2023. № 4. С. 31–37.

54. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

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

56. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія: у 2 т. / за заг. ред. Г.Г. Півняка; Мін-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2014. Т. 1. 629 с.
57. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 70–71. С. 75–82.
58. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
59. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2023. 208 с.
60. Тарасенко І.О. Динамічний аналіз потенціалу підприємства в системі управління сталим розвитком. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 21. С. 36–40.
61. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
62. Тужик К.Л. Індикативне управління сталим розвитком сільськогосподарського підприємства з використанням відтворювального підходу. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(6). С. 378–385.
63. Уряд схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018-2022 р.р. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=ad097ec8-d77d-4e1b-bb67-9483c3631ec2&title=UriadSkhvalivKontseptsiuRozvitkuTsifrovoiEkonomikiTaSuspilstvaUkrainiNa2018-2022>
64. Федоркін М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2007. - 119 с.

65. Федулова Л. Інновації для управління реалізацією цілей сталого розвитку в період пандемії і боротьби з коронавірусом. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2022. Спецвипуск. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2022-si-38-42>
66. Філіпішина Л.М. Еволюція концептуальних підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. Вісник Приазовського Державного технічного університету. Сер.: Економічні науки: 36. наук. пр. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. <https://ves.pstu.edu/article/view/129057/124284/>
67. Харічков С. Змістовні акценти стратегічного бачення моделі сталого розвитку України. Економічні інновації. 2013. Вип. 53. С. 316–321.
68. Холодний Г.О. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України: (підсумки 4-ї Міжнар. конф. «Харків-2011». Вісник економіки. 2011. 54 с.
69. Чукурна О.П., Некрасова Л.А., Добрянська Н.А., Ізмайлов Я.О., Шкрабак І.В., Інграм К.Л. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2022. № 4. С. 146-151.
70. Шамрін Р.В. Взаємозв'язок ефективності і сталого розвитку підприємств. Економіка та держава. 2012. № 3. С. 86–87.
71. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 6 (39), 288–296.
72. Сільпо. URL: [https://shop.silpo.ua/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw34qzBhVmEiwAOUQcF9S-bgbDUi6uAx3XNYBJcmWjOfMeG8YGIPeRHKA0Dw-zDd0RF\\_YcThoCGU4QAvD\\_BwE](https://shop.silpo.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw34qzBhVmEiwAOUQcF9S-bgbDUi6uAx3XNYBJcmWjOfMeG8YGIPeRHKA0Dw-zDd0RF_YcThoCGU4QAvD_BwE)
73. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. № 17 (2020): Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216368/217290>