

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: *«Формування стратегії сталого розвитку підприємства  
(на матеріалах ПрАТ «Славутський солодовий завод»)»*

(назва теми)

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю

073 Менеджмент

Панасюк Л.В.

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** Корюгін А. В., к.е.н,  
доцент

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** Щепанський Е. В., к.е.н,  
доцент

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Панасюк Л. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємства (на матеріалах ПрАТ «Славутський солодовий завод»). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.

Магістерська робота присвячена поглибленню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо Формування стратегії сталого розвитку підприємства (на матеріалах ПрАТ «Славутський солодовий завод»). З цією метою розглянуто теоретичні засади управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Наведено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод», оцінено фактори сталого розвитку. Проаналізовано сучасний стан формування та управління сталим розвитком підприємства.

Висвітлено обліково-аналітичне забезпечення стратегії сталого розвитку та запропоновано шлях формування моделі управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

*Ключові слова:* Сталий розвиток, стратегія, комплексність розвитку, оцінка стратегії сталого розвитку, фактори сталості, принципи сталого розвитку, управління сталим розвитком, модель управління сталим розвитком.

## ANOTATION

Panasiuk . L.. - Formation of strategies for sustainable development of the enterprise (this is the message of Private Joint-Stock Company "Slavuta Malt House"). –Qualified scientific work as the manuscript.

This is for Master degree in specialty 073 - Management. - Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2020.

The master's thesis is devoted to the deepening of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for the formation of a strategy for sustainable development (of the enterprise Private Joint-Stock Company "Slavuta Malt House").

Keywords: Sustainable development, strategy, complexity of development, assessment of sustainable development strategy, sustainability factors, principles of sustainable development, sustainable development management, sustainable development management model.

## ЗМІСТ

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                            | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В<br>УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....                | 8  |
| 1.1. Сутність стратегії сталого розвитку .....                                                         | 8  |
| 1.2. Методичні аспекти оцінки стратегії сталого розвитку підприємства. .                               | 12 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПрАТ<br>«СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД» .....                     | 18 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства. ....                                             | 18 |
| 2.2. Оцінка факторів сталого розвитку підприємства. ....                                               | 27 |
| 2.3. Сучасний стан формування та управління сталим розвитком<br>підприємства .....                     | 34 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО<br>РОЗВИТКУ ПрАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД» ..... | 41 |
| 3.1. Обліково-аналітичне забезпечення стратегії сталого розвитку<br>підприємства .....                 | 41 |
| 3.2. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства .....                                  | 50 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                         | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                   | 67 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                          | 74 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасний стан розвитку економіки та бізнесу потребує нових підходів щодо комплексного усвідомлення політики сталого розвитку як основи для планування і подальшого функціонування підприємства. Динамічний розвиток ринкового середовища висуває підвищені вимоги до системи стратегічного управління суб'єктами господарювання, завдань, які стоять перед менеджментом, й інструментарію їх ефективного вирішення. На сьогоднішній день інтерес до оновленої концепції управління підприємством, за якою можна оперативно оцінювати ринкові тенденції, прогнозувати їх вплив на діяльність і допомагати налаштовувати стратегії досягнення цілей з меншими затратами, ризиками і втратами набрав обертів у керівництва промисловими підприємствами.

Стратегія сталого розвитку напряму пов'язана з стратегічним плануванням діяльності підприємства. Прогнозування тенденцій та оцінка їх впливу на діяльність підприємства на сьогоднішній день і з врахуванням майбутнього мають виконуватись за допомогою максимально простих інструментів, які заощаджували б час на прийняття рішень, а побудований план функціонування і розвитку має бути максимально обґрунтованим, враховувати альтернативні виходи з кризи чи загроз, ризиків і сприяти досягненню головних цілей, що ставить перед собою керівництво підприємства. Зважаючи на такий розвиток подій у межах світової економіки питання сталого розвитку та стратегічного планування підприємства набувають актуальності та займають одне з лідируючих місць в науковій діяльності з позиції швидкої зміни сучасних ринкових тенденцій та впровадження ефективних нововведень в діяльність підприємства.

*Проблемами сталого розвитку підприємств займались багато зарубіжних та вітчизняних науковців:* А. Баланович [2], К. Белорусов [4], Х. Дейлі, У. Оутс, Е. Вахрамов [7], Л. Демиденко [10], І. Єпіфанова [12], Н. Капустін [14], Л. Кислова [15], В. Трегобчук, З. Коробкова [19], А. Циганков,

Ю. Кракос [21], Д. Кондаурова [17], М.З. Згуровський, М. Корчак [22], Т. Лисюк [26], А. Набієв [28], Н. Правдюк [32], М. Ткачук [43], Н. Хомяченкова [53], О. Шведчиков [56].

**Метою написання магістерської роботи** є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегії сталого розвитку на ПрАТ «Славутський солодовий завод».

**Визначено наступні завдання** написання магістерської роботи:

- визначити сутність стратегії сталого розвитку;
- дослідити методичні аспекти оцінки стратегії сталого розвитку підприємства.
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод»;
- оцінити фактори сталого розвитку ПрАТ «Славутський солодовий завод»;
- дослідити сучасний стан формування та управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод»;
- удосконалити обліково-аналітичне забезпечення стратегії сталого розвитку ПрАТ «Славутський солодовий завод»;
- обґрунтувати формування моделі управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

**Об'єктом** магістерської роботи є формування стратегії сталого розвитку підприємства.

**Предметом** дослідження магістерської роботи являються теоретичні та практичні аспекти управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

**Наукові методи дослідження**, що використовувались при написанні магістерської роботи: аналізу та синтезу; порівняння; таблично-графічний; систематизації та узагальнення; статистичний (факторний аналіз). Обрані методи дають можливість порівнювати, групувати та аналізувати дані.

**Інформаційною базою** для магістерської роботистали підручники, навчально-методичні посібники, періодичні видання, наукові статті, правові акти та річна фінансова звітність ПрАТ «Славутський солодовий завод» за 2015-2019 рр.

**Практичне значення** одержаних результатівполягає у тому, що запропоновані заходи щодоформування стратегії сталого розвитку підприємства (на матеріалах ПрАТ «Славутський солодовий завод»)можуть бути використані у його практичній діяльності.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань та 6 додатків. Загальний обсяг роботи 59 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

#### 1.1. Сутність стратегії сталого розвитку

Сучасний стан розвитку економіки та бізнесу потребує нових підходів щодо комплексного усвідомлення ефективності поєднання інтересів господарюючих суб'єктів та суспільства в контексті раціоналізації бізнес-процесів, спираючись на обмеженість ресурсів та необхідності встановлення взаємодії економічної системи, суспільних інтересів та екологічної безпеки. На сьогодні в контексті цих процесів актуальною стає концепція сталого розвитку промислових підприємств. Важливими для економічної науки є головні засади цієї концепції з точки зору важливості поєднання сучасної глобалізації економіки та необхідності урахування інтересів та можливостей кожного члена суспільства.

Формування концепції сталого розвитку стало логічним наслідком процесу екологізації науки і економіки, характерного для кінця шістдесятих - початку сімдесятих років. Загострення екологічних проблем внаслідок інтенсивного розвитку промислового виробництва вивело питання про формування концепції сталого розвитку на новий рівень. В результаті, як природна реакція на нестримне споживання, виникла ідея неминучого глобального кризи: перенаселення, перевиробництва, екологічної катастрофи.

Концепція сталого розвитку в даний час визнана всіма країнами, що входять в ООН, в якості одного з пріоритетів людства, перехід до якого має відбуватися на національному та глобальному рівнях. Ряд теоретиків і прихильників сталого розвитку вважають його найперспективнішою ідеологією 21 століття і навіть усього третього тисячоліття, яка, з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить усі наявні світоглядні ідеології, як такі, що є фрагментарними, неспроможними

забезпечити збалансований розвиток цивілізації [38].

В даний час представляється можливим виділити чотири підходи до розгляду сталого розвитку: еколого-системний, кластерний, триєдиний і сталого розвитку бізнесорганізації [4, с. 55-58; 57; 44].

Для повного розуміння поняття сталого розвитку проаналізуємо його дефініції (табл.Е.1).

Аналіз публікацій зарубіжних і вітчизняних авторів дефініцій поняття "сталий розвиток" дозволив виділити пріоритетні напрямки. Визначено, що сталий розвиток промислового підприємства визначається системою факторів: підвищення якості життя людей (як співробітників підприємства, так і жителів регіону, де воно розташовано) зі збереженням навколишнього середовища. В економічному аспекті провідну роль сталого розвитку набуває фактор стабільних взаємозв'язків з ринковими контрагентами.

Якщо зацікавлені сторони схвалюють дії підприємства, спрямовані на досягнення глобального сталого розвитку, то воно може розглядатися як потенційно стійке і конкурентоспроможне на ринку (за рахунок лояльності споживчих груп стейкхолдерів). Цього можливо досягти за рахунок використання інноваційних технологій.

Отже, одним з індикаторів сталого розвитку промислового підприємства має бути показник, який дає змогу оцінити кількість та ефективність інноваційних процесів, що відбуваються на підприємстві. Цей показник має бути досліджено у часі, темпи його змін мають бути позитивними.

Для доповнення картини проаналізуємо принципи сталого розвитку підприємства.

На рис. 1.1 представлено порівняльний аналіз принципів сталого розвитку, які пропонують використовувати Васюк Н.В. [6], Мірошніченко О.В., Мурашко І.С. [27], Шведчиков О.А. [56] та Демиденко Л. М. [10]. Якщо уважніше подивитись на їх дослідження, то можна помітити, що автори зосереджують свою увагу на класичних принципах системного

підходу, які лише дотичні до концепції сталого розвитку підприємства.

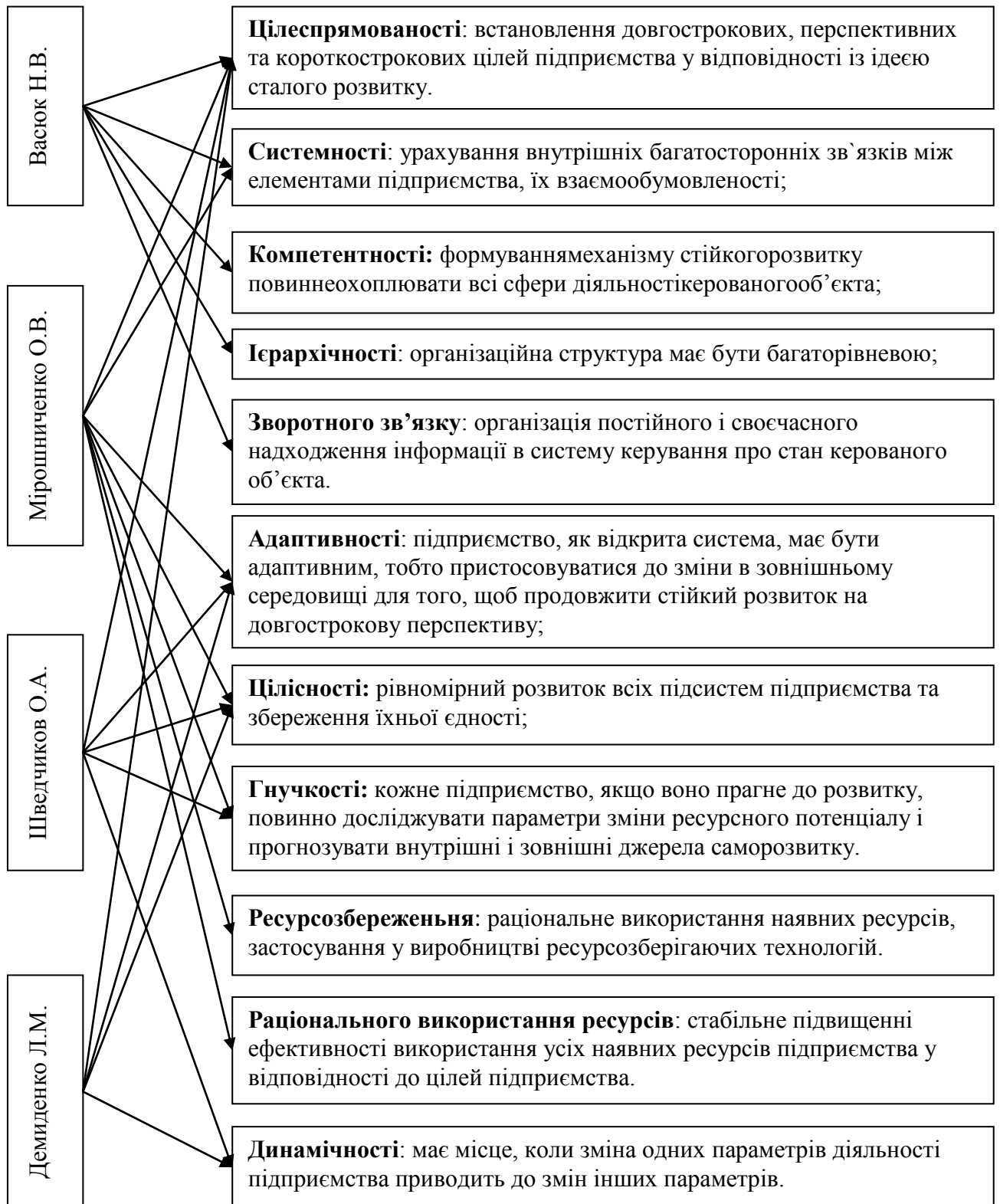


Рис. 1.1. Принципи сталого розвитку підприємства з позиції системного підходу.

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 27, 56, 10]

Специфічну систему принципів запровадження концепції сталого розвитку підприємства пропонує В. Геєць [16], автор виділяє наступні принципи:

- принцип інноваційності;
- принцип соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством;
- принцип інтегративності економічного потенціалу підприємства та здатностей персоналу до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- принцип екогармонійності, який означає необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;
- принцип економічності, що передбачає забезпечення сталого розвитку у межах раціонального [16].

Узагальнюючи розглянуте вище можна помітити два основні підходи до визначення принципів сталого розвитку підприємства. Перший базується на розгляді підприємства з позицій системності, що дозволяє прихильникам даного підходу обґрунтовувати доцільність розгляду класичних принципів функціонування підприємства в контексті сталого розвитку. Другий – передбачає виділення принципів, які співвідносяться із триєдиним підходом до сталості, тобто виокремлення економічної, екологічної та соціальної взаємопов'язаних сфер.

Визначення та деталізація принципів сталого розвитку підприємства виступає важливим підґрунтям для проведення подальших досліджень щодо виділення цільових орієнтирів діяльності підприємства за умов сталості, обґрунтування його функцій та зобов'язань за нових умов господарювання.

Отже, під стійким розвитком промислового підприємства слід розуміти відповідь, на що формуються глобальні ризики і виклики. Це нова управлінська філософія, яка передбачає переосмислення ролі підприємства в соціально-економічному розвитку, високий рівень відповідальності в

економічній, екологічній та соціальній сферах; усвідомлення необхідності формування стратегій розвитку, адекватних вимогам соціально-орієнтованої інноваційної економіки. Діяльність промислового підприємства, орієнтовано на відтворення економічного, інтелектуального, людського і соціального капіталу, що мають стійкий характер.

## **1.2. Методичні аспекти оцінки стратегії сталого розвитку підприємства**

Говорячи про сталий розвиток підприємства потрібно розуміти поняття комплексності прояву факторів сталості в загальному по країні, де проводить свою діяльність вказане підприємство. Виходячи з цього можна сказати, що не завжди моделі розвинених країн можна застосувати для факторного аналізу сталого розвитку будь-якого підприємства України.

Слід відмітити, що загалом рівень сталого розвитку оцінюється з економічної точки зору, рідше – у комплексі з екологічною та соціальною. Методики оцінки стійкості підприємств, які існують можна класифікувати як:

- методики, засновані на застосуванні теорії стійкості систем, інтерпретують математичні показники стійкості, що створені для врахування впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- методики, засновані на принципах системного підходу, які визначають інтегральний показник стійкості, об'єднуючий, що дозволяє оцінити різні підсистеми;
- методики, засновані на аналізі фінансової звітності підприємств, оцінюють структуру активів і капіталу за формами, дозволяють прогнозувати неплатоспроможність (банкрутство);
- комплексні методи, об'єднуючі кількісні та якісні господарські показники, дозволяють виявляти фактори, загрозу стійкості системи.

Представником аналізу сталого розвитку лише з економічної точки зору є Темнов Д.П. Вченим виконано оцінку стійкості розвитку текстильного підприємства на основі його економічного потенціалу. Була проведена декомпозиція приватних потенціалів, розроблена система одиничних показників їх оцінки з урахуванням підвищувальних і понижувальних ролей кожного одиничного показника в економічному потенціалі підприємства. До такої системи увійшли: виробничо-організаційний, ресурсно-сировинний, трудовий, фінансовий та маркетинговий потенціали [42].

А.М. Набієв пропонує оцінити стійкість підприємства по трьом групам факторів: фактори, що характеризують можливість підприємства погашати різні види заборгованості (механізм відображення); фактори, що відображають темпи зростання інтенсифікації виробництва (механізм активності); фактори, що характеризують наявність у підприємства резервів (потенціал підприємства) [28, с. 137-143; 29, с. 106-108].

Горшеніна Є.В., Хомяченкова Н.А. [13, 52, 53, 54] запропонували інтегральну оцінку сталого розвитку підприємств, що розроблена на основі чотирьох факторів сталого розвитку: економічному, екологічному, соціальному та ризиковому. Так економічна група показників представлена шістьма групами: фінансова, ринкова, організаційна, виробнича сталість, техніко-технологічного рівня та інвестиційна сталість.

Досить добре, що інвестиційній сталості приділено значної уваги і винесено її до окремої складової, оскільки від рівня різного роду інвестицій залежить успіх компанії, однак вважаємо, що коефіцієнт інвестицій у основний капітал, який характеризує інвестиційну сталість тісно пов'язаний з коефіцієнтом оновлення фондів, що увійшов до техніко-технологічної сталості.

Соціальна стійкість представлена соціальною задоволеністю трудового колективу, ступенем задоволеності матеріальних вимог робітників, соціальними умовами діяльності робітників, соціальними проблемами. На наш погляд, цей перелік не є вичерпуючим та потребує розширення для

повноти оцінки рівня соціальної сталості підприємства. Даною методикою не передбачено врахування взаємовпливу пов'язаних між собою показників.

Такі показники, як виробничий потенціал, стійкість до ризику не завжди можна оцінити доволі точно і слід застосовувати такі методи як експертні оцінки ті інші, що носять суб'єктивний характер. Крім того, узагальнений показник стійкості розвитку промислових підприємств Н. А. Хомяченкова [52, 53, 54] запропонувала на основі середньгеометричної з комплексних показників економічної, екологічної, соціальної і ризикової стійкості, що надає однакової ваги кожній складовій та нівелює отримані результати. На нашу думку, такий недолік є впливовим та призводить до отримання неточних результатів.

Ми підтримуємо ідею Д.С. Кондаурова [17, с. 130-132], згідно з якою інформація про управління стійким розвитком підприємства повинна бути представлена у вигляді відкритої звітності. Наприклад, для представлення такої звітності GRI – Глобальною ініціативою зі звітності (Global Reporting Initiative) було створено Керівництво по звітності у сфері сталого розвитку. В даний час Керівництво GRI використовують такі найбільші іноземні компанії, як Mitsubishi Corporation (Японія), British Airways (Великобританія), ВАТ «НК» Роснефть», ВАТ» ФК «Банк» та інші [1].

Відкритість доступу споживачів та населення до звітності сталого розвитку підприємств дозволить підвищити довіру останніх до виробників, а отже вплине на рівень їх конкурентоздатності. Таким чином, підприємства отримують додатковий інструмент для покращення своєї репутації та зміцнення позиції на ринку.

Проведений аналіз існуючих методик оцінки рівня сталого розвитку на рівні підприємств, запропонований групою вчених: Вахрамов Є., Маркарян Д. [7, с. 52-62], Горшеніна Є., Хомяченкова Н. [13, 27, 28, 29], Кондаурова Д. [20], Корчагіна Е. [20, с. 67-71], на галузевому, регіональному рівнях – Комісаренко Є. [16, с. 267-273], Коробкова З. [19, с. 57–68] та назагальнодержавному рівнях – методики, що запропоновані Комісією ООН,

Організацією економічного співробітництва та розвитку, Всесвітнім банком, Європейським співтовариством, Інститутом прикладного системного аналізу НАН України та МОН України [13, 9], дозволив встановити, що алгоритм розрахунку рівня сталого розвитку ґрунтується переважно на показниках фінансової сталості, в той час як ми вважаємо, що доцільно сталий розвиток розглядати в комплексі з економічної, екологічної, правової та соціальної точок зору, оскільки ці процеси пов'язані між собою і впливають на економічну складову діяльності підприємств (рис. 1.2). На наш погляд, не доцільно відмовлятися від сукупного розгляду сталого розвитку, який би охоплював усі складові системи в цілому.

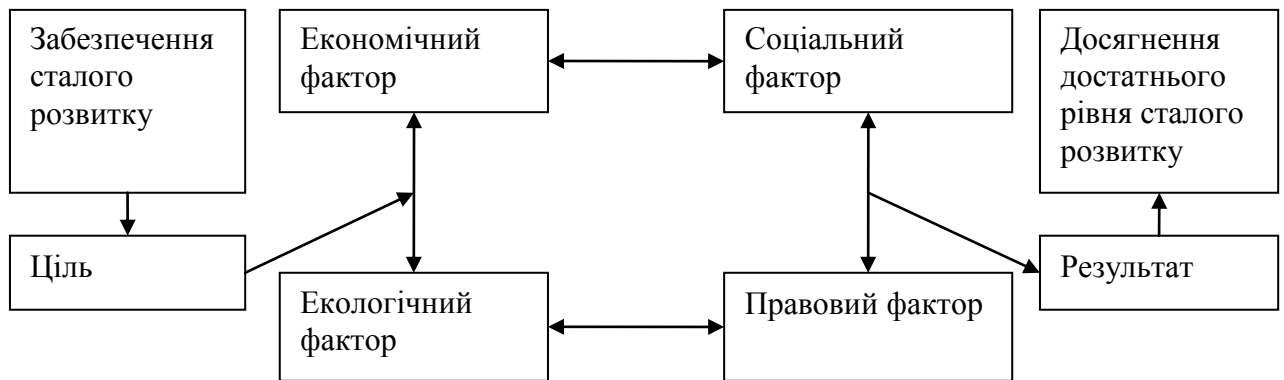


Рис. 1.2. Системна модель сталого розвитку промислового підприємства.

Джерело: [13, 9].

Таким чином, ми вважаємо, що аналіз усіх чотирьох складових у комплексі дасть приріст, підвищення рівня фінансових результатів, підвищення ефективності діяльності підприємств, тому не доцільно відмовлятися від дослідження екологічного, соціального і правового факторів, так, як це робили група вчених, таких як Темнов Д., Набієв А., Вахрамов Є., Маркарян Д., Горшеніна Є., Хомяченкова Н., Комісаренко Є., Коробкова З., Кондаурова Д., Корчагіна Е. та інші. На наш погляд, дослідження, які не враховують усю сукупність факторів будуть однобокими.

Ці обставини враховані при розробці авторського підходу до оцінки сталого розвитку підприємства на основі чотирьохфакторної моделі.

Для розробки методики оцінки сталого розвитку промислових підприємств розроблено наступний алгоритм (рис. 1.3), в основу якого закладено комплексно-системний підхід дослідження, що дозволяє представити сталий розвиток промислового підприємства як багатокомпонентне явище у вигляді сукупності факторів сталого розвитку та показників, що їх формують.

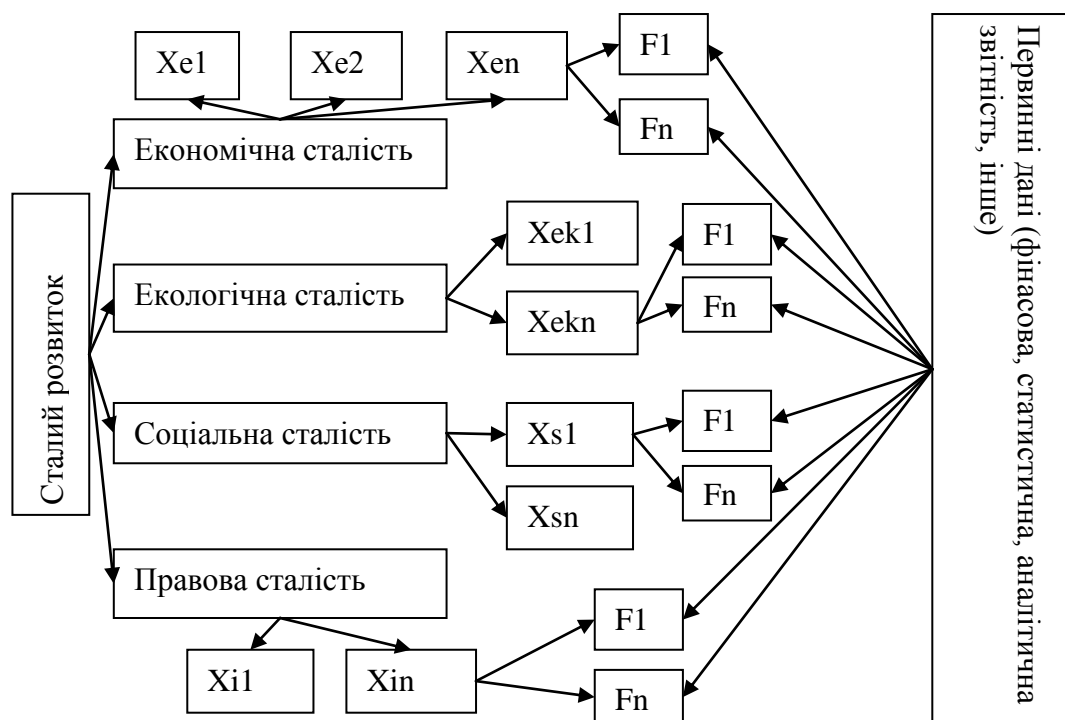


Рис. 1.3. Схема взаємодії ієрархічних рівнів структури поняття сталого розвитку підприємства

Джерело: [13, 9].

На рисунку 1.3 представлено 5 рівнів ієрархії визначення сталого розвитку підприємства. базовим рівнем є вихідні дані, що отримуються в ході щоденної базової діяльності підприємства. Вони забезпечують подання показників для розрахунку поодиноких коефіцієнтів, первинних чинників, тобто, четвертого рівня ієрархічної структури. Наступний рівень – групі

показники, що об'єднують в собі узагальнене значення кількох показників, яке призводить до структурування елементів за вищими рангами, що потім об'єднуються в фактори сталості підприємства. це все разом взяте вираховує середнє значення – показник «індекс сталого розвитку». Таким чином лінійна структура досягнення значення сталого розвитку підприємства не втрачає жодного значущого фактора при аналізі поданого показника.

Враховуючи сьогодишню ситуацію в країні, а саме жорстоку конкуренцію між виробниками, що обумовлено насамперед нестабільністю зовнішнього середовища, в тому числі інфляційним процесом, підвищенням безробіття, складними політичними обставинами, недостатністю грошей у населення, від правильно обраного вектору розвитку залежить подальша доля певного підприємства промисловості. Діяльність будь-якої організації проявляється у постійному розвитку, активності, виявленні нових і нових можливостей, розкритті існуючого потенціалу, що дозволяє збільшувати її доходи.

Правильно вибраний вектор розвитку компанії являється невід'ємним її елементом, що забезпечує життєдіяльність організації, а цьому може сприяти лише правильна комплексна і глибока оцінка рівня сталого розвитку самого підприємства, що дасть змогу знайти уразливі місця та розробити комплекс заходів для подолання негативних наслідків, та покращити діяльність розвинених секторів структури.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ПАТ «Славутський солодовий завод» – підприємство, що спеціалізується на виробництві високоякісного солоду. Створено його було у 1989 р. З першого року існування цей завод вважався одним з найпотужніших у пивоварній промисловості Радянської України.

Після проголошення незалежності підприємство було перетворено на акціонерне товариство. 10 % акцій було розповсюджено між працівниками заводу, решта залишалася за керівництвом. З 1992 р. до 2004 р. основним акціонером ПАТ «Славутський солодовий завод» була компанія BalticBeveragesHolding (BBH), заснована у 1991 р. в Швеції. Найбільший актив холдингу - пивоварна компанія «Балтика». В Україні компанії належить два пивоварних заводи - ПБК «Славутич» і «Львівська броварня». Але 2004 р. компанія, бажаючи позбутися непрофільного активу і сконцентруватись на пивоварстві продала 90 % акцій ПАТ «Славутський солодовий завод». Покупцем найбільшого на Україні солодового заводу стала французька компанія Soufflet. Згодом група Soufflet продала Європейському банку реконструкції і розвитку 24 % акцій Славутського солодового заводу. Натомість підприємство, як підрозділ Soufflet, одержало кредит на суму 11,8 млн. дол. на п'ять років для збільшення виробничих потужностей і поліпшення системи постачань ячменю на переробку.

Товариство було створено на підставі наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Хмельницькій області від 16 листопада 1995 року № 1098, шляхом перетворення орендного підприємства «Славутський солодовий завод» у Відкрите акціонерне товариство.

Завод розташований у самому центрі територій, де вирощується кращий пивоварний ячмінь України, що забезпечує надійне і безперервне забезпечення сировиною.

Адреса Товариства: Україна, 30068, село Крупець, Славутський район, Хмельницька область, вул. Богдана Хмельницького, буд. 43.

Організаційною формою підприємства є приватне акціонерне товариство, статутний капітал якого дорівнює 6176,48 тис. грн.

Керівні органи - Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Дирекція.

Найбільші заводи-споживачі славутського солоду - це ПБК «Славутич», «Львівська browарня», Харківський пивзавод «Рогань», Миколаївський пивзавод «Янтар», ПАТ «Оболонь», ЗАТ «Сармат». До числа експортерів солоду вже кілька років підряд відносяться виробників молдавського пива: пивзаводи «Аркашул», «Георан», «Бендерський завод пивобезалкогольних напоїв», а також заводи Вірменії, Азербайджану, Грузії та Румунії. Неодноразово свою продукцію завод представляв на Республіканських і Міжнародних виставках у Києві, Одесі та інших містах.

Метою діяльності Товариства є отримання прибутку від виробничо-комерційної діяльності на принципах самокупності, самофінансування та повного госпрозрахунку.

Для досягнення своєї мети Товариство здійснює таку діяльність:

- виробництво та реалізація солоду та інших товарів споживання;
- вирощування, виробництво, переробка, закупка у фізичних та юридичних осіб та реалізація сільськогосподарської продукції, продуктів харчування, лікарських рослин;
- надання послуг зі збирання урожаю та підготування продукції до первинної реалізації;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- розробка, виготовлення та реалізація товарів народного споживання;

- комерційна, посередницька, торгова діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- будь-яка інша діяльність, не заборонена законодавством України.

Основний вид діяльності – виробництво світлого пивоварного солоду.

Річна потужність 160 тис. тон.

Загалом на підприємстві працює 98 осіб. В організаційній структурі управління ПАТ «Славутський солодовий завод» можна виділити декілька рівнів (рис.2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «Славутський солодовий завод»

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності та [34, 35, 36, 37].

Також, потрібно зазначити і виробничу структуру ПАТ «Славутський солодовий завод» (рис. 2.2).

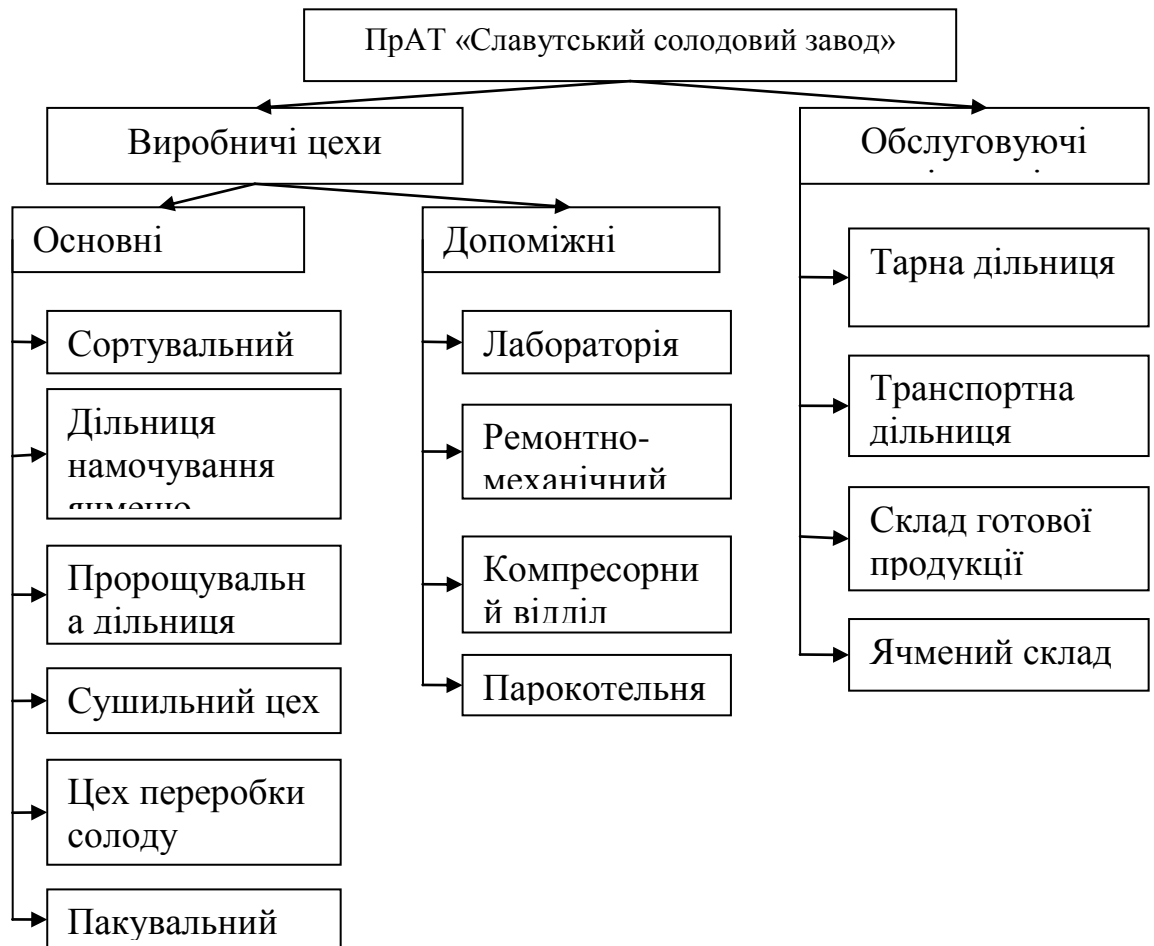


Рис. 2.2. Виробнича структура ПрАТ «Славутський солодовий завод»

Примітка. Складено автором на основі приміток до фінансової звітності.

У ПАТ «Славутський солодовий завод» найвищий рівень займає Рада акціонерів, де збираються всі акціонери підприємства і вирішують найголовніші питання. На таких зборах обирається Спостережна Рада строком на 2 роки, яка функціонує у періоди між засіданнями Ради Акціонерів і має право вирішувати майже всі питання, виключаючи тільки такі, що торкаються зміни форми власності, зміни статуту тощо. Спостережна (Наглядова) Рада обирає Генерального директора, що виступає керівником підприємства і діє в межах своїх повноважень. Він є підзвітним Спостережній раді і власнику контрольного пакету акцій. За типом організаційної структури підприємства – це лінійно-функціональна структура, яка повністю відповідає вимогам, що ставляться ринком до такого типу підприємств.

Система управління на підприємстві організована з врахуванням специфіки діяльності заводу та дає змогу ефективно та злагоджено керувати усіма процесами максимально продуктивно. На високому рівні також знаходить система планування, яка відрізняється стабільністю та всебічним охопленням усіх сторін діяльності підприємства.

У 2013 році проведено заміну та встановлення нового обладнання на очисних спорудах, що покращило якість стічних вод. Підприємство розпочало будівництво нової котельні, яка працюватиме на біологічних відходах власного виробництва. Це дасть можливість економії природного газу до 40% об'ємів його споживання. Розвиток підприємства нерозривно пов'язаний з розвитком її стратегічного інвестора - Групи Суффле (Франція), яка здійснює діяльність у галузі переробки сільськогосподарської продукції у країнах Східної та Західної Європи, Росії, Казахстану, Бразилії, зокрема забезпечує близько 10% світового виробництва солоду, що становить понад 2 млн. тон на рік.

У 2014 році введено в експлуатацію котельню по спалюванню біомаси, що складається із власних відходів. Цей енергозберігаючий проект дав можливість вистояти підприємству на протязі складного 2014 року, забезпечуючи суттєве (на 40%) зменшення споживання природного газу, а також призведе до суттєвого економічного ефекту в найближчому майбутньому. Окрім цього реалізована низка проектів по вдосконаленню системи підготовки ячменю пивоварного до процесів виробництва солоду, реконструйоване сортувальне обладнання.

У 2016 році завершено першу чергу реконструкції ящиків солодощення з використанням нержавіючих матеріалів, що дозволило повністю задовольнити вимоги споживачів згідно стандартів НАССР. Підприємство успішно підтвердило сертифікацію за стандартами ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 міжнародній компанії Бюро Верітас. Впровадження ряду енергозберігаючих інвестиційних проектів, зокрема заміна вентиляторів на ящиках солодощення, дало можливість отримати сертифікат ISO 50001..

У 2019 році підприємство відзначило свій 30-річний ювілей. Значними подіями року були введення в експлуатацію другої лінії відвантаження солоду та потужної станції знезалізнення та водопідготовки до рівня питної води відповідно до вимог провідних пивоварних компаній.

На солодівні запроваджено чимало інноваційних рішень, які дозволяють суттєво покращувати технологічні процеси та зменшувати витрати ресурсів. Наприклад, використовуються грядки солодощення круглого типу, система сухого транспортування ячменю замість водного. У сушильному відділенні здійснюється рекуперація гарячого повітря, мінімізоване використання холоду, а система очистки стічних вод є унікальною для Європи. У планах підприємства – повторне використання очищених вод у виробничих процесах до 75 %. Завдяки досконалим технологіям виробництва на солодовому заводі, «Оболонь» має можливість виробляти продукцію найвищої якості, а також здійснювати експортні поставки солоду.

Для отримання загальної картини про діяльність підприємства буде доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод» за останні п'ять років (табл. А.1).

Як видно з таблиці А.1 чистий дохід від реалізації продукції кожного року має тенденцію до зростання. У 2015 році цей показник становив 478706 тис.грн. а на кінець 2019 року зріс до 1843713 тис.грн. У відсоткових значеннях найвищий показник зростання був у 2016 році і становив 76 % порівняно з попереднім роком.

Така ж ситуація проглядається і з середньорічним виробітком. Кожного року наглядне зростання представленого показника. Хоча відсоток зростання кожного періоду знижується, але допоки він становить більше 100% у порівнянні з попереднім роком, то ситуація є стабільною.

Середньоспискова чисельність працівників та робітників коливається. Станом на 2019 рік загальна їх кількість становить 98 осіб. У 2015 році ж їх кількість становила 86. У зв'язку зі збільшенням середньорічного виробітку

за рік прийнято рішення прийняти в штат ще 10 робітників бля зменшення відсотку простою сировини в необробленому стані. Таким чином врівноважилось становище зі збільшенням обороту продукції. В подальші роки коливання середньоспискової чисельності працівників та робітників коливалось в межах 4 %, що не вказує на велику плінність кадрів.

Фонд оплати праці зростав з такими ж темпами як і попередні аналізовані показники. На це впливало безпосередньо збільшення набору кадрів та зростання мінімальної заробітної плати, що встановлюється державою. Відповідно до цього кожного року заробітна праця усього персоналу пропорційно зростала на відсоток збільшення мінімальної заробітної плати в країні.

Середньорічна заробітна плата одного працівника в 2015 році становила 10350 грн., у 2016 – 15311 грн, у 2017 зросла ще на 16 % та становила 17745 грн., у наступному році збільшилась ще до 20307 грн, а на кінець аналізованого періоду досягла вже 23106 грн. З цього можемо побачити, що заробітна плата збільшувалась не тільки на відсоток зростання мінімальної заробітної плати. Тобто підприємство відноситься відповідально до забезпечення благами свої працівників, що безперечно є добре для забезпечення сталого розвитку самого підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також кожного року зростала. На це також впливало збільшення заробітної плати та, на сам перед, зростання середньорічного виробітку продукції. У 2016 році

А якщо брати до уваги витрати на 1 грн. реалізованої продукції, то вона майже не зросла, тобто технології, сировина, обладнання залишалось капітально не зміненим, що й відобразилось на стабільній собівартості однієї одиниці виробітку. Цей показник за 5 років мав тенденцію коливатись на 3 %.

Що стосується чистого прибутку, то він був неоднозначний. 2015 рік виявився збитковим для підприємства. Остаточний результат діяльності тоді складав – 1060 грн. Наступного ж року прибуток вже склав 79823 грн., а 2017

року виріс ще на 68% та становив вже 134064 грн. В подальші роки відбулось зниження цього показника. станом на 2018 рік прибуток підприємства становив 107680, тобто зменшився та 20 %. А наступного звітнього року він впав ще на 35%. Зважаючи на те, що виручка та виробіток зростали, це явище дає поганий результат на загальну картину становища підприємства.

Така ж сама ситуація і з наступними показниками.

Наприклад, рентабельність продажу в 2015 році становила 0% а в 2016 зросла до 9%, станом же на 2017 рік це вже було 10 %. В подальші два роки знову виявився спад показника, у 2018 році він становив 7 % а в 2019 уже 4%.

Рентабельність реалізованої продукції також в 2015 році становила 0%. У 2016 році вона зросла до 13% а залишилась на цьому рівні у 2017 році. В 2018 році цей рівень почав падати та становив 8%, а у 2019 році знизився до 5 %.

Середньорічна вартість основних засобів усі роки залишалась приблизно однаковою, як вже зазначалось вище. У 2015 році вона становила 164608 тис.грн., наступного року цей рівень зріс тільки на 1%, а в 2017 році навпаки знизився на 1 %. У подальші два роки середньорічна вартість основних засобів зросла на 2 та 7 % пропорційно.

Фондовіддача ж мала схожу тенденцію по відношенню до чистого прибутку (збитку). У 2015 році вона становила – 0,01 грн / грн. Найвищий рівень був у 2017 році та становив 0.81 грн/грн. У 2018 році він знизився на 21%. А в 2019 році становив уже 0,39 грн/грн. За нормальних би умов цей показник мав тенденцію до зростання. Тому підприємству варто приділити більше уваги продуктивності використання основних засобів.

Проаналізуємо обсяг та структуру виробництва основних видів продукції на ПрАТ «Славутський солодовий завод» за 2015-2019 рр. (додаток Б.1).

Як можна побачити з таблиці Б.1 основна продукція, що виробляється заводом, фокусується на пивоварному солоді. Обсяг виробництва

пивоварного солоду впродовж п'яти років зростає. у 2016 та 2017 році це зростання становило 43,2% по відношенню до попереднього року. У 2017 році, не зважаючи на те, що це був найпродуктивніший рік з проаналізованих, зростання обсягу виробітку зросло лише на 21 %, а у 2019 році тільки на 11%. Можливо керівництво намагалось стабілізувати показники діяльності, для досягнення сталого розвитку, але, як можна побачити з минулої таблиці, це призвело незначною мірою до погіршення ситуації, хоча і не до критичного стану. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції проаналізовано з попередньої таблиці.

Для повної характеристики діяльності підприємства потрібно дослідити його цілі, завдання, структуру управління. Також потрібно звернути увагу на зовнішнє середовище, тобто на споживачів продукції, постачальників сировини та матеріалів, конкуруючих організацій і таке інше. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища наведено у таблиці В.1 (Додаток В).

Отже, отримані дані свідчать про те, що у 2015 р. підприємство не мало змоги покращувати свої результати у зв'язку із впливом на нього багатьох негативних чинників, що буквально призвели становище підприємства до збиткового. Але погіршення економічного стану в країні позначилося значною мірою на результатах діяльності підприємства та дестимулювало персонал організації в наслідок чого контроль за виробничими процесами не відзначився позитивною динамікою на виробництві.

Але у 2016 р. управління підприємством було здійснене на досить високому рівні, що не дало можливості погіршити його становище, а натомість вивело його на новий під етап свого розвитку, що можна побачити по тому наскільки зросли більшість показників підприємства.

2017 рік виявився найбільш продуктивним в роботі підприємства. Усі показники розвитку були на піках своїх можливостей у порівнянні з досліджуваними періодами. Це показує що все ж управляти на користь

стабільного розвитку підприємство може. Але проаналізувавши період 2018-2019 року можна побачити, що показники, досягнуті в попередні роки, знову падають, хоча і не так радикально. але все ж для їх стабілізації керівництву підприємства потрібно докласти зусиль та в подальші роки вирівняти це коливання в сторону поступового зростання, розвитку та покращення продуктивності та техніко-економічних показників діяльності.

## **2.2. Оцінка факторів сталого розвитку підприємства**

Постійні зміни в економіці країни вимагають відповідних реакцій керівництва в управлінні підприємством. Завжди для ефективного прийняття рішень маж бути відпрацьований попередній етап прийняття рішень, що заключає в себе аналіз поточного стану діяльності підприємства.

Виходячи з розділу 1.2, наведемо аналіз моделі сталого розвитку за чотирьохфакторною моделлю, що заключає в собі аналіз по економічній, екологічній, соціальній та правовій сталості.

Проаналізувавши теоретичну частину цього питання зроблено висновок, що найголовнішим все таки залишається при визначенні показника сталого розвитку дослідити економічну сталість підприємства. Виходячи з цього було прийнято рішення проаналізувати та звести в одну таблицю фінансові показники діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод» (Додаток Д).

Першою групою показників є аналіз майнового стану підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів на 2015 рік становив 0,392 та з кожним роком зростав приблизно на 0,025. Причиною цього стала неоновлюваність основних засобів, що в подальшому може негативно сказатись на прибутковості підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився протягом 2018 року, що свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення основних засобів,

проте протягом 2019 року даний показник зменшився на 0,01, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт вибуття основних засобів протягом усіх досліджуваних років є більшим за коефіцієнт оновлення, таким чином має місце звужене відтворення основних засобів.

Наступною групою показників є аналіз ліквідності підприємства.

Коефіцієнт покриття, або поточної ліквідності відповідає нормативному значенню, тобто є більшим 1, а також продовжує зростати, що означає, що ПрАТ «Славутський солодовий завод» в змозі покрити всі свої зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2016 та 2017 рр. відповідав нормативному значенню від 0,6-0,8, не зважаючи на збиток. Проте протягом наступних років продовжив зростати, таке значення цього показника свідчить про спроможність підприємства погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2015-2019 рр. зменшується та перебуває на межі допустимого. Таке значення потребує від керівництва ПрАТ «Славутський солодовий завод» залучати позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Чистий оборотний капітал протягом визначених років зростає та є більшим за нормативне значення. У 2015 році цей показник становив 40263,5 тис.грн. Найбільше зростання спостерігається знову ж таки у 2017 році, коли чистий оборотний капітал дорівнює 194751,5 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство здатне погасити власні поточні зобов'язання, та має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування.

Показники платоспроможності ПрАТ «Славутський солодовий завод», або фінансової стійкості аналізуються за чотирма коефіцієнтами.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) є меншим за нормативне значення 0,5, проте продовжує зростання протягом досліджуваних років,

його значення 0,48 у 2019 році свідчить про те, що підприємство здатне профінансувати 48 % активів за рахунок власного капіталу. Оскільки досліджуване підприємство за КВЕД:2010 займається сільським господарством та оптовою торгівлею, а нормативне значення даного показника для різних сфер діяльності відрізняється (0,5 та 0,3 відповідно), тому можна стверджувати, що таке його значення у 2019 році знаходиться у межах норми.

Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності) знаходить в межах нормативного значення, проте продовжує зростати у 2018 та 2019 роках, значення даного показника 0,91 у 2019 році свідчить про низький рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами протягом усіх років зменшувався, проте у 2019 році зріс на 0,09 та становив 0,84. Протягом усіх років значення даного показника знаходилося у межах норми ( $>0,1$ ), таким чином, підприємство є фінансово стійким та здатне проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів та зовнішніх джерел фінансування підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом досліджуваних років зменшується, проте знаходиться в межах нормативного значення, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних активів. Якщо запропонований коефіцієнт у 2015 році становив 1,832, то у 2019 році він уже 1,414. Оскільки у 2017 році підприємством було досягнуто найвищих показників діяльності, то можемо рівнятись у розкритті коефіцієнта маневреності саме на нормативне значення в 1,509, який був у 2017 році. Отже відхилення від норми у 2019 році є незначним.

Проаналізуємо показники ділової активності ПрАТ «Славутський солодовий завод» за 2015-2019 роки.

Коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості кожного року зростають, що є нормою та

свідчить про позитивну тенденцію до ефективного використання обмежених ресурсів.

Строк погашення кредиторської заборгованості має тенденцію до зниження, що також є позитивним проявом використання запозичень. станом на 2015 рік він складав 92 дні, у 2016 році він вже становив 51 день, у 2017 знизився ще на 20 днів, і до кінця 2019 року досягнув значення погашення кредиторської заборгованості до 13 днів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості мав тенденцію до зменшення у 2017 році, проте надалі почав зростати, значення даного коефіцієнта у 2019 році 6,91 знаходиться в межах нормативного значення.

Строк погашення дебіторської заборгованості відповідає нормативному значенню та продовжує зменшуватись у 2018 та 2019 роках, зменшення показника говорить про те, що клієнти запозичують фінансові ресурси на менший термін.

Наступні три показники при стандартних умовах діяльності підприємства, що призводить до продуктивності такої діяльності мають збільшуватись. Така тенденція і вираховувалась у ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зростає протягом усіх досліджуваних років, що є позитивним результатом і свідчить про ефективну діяльність підприємства з закупівлі сировини та збуту готової продукції

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) схильний до збільшення. Можна прослідкувати, що в 2015 році підприємство на 1 грн. основних засобів виготовляло готової продукції на 1,908 грн. Станом же на 2019 рік на 1 грн. основних засобів було виготовлено уже на 9,83 грн. готової продукції.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зростає в усіх досліджуваних періодах, що свідчить про ефективне використання власного капіталу та постійну оптимізацію роботи підприємства. Цей показник з 2015 до 2019 року зріс на 1,969.

Останньою групою аналізу є показники рентабельності ПрАТ «Славутський солодовий завод» за чотирма показниками.

Усі чотири показника у 2015 році були від'ємного значення, що є ненормативом та показує низький рівень рентабельності на той рік. У подальші два роки (2016 та 2017) цей показник перевалив за 0 та зростав, що показує ефективний управлінський вплив на структуру вказаних показників. Станом на 2018 та 2019 роки. Усі показники почали знижувати свій рівень, хоча тримаються нормативу, за яким вони мають бути вище за 0. Коефіцієнт рентабельності активів у динаміці зменшується у 2018 та 2019 роках, проте його фактичне значення є більшим за 0, що є позитивним результатом. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також зменшився у 2018 та 2019 роках, що пов'язане із меншенням обсягу чистого прибутку у динаміці. Коефіцієнт рентабельності діяльності має тенденцію до зменшення у 2018 та 2019 рр., що є негативним показником, оскільки зростання даного показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності, таке його значення зумовлене зменшенням чистого прибутку у 2018 та 2019 рр. Коефіцієнт рентабельності продукції відповідає нормативному значенню  $>0$ , проте у 2018 р. та 2019 р. зменшується.

Таким чином, можна побачити що станом на 2018 та 2019 роки підприємство знизилось у своїй фінансовій активності, але майже усі показники діяльності є вищими за нормативні значення, тому потрібно докласти більше зусиль для стабілізації рівня розвитку бізнесу щоб досягти бажаних цілей та результатів. Сталий розвиток підприємства можуть забезпечити правильні рішення та команди керівництва підприємства. У допомозі для цього і варто слідкувати за такими узагальнюючими фінансовими показниками.

Отже, першу структурну одиницю ієрархії сталого розвитку ПрАТ «Славутський солодовий завод» проаналізовано та досягнуто певних висновків.

Наступним етапом дослідження є аналіз соціальної сталості. Для цього було досліджено поведінку персоналу на підприємстві, його плинність та задоволення своєю роботою.

Ітак, виходячи з даних, представлених в Додатку Г (табл.Г.1), можна прослідкувати такі тенденції руху робочої сили в ПрАТ«Славутський солодовий завод» за 2015-2019 роки.

За 2014 рік у штаті працівників було 94 особи. Станом на 2015 рік їх кількість зменшилась до 86 осіб з причини того, що в поточному році середній виробіток пивоварного солоду на одну третю частини порівняно з 2014 роком.

Тому на обслуговування переробної промисловості потребувалося менше робітників. За рахунок цього було прийнято рішення керівництвом підприємства скоротити чисельність працівників з 94 до 86 осіб, тобто на 8 осіб. Впродовж року також було звільнено за власним бажанням двоє осіб та за порушення трудової дисципліни одна людина.

У 2016 році показники виробітку знову зросли. Отже, штат робітників збільшено з 86 до 96 осіб. Упродовж року за власним бажанням звільнилось 3 людини. Загальна кількість прийнятих працівників складає 13 осіб.

Станом на 2017 рік кількість працівників становила 100 осіб. Було прийнято 3 нових робітників та ще 1 працівник у відділ кадрів. За рік з різних причин не вибуло жодного працівника.

У 2018 році вибуло за власним бажанням 1 робітник. Також у 2019 році вибуло ще 2 працівники за власним бажанням. На місце одного було прийнято нову людину.

Щодо коефіцієнтів обороту по прийому, обороту по вивільненню та плинності кадрів, то вони не складають високого значення та знаходяться в межах норми.

Дослідивши моральне становище між працівниками на ПрАТ «Славутський солодовий завод» можемо сказати, що воно знаходиться в

нормі. Конфліктних ситуацій не виникало. Керівництво піклується про своїх працівників та їх моральний, психологічний та фінансовий стан.

Таким чином, можна заявити, що соціальна сталість є ідеальною як для досліджуваного підприємства. Керівництво задоволене роботою працівників та уміє правильно скоординувати їх роботу, постійно проводиться навчання та підвищення кваліфікації працівників, хоча даних, по яким би можна було зробити докладний аналіз підприємством не надано.

Щодо екологічної сталості, розгорнутої відповіді неможливо надати в представленому звіті, але все ж деякі висновки зробити можна. Зі звіту департаменту екології та природних ресурсів Хмельницької обласної державної адміністрації видно, що ПрАТ «Славутський солодовий завод» входить до переліку потенційно небезпечних об'єктів розташованих на території Хмельницької області у 2015-2019 роках та включений до виду пожежонебезпечних [11].

Також з метою зменшення впливу викидів забруднюючих речовин на якість атмосферного повітря підприємствами області у 2016 році було заплановано виконання 15-ти заходів кошторисною вартістю 20,899 млн. грн. Фактично виконано 14 заходів і затрачено на їх виконання 20,9 млн. грн. Зменшення викидів забруднювальних речовин в атмосферне повітря після впровадження заходів становило 17,7 тонн. На третьому місці у цьому списку знаходиться ТОВ «Славутський солодовий завод» - витрачено 2,8 млн. гривень, скорочення 0,4 тонни

У 2017 році було заплановано виконання 12-ти заходів, які фактично виконані. Зменшення викидів забруднювальних речовин в атмосферне повітря після впровадження заходів становило 59,553 тонни (в 2016 році виконано 14 заходів, зменшення викидів забруднювальних речовин в атмосферне повітря після впровадження заходів становило 17,7 тонн). ТОВ «Славутський солодовий завод» також посів 3 місце по області - скорочення 0,5 тонни. У всі роки керівництво підприємства активно долучається до ініціатив зі збереження навколишнього середовища та покращення

інфраструктури місцевості, де він розташований. Жителі які знаходяться поблизу, ніколи не помічають агресивного викиду забруднюючих речовин в атмосферне повітря, оскільки на підприємстві встановлені очисні споруди і кожного року здійснюється їх ремонт та часткове оновлення.

Така ж ситуація і з правовою сталістю. ПрАТ «Славутський солодовий завод» чітко дотримується законодавства України, що безпосередньо стосується його діяльності. За вказані роки підприємство не приймало участі в судових справах.

Отже, в цьому розділі проведено аналіз існуючих методик оцінки рівня сталого розвитку промислового підприємства, виявлені їх переваги та недоліки. Запропоновано перелік ознак, за якими об'єднуються та класифікуються підходи до оцінки сталого розвитку підприємств. Представлений підхід до оцінки сталого розвитку підприємства на основі чотирьохфакторної моделі, яка спирається на комплексно-системний підхід дослідження, що дозволяє представити сталий розвиток промислового підприємства як багатоконпонентне явище у вигляді сукупності факторів сталого розвитку та показників, що їх формують. За таким підходом було проаналізовано сталий розвиток ПрАТ «Славутський солодовий завод» та виявлено, що підприємство працює над своїм сталим розвитком. Конкретних результатів було досягнуто у соціальній, екологічній та правовій сферах. Що стосується економічної сфери, то тут є деякі похибки, хоча, здебільшого, вони обумовлені факторами зовнішнього впливу та керівництво працює над мінімізацією зниження рівня показників фінансового та економічного розвитку.

### **2.3. Сучасний стан формування та управління сталим розвитком підприємства**

За умов нестабільності ринково-економічного зовнішнього середовища, досягти успіху в бізнесі можливо лише тоді, коли відбувається передбачення

зміни, прогнозування наслідків та застосування антикризових заходів до них. Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві знижується комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, вдосконаленням структури керування підприємством, своєчасною та якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

На сьогодні основні засади і підходи стратегічного управління в українських підприємствах запозичені переважно з розробок зарубіжних вчених і практики американських, японських і європейських корпорацій, з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємству функціонувати стабільно та забезпечить йому позитивні перспективи.

Доцільно у третьому розділі розкрити питання можливості банкрутства підприємства як продовження фінансового аналізу діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод» та через знайдені показники проаналізувати ступінь сталого розвитку.

Проаналізуємо можливість банкрутства на ПрАТ «Славутський солодовий завод» скориставшись моделлю Дж. Таффлера і Г. Тішоу, що розраховується за формулою (2.1):

$$Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D \quad (2.1)$$

де  $Z$  – комплексний коефіцієнт банкрутства;

$A$  – співвідношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань;

$B$  – співвідношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань;

$C$  – співвідношення короткострокових зобов'язань до загальної вартості

активів;

D – співвідношення виручки від реалізації до загальної вартості активів.

Для розрахунку комплексного коефіцієнта побудуємо допоміжну таблицю 2.1, яка містить вихідні балансові дані підприємства за 2015-2019 рр.

Таблиця 2.1. Вихідні дані для розрахунку моделі Дж. Таффлера і Г. Тішоу (тис. грн.)

| №  | Показник                     | 2015 р.  | 2016 р.  | 2017 р.  | 2018 р.  | 2019 р.  |
|----|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. | операційний прибуток         | 79824    | 168602   | 207543   | 189935   | 176265   |
| 2. | короткострокові зобов'язання | 383949   | 433052   | 485272   | 569925,5 | 514199,5 |
| 3. | оборотні активи              | 424212,5 | 511026,5 | 680023,5 | 835192,5 | 806183,5 |
| 4. | загальна сума зобов'язань    | 386263   | 435788   | 494767,5 | 580503   | 520641   |
| 5. | загальна вартість активів    | 598557   | 687407,5 | 852478   | 1013096  | 996894   |
| 6. | виручка від реалізації       | 478706   | 842766   | 1335709  | 1646862  | 1843713  |

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності

Наступним етапом є розрахунок фактичних значень критеріальних показників та комплексного показника для кожного року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Розрахунок показників, що використовуються для розрахунку моделі Дж. Таффлера і Г. Тішоу

| №  | Показник | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. |
|----|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. | A        | 0,21    | 0,39    | 0,43    | 0,33    | 0,34    |
| 2. | B        | 1,1     | 1,17    | 1,37    | 1,44    | 1,55    |
| 3. | C        | 0,64    | 0,63    | 0,57    | 0,56    | 0,52    |
| 4. | D        | 0,8     | 1,23    | 1,57    | 1,63    | 1,85    |
| 5. | Z        | 0,5     | 0,67    | 0,76    | 0,73    | 0,77    |

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності

Для аналізу отриманих результатів комплексного показника моделі Дж. Таффлера і Г. Тішоу ймовірності банкрутства проведемо порівняння отриманих значень (фактичних) з нормативними за 2015-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Нормативні значення показника Моделі Дж. Таффлера і Г. Тішоу

| Значення Z | Ймовірність банкрутства, %                              | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. |
|------------|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <0,2       | криза, нестійкий фінансовий стан                        | -       | -       | -       | -       | -       |
| 0,2-0,3    | зодовільний фінансовий стан                             | -       | -       | -       | -       | -       |
| >0,3       | стійкий фінансовий стан, криза підприємству не загрожує | 0,5     | 0,67    | 0,76    | 0,73    | 0,77    |

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності

Отже, провівши аналіз можливостей настання банкрутства на підприємстві ПрАТ «Славутський солодовий завод» за моделю Дж. Таффлера і Г. Тішоу, що банкрутство підприємству не загрожує. фінансовий стан з кожним розом досягє більшого значення стійкості завдяки зростанню розрахованого коефіцієнту.

Для перевірки достовірності отриманих результатів розрахунку ймовірності настання банкрутства скористаємось вітчизняною моделю оцінки ймовірності банкрутства, в основу якої покладено групування суб'єктів господарювання залежно від виду їх економічної діяльності О. О. Терещено. Побудована О.О. Терещенком дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану, що включає в себе 6 критеріїв має такий вигляд:

$$Z = 1,5 \times K1 + 0,08 \times K2 + 10 \times K3 + 5 \times K4 + 0,3 \times K5 + 0,1 \times K6, (2.2)$$

де Z – комплексний коефіцієнт банкрутства;

K1 – cash-flow, чистий рух грошових коштів / середньорічна величина зобов'язань;

K2 – середньорічна вартість активів / середньорічна величина зобов'язань;

К3—чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

К4—чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / чистий дохід від реалізації продукції;

К5 – середньорічна величина запасів / чистий дохід від реалізації продукції;

К6 – чистий дохід від реалізації продукції / основний капітал.

Для розрахунку побудуємо допоміжну таблицю 2.4, яка містить вихідні балансові дані підприємства за 2015-2019 рр.

Таблиця 2.4. Вихідні дані для розрахунку моделі О.О. Терещено (тис. грн.)

| №  | Показник                       | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р.  | 2019 р. |
|----|--------------------------------|---------|---------|---------|----------|---------|
| 1. | грошові надходження            | 1656    | -3369   | -170    | -973     | -10     |
| 2. | зобов'язання                   | 386263  | 435788  | 494768  | 580503   | 520641  |
| 3. | чистий прибуток                | -5061   | 79823   | 134064  | 107680   | 70151   |
| 4. | середньорічна вартість активів | 598557  | 687408  | 852478  | 1013096  | 996894  |
| 5. | виручка від реалізації         | 478706  | 842766  | 1335709 | 1646862  | 1843713 |
| 6. | середньорічна величина запасів | 184605  | 238805  | 309800  | 368866,5 | 312008  |
| 7. | основний капітал               | 176659  | 179117  | 181950  | 188481   | 197152  |

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності

Таблиця 2.5. Розрахунок показників, що використовуються для розрахунку моделі О. О. Терещено

| №  | Показник | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. |
|----|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. | K1       | 0       | -0,01   | 0       | 0       | 0       |
| 2. | K2       | 1,55    | 1,58    | 1,72    | 1,75    | 1,91    |
| 3. | K3       | -0,01   | 0,12    | 0,16    | 0,11    | 0,07    |
| 4. | K4       | -0,01   | 0,09    | 0,1     | 0,07    | 0,04    |
| 5. | K5       | 0,39    | 0,28    | 0,23    | 0,22    | 0,17    |
| 6. | K6       | 2,71    | 4,71    | 7,34    | 8,74    | 9,35    |
| 7. | Z        | 0,38    | 2,30    | 3,02    | 2,47    | 2,03    |

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності

Наступним етапом є розрахунок фактичних значень критеріальних

показників та комплексного показника для кожного року (табл. 2.5).

Для аналізу отриманих результатів комплексного показника Моделі О.О. Терещено ймовірності банкрутства проведемо порівняння отриманих значень (фактичних) з нормативними за 2015-2019 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Нормативні значення показника моделі О.О. Терещено

| Значення | Ймовірність банкрутства, %                              | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. |
|----------|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <0       | підприємство перебуває у глибокій кризі, є банкрутом    | -       | -       | -       | -       | -       |
| 0-1      | глибока криза і висока ймовірність банкрутства          | 0,38    | -       | -       | -       | -       |
| 1-2      | ранні прояви кризи, середній фінансовий стан            | -       | -       | -       | -       | -       |
| >2       | стійкий фінансовий стан, криза підприємству не загрожує | -       | 2,30    | 3,02    | 2,47    | 2,03    |

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності

Отже, провівши аналіз можливостей настання банкрутства на підприємстві ПрАТ «Славутський солодовий завод» за моделю О. О. Терещено видно, що у 2015 році підприємство знаходилось у стані глибокої кризи, але тоді керівництвом підприємства було докладено зусиль і підприємство вийшло на найкращий рівень та досягнуло стійкого фінансового стану. У 2018 та 2019 році цей показник дещо падає до межі дозволеного, але це ще не критичний рівень та ймовірність банкрутства не проявляється.

На нашу думку другий з представлених розрахунків є вірніший оскільки більш відповідає даним, що було проаналізовано в попередніх розділах.

Робота підприємства в умовах ринку передбачає здійснення нормальної фінансової діяльності. При цьому враховується здатність підприємства здійснювати розрахунки по всіх видах зобов'язань: внутрішніх та зовнішніх, короткострокових та довгострокових.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо активи більші, ніж довгострокові і короткострокові зобов'язання.

Як видно із розділу 2.2, для оцінки платоспроможності існує досить значна кількість показників. Це можна пояснити тим, що це важлива категорія для ефективної роботи підприємства, а її глибокий аналіз – запорука стабільної діяльності.

Тому управління платоспроможністю підприємства на сучасному етапі розвитку економіки обумовлено необхідністю акумуляції значних обсягів грошових ресурсів для забезпечення нормального функціонування виробництва в умовах посиленних інфляційних процесів, кризи платежів, нестабільності банківської системи, банкрутства ряду підприємств, масового безробіття, обмежень об'ємів виробничо-господарської діяльності всіх секторів економіки України. При цьому підприємствам важливо не тільки забезпечити стійке поточне фінансове положення, але й створити умови для розширеного відтворення.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### ПрАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД»

#### 3.1. Обліково-аналітичне забезпечення стратегії сталого розвитку підприємства

До структури та складових інформаційного забезпечення відносяться:

- врахування показників мікро- та макрорівнів у інформації;
- оцінка ресурсів, необхідних для здійснення програм;
- джерела інформації для оцінки ресурсів;
- аналіз зарубіжного досвіду співвідношення понять «облікова інформація» та «сталий розвиток» та також розкриття понятійного апарату у роботах вітчизняних вчених;

– структуризація та уточнення індикаторів ефективності аналізованих процесів.

Якщо враховувати роль та значення політики сталого розвитку необхідність розвитку системи обліково-аналітичного забезпечення управління на рівні підприємств буде зумовлена:

- більшою важливістю дослідження зовнішнього ринкового середовища, а потім уже аналізу внутрішнього середовища;
- необхідністю прийняття управлінських рішень, що будуть зваженими та спиратимуться на прогностичні досліджувані показники;
- загальною потребою врахування при прийнятті рішень вимог суспільства щодо збереження природних і не відтворювальних параметрів виробництва, для мінімізації втрат та менших ризиків для екологічної складової сталого розвитку;
- необхідністю поступового включення оперативного та стратегічного напрямків підприємства для структуризації цілей та етапів

реалізації задумів підприємства, так як усі функції досягнення цілей: облік, аналіз і контроль відображаються в конкретній системі показників;

- збільшенням відкритості методів аналізу ефективності використаних ресурсів з метою забезпечення їх відповідності тактичним і стратегічним тенденціям;

- вдосконаленням концепції обліку та аналізу під час управління процесами відтворення ресурсів, капіталу, природного середовища, їх складовими та їх динамікою.

Для розрахунку показників сталого розвитку та базою для визначення ресурсів, необхідних для втілення стратегії є дані фінансової звітності підприємства, тому, навіть зважаючи на очевидну віддаленість бухгалтерського обліку від проблем стратегічного управління, він є основою моделювання і розрахунків. При цьому, через надзвичайну складність процесу зв'язків у ньому, інформація обліку не надає дані про якість управління процесом, його рушійні сили, але є основою програми розгорнутого моніторингу у частині індикаторів та показників розвитку.

Діяльністю, що забезпечує досягнення довгострокових цілей та вирішення довгострокових завдань на основі активізації наявного потенціалу розвитку та врахування впливу мінливого зовнішнього середовища є аналітичне забезпечення управління підприємством стратегії сталого розвитку. Система обліково-аналітичного забезпечення відіграє одну з ключових ролей у функціонуванні системи управління, забезпечуючи взаємодію їх між собою.

Виокремлення в бухгалтерському обліку складової обліку сталого розвитку мотивовано потребою вимірювати успішність роботи підприємств не тільки за фінансовими, але і соціальними та екологічними показниками (рис. 3.1), і переважно здійснюється як інтегральна оцінка всіх видів капіталу.

Як видно з рисунка, цикл інформаційного забезпечення управління сталим розвитком передбачає врахування та зворотній вплив на методіку ведення обліку і складання фінансової звітності; формування масиву даних

для моніторингу; контроль повноти обліково-аналітичного забезпечення управління підприємства.

Обліково-аналітичне забезпечення має відповідати вимогам стратегії сталого розвитку. До таких вимог належать:

- екологізація виробництва,
- організація господарського використання природних ресурсів;
- підвищення його економічної ефективності,
- комплексний розвиток підприємства,
- підвищення ефективності управління власністю підприємства,
- соціальна структурованість інформації та інше.

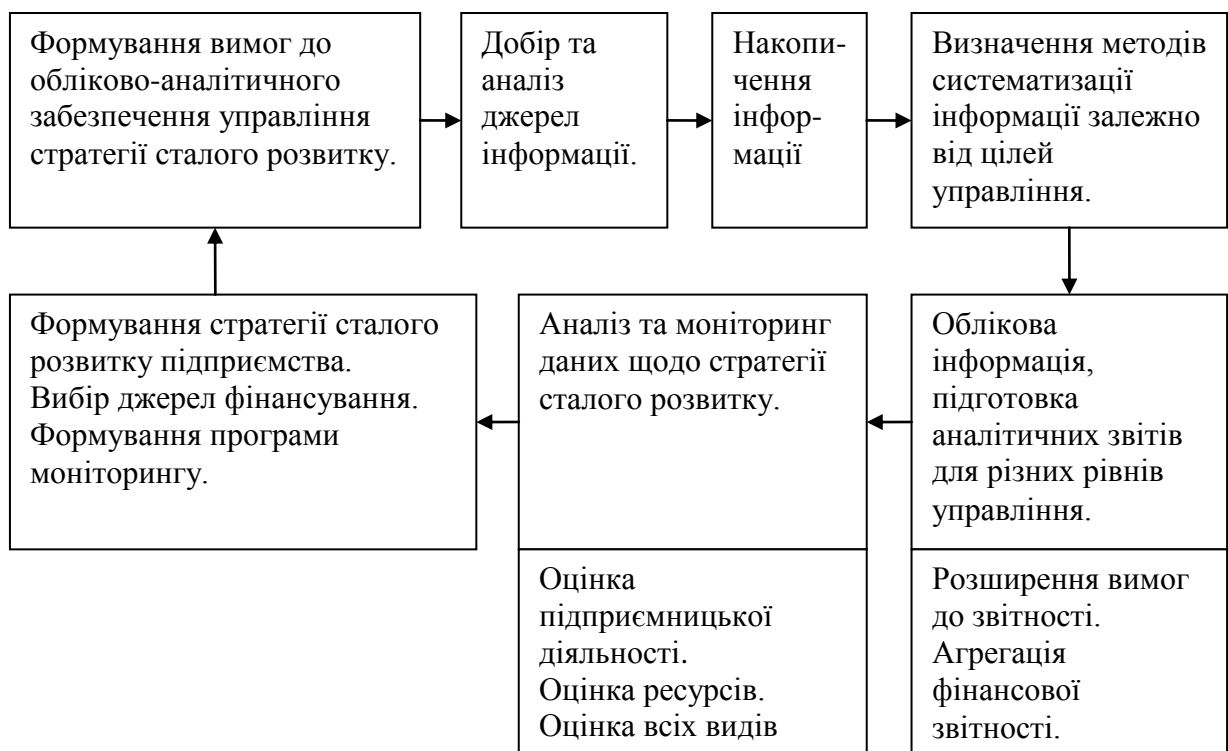


Рисунок 3.1. Складові обліково-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком ПрАТ «Слаутський солодовий завод».

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Слаутський солодовий завод».

Враховуються і її ключові завдання: забезпечення випереджального економічного, соціального, демографічного і духовного розвитку та

узгодження темпів економічного розвитку згосподарською ємністю екосистемою, ефективність структури поточних витрат, ефективною маркетинговою, ресурсною, управлінською діяльністю .

Зважаючи на те, що протягом останніх 20 років звітність у сфері сталого розвитку постійно розвивається, з'явилась низка нових ключових принципів. Глобальною Ініціативою визначено принципи звітності стосовно стійкого розвитку для бізнесу: участь зацікавлених сторін, використання контексту сталого розвитку, істотність, повнота, збалансованість, порівнянність, точність, своєчасність, ясність і надійність, які сприяють підготовці високоякісної інформації зважливих питань та є корисними як для звітності у сфері сталого розвитку, так і для комунікацій.

Обліково-аналітичний супровід сталого розвитку підприємництва визначається як система збору, обробки та передачі фінансової та нефінансової інформації, визначена в рамках потреб стратегії сталого розвитку відповідно до нормативного забезпечення, яка необхідна управлінському персоналу різних рівнів управління для контролю, планування, вимірювання та оцінювання отриманих результатів, передбачених стратегіями сталого розвитку підприємства.

Стратегія сталого розвитку представлена сукупністю інформаційного (планові, облікові та позаоблікові джерела) та методичного забезпечення (методи і методики аналізу) діяльності підприємства та галузі, формується як інтегрована система, що включає бухгалтерський (фінансовий, управлінський, стратегічний) облік, аналіз і стратегічний аудит діяльності підприємства з метою прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення виробництва, зниження витрат і підвищення ефективності використання природних, людських, енергетичних ресурсів.

Взаємодія елементів обліково-аналітичної системи формує обліково-аналітичне забезпечення управління сталим розвитком (рис. 3.2).

Таким чином, в системі обліково-аналітичного забезпечення управління сталого розвитку формується фінансова та нефінансова

інформація, що є основним джерелом даних, що використовуються під час прийняття управлінських рішень стратегічного характеру.

Система обліково-аналітичного забезпечення з урахування мети реалізації стратегії сталого розвитку підприємства та векторів її руху передбачає мету забезпечення якісного саморозвитку і становлення підприємства задоволення потреб підприємства та споживачів продукції на сьогоднішній час та з перспективою на майбутні покоління, а також досягнення сталого розвитку, що забезпечує збалансоване вирішення проблем економічного, соціального, екологічного характеру та проблем збереження та зростання потужності сукупності потенціалу ПрАТ «Славутський солодовий завод».



Рис. 3.2. Обліково-аналітичне забезпечення управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Джерело: складено автором за [32; 33]

Формування теорії і методології відповідного рівня організації бухгалтерського обліку є основою обліково-аналітичного супроводу

стратегії сталого розвитку. Зважаючи на це, як вказують дослідники, «на нижчих рівнях забезпечується лише якісна оцінка виробничого та фінансового капіталів, а на вищих – соціального, людського, інформаційного, екологічного та інших складових сучасної капіталізації підприємства» [52]. Таким чином, на сталий розвиток має вплив інформаційне забезпечення насамперед завдяки аналітично-оціночним процедурам ідентифікації й виміру фінансового і соціально-екологічного капіталів. Основи таких досліджень було проведено та результати наведено у другому розділі магістерської роботи.

Таким чином доведено, що необхідне виокремлення складової обліку сталого розвитку, і це зумовлено потребою вимірювати результати, планувати ресурси традиційно за фінансовими, і згідно нових викликів – за соціальними та екологічними показниками. Тому дані обліку є базовими при обґрунтуванні фінансової складової стратегії і її відповідності реальним потребам.

Виявлено потреби інформаційного забезпечення стратегії сталого розвитку на рівні підприємства – це переважно показники забезпечення фінансової стійкості ПАТ «Славутський солодовий завод».

Основний зміст обліково-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком підприємництва полягає у наданні інформації для управління, з використанням усіх елементів обліково-аналітичного арсеналу, про здатність підприємств та галузі розвиватись відповідно до власних інтересів і вимог суспільства. Взаємодія елементів обліково-аналітичної системи формує обліково-аналітичне забезпечення управління сталим розвитком, а проведення аналізу сприяє наданню релевантних, актуальних аналітичних даних.

ПАТ «Славутський солодовий завод» за роки свого функціонування налагодив правильну та чітку систему управління, але керівництво не досить добре врахувало можливі зміни в економічному та політичному становищі країни та їх вплив на безпосереднє функціонування виробництва, а цей вплив

є досить значним тому, що підприємство є безпосередньо відкритою системою, яка активно взаємодіє з зовнішнім середовищем.

Таблиця 3.1. Характеристика сильних та слабких сторін ПАТ

«Славутський солодовий завод»

| Сфера дальності                    | Сильні сторони                                                                                                                                                                                      | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетинг,<br>Продукція,<br>Бренди | Сильні ринкові позиції; постійне вивчення, контроль та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу підприємства. | Постійні атаки з боку ключових конкурентів; зростання попиту на пиво зарубіжних виробників; неможливість проконтролювати розвиток конкурентів в повному обсязі за причиною недоступу та нестачі інформації.          |
| Виробництво,<br>інновації          | Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія виробництва солоду); можливість економити на масштабах виробництва; можливість всебічного контролю за процесом виробництва солоду.              | Нарощування виробництва потребує значних додаткових коштів, не розроблена ресурсозберігаюча стратегія; можливість технічних несправностей, які не можна було передбачити та проконтролювати заздалегідь їх усунення. |
| Фінанси                            | Достатні фінансові ресурси; можливість зниження витрат; контроль за правильним перерозподілом витрат та прибутків.                                                                                  | В умовах нестабільності економіки може не вистачати власних оборотних коштів, зокрема через подорожчання енергоресурсів; на даному етапі розвитку зниження рентабельності і прибутковості; фінансова дестабілізація  |
| Організація,<br>управління         | Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички                                                     | Розміри виробництва надто великі, можуть виникнути складнощі в управлінні.                                                                                                                                           |
| Кадри                              | Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу, досвід діяльності.                                                                                                                             | Іноколи проявляється неефективна система стимулювання праці; проявлення людського фактору, ненавмисної помилки, яку не можна проконтролювати.                                                                        |

Примітка. Розроблено автором на основі фінансової звітності.

Тому, в принципі, ефективність управління платоспроможністю на підприємстві можна оцінити як помірно високу але із неврахуванням певних

недоліків взаємовідносин на зовнішньому рівні організації. Тому для виявлення усіх наявних проблем потрібно здійснити SWOT-аналіз підприємства (таблиця 3.1).

Основна увага у формуванні стратегії приділяється слабким сторонам, оскільки саме визначення проблем, їхніх причин та шляхів їхнього вирішення стало основою планів дій (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. Загальні зовнішні можливості та загрози для ПАТ “Славутський солодовий завод”

| Потенційні зовнішні можливості                                                                                                                                                                                                                       | Потенційні зовнішні загрози                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| зростання доходів населення; обслуговування нових додаткових груп споживачів; збільшення прибутку підприємства; входження у нові сегменти ринку, збільшення частки на європейському ринку; розширення виробництва для задоволення потреб споживачів. | інфляція; зниження рівня доходів населення; зростання тиску конкурентів; зміни в потребах і смаках споживачів; уповільнений темп зростання ринку; подорожчання енергоресурсів. |

Примітка. Розроблено автором на основі приміток до фінансової звітності.

Виходячи із оцінки внутрішнього стану ПАТ “Славутський солодовий завод” та досліджень зовнішнього оточення, складемо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3.

Матриця SWOT-аналіз для ПАТ “Славутський солодовий завод”

|                      | Позитивний вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Негативний вплив                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє середовище | 1. Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги підприємство може увійти в нові сегменти ринку обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки доступній ціні може досягти більшої прибутковості; маючи значні виробничі потужності – може нарощувати експортний потенціал та збільшувати виробництво конкурентоздатної продукції. | 2. На основі можливості підприємства проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва, компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, розробити ресурсозберігаючу стратегію.                                                  |
| Зовнішнє середовище  | 3. Здобувши високу прибутковість і рентабельність фірма може знешкодити загрозу інфляції та подорожчання енергоресурсів.                                                                                                                                                                                                                                                            | 4. Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. |

Примітка. Розроблено автором на основі приміток до фінансової звітності.

Таким чином, можемо виділити такі конкурентні переваги:

1. У виробництві:

1.1. дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості, та контроль за виконанням таких стандартів;

1.2. проведення удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

2. У маркетингу:

2.1. удосконалення та посилення маркетингової політики;

2.2. збільшення потужності маркетингової збутової політики;

2.3. розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту;

- 2.4. посилення контролю на ринках збуту;
- 2.5. вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки;
- 2.6. вдосконалення маркетингових комунікацій.
- 3. У фінансах:
  - 3.1. дотримання курсу стабільності основних фінансових показників;
  - 3.2. контроль за правильним розподілом та використанням матеріального та грошового фондів;
  - 3.3. поступове збільшення прибутку та рентабельності.
- 4. У кадрах:
  - 4.1. забезпечення збереження раціонально підбраного персоналу;
  - 4.2. випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати;
  - 4.3. налагодження більш досконалої системи стимулювання праці;
  - 4.4. налагодження ефективного контролю за роботою працівників.

Як показав поведений аналіз, можна говорити про існування тісного взаємозв'язку між ефективністю діяльності підприємства та вмінням управлінського персоналу адекватно оцінювати, контролювати та реагувати на зміну факторів зовнішнього середовища. Тому керівники повинні підвищувати такі вміння для підвищення техніко-економічних показників ПАТ «Славутський солодовий завод».

### **3.2. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства**

Управління сталим розвитком підприємства в сучасних умовах є надзвичайно актуальним напрямом наукового пошуку та є невід'ємною складовою діяльності представників бізнес-середовища.

Підприємницька діяльність вважається цілісною одиницею лише у тому випадку, коли вона розглядається як система, тобто з погляду сукупності та взаємодії багаторівневих підсистем, що перебувають у неперервному взаємозв'язку один з одним. Таким чином, підприємство є складним

утворенням, розглядаючи його з погляду системного підходу.

Якщо розглядати підприємницьку діяльність з позиції системного підходу, то визначається, що підприємство залучене у три процеси: Першим з них є одержання ресурсів із зовнішнього середовища, його ще називають входом. Другим є перетворення ресурсів у продукт (процес). Завершальним є передача продукту в зовнішнє середовище, або ж вихід. Вони вважаються основними, базовими процесами життєдіяльності системи, однак знання і вміння здійснювати процеси управління крізь призму декомпозиції системи на підсистеми при аналізі системного об'єкта дозволяє визначити всю систему зв'язків «структурно-функціональної одиниці» досліджуваної системи, це в загальному підсумку дозволяє вибудовувати процеси, що призводять до сталого розвитку підприємства.

В основі процесу управління сталим розвитком підприємства лежить система управління, що дозволяє цілісно, комплексно підходити до процесу взаємодії різних підсистем, які приймають участь в управлінських процесах.

Для дослідження формування моделі сталого розвитку ПрАТ «Славутський солодовий завод» доцільно використати організаційно-функціональну модель, оскільки ця структура бізнес-моделі представляється найбільш вдалою, оскільки при її простоті враховується інтегрованість всіх елементів системи функціонування.

Розробку організаційно-функціональної моделі управління сталим розвитком підприємства доцільно розпочати з дослідження її функціональної складової. Завданням даного етапу є трансформація компонентів сталого розвитку у знаходження відповідних функцій щодо системи.

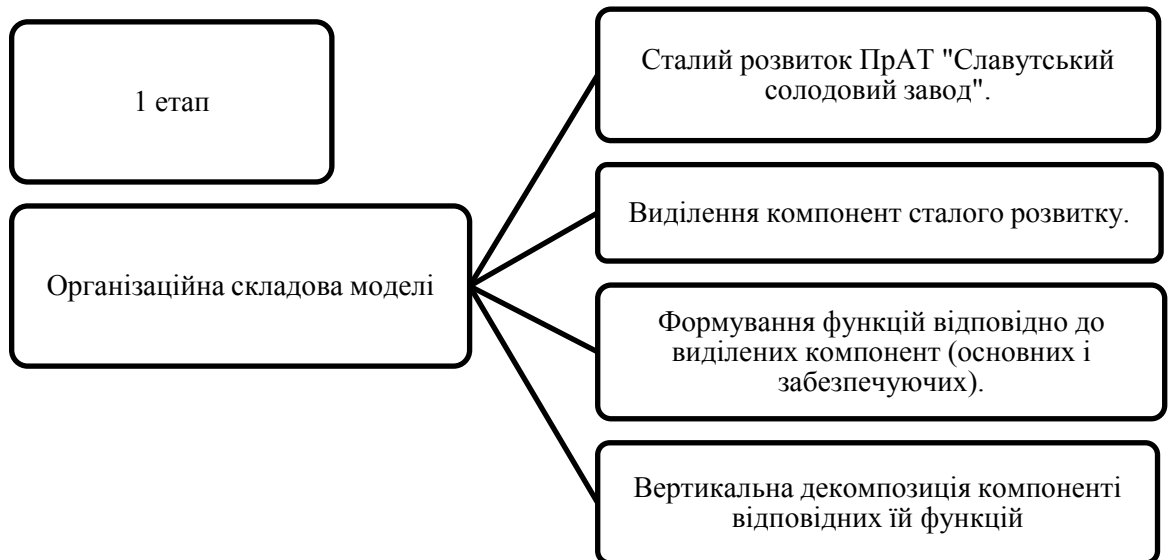


Рисунок 3.3. Перший етап організаційно-функціональної моделі управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Примітка: розроблено автором.

Вказана модель включає три компоненти, хоча, виходячи з нашого аналізу можна додати ще четверту (правову): економічна, соціальна, екологічна. Вертикальна декомпозиція створює відповідні функції представлених компонент.

Розробка організаційної моделі здійснюється на основі організаційної структури підприємства. При цьому необхідно описати склад та ієрархію організаційних ланок, що забезпечують виконання функцій сталого розвитку[40].

У розділі 2.1 детально описано організаційну структуру. До формування сталого розвитку долучені всі організаційні відділи підприємства, які відповідають за чітко окреслені межі формування сталості.

Основні етапи процесу розробки структури управління сталим розвитком підприємства представлені на рис. 3.3 та 3.4.

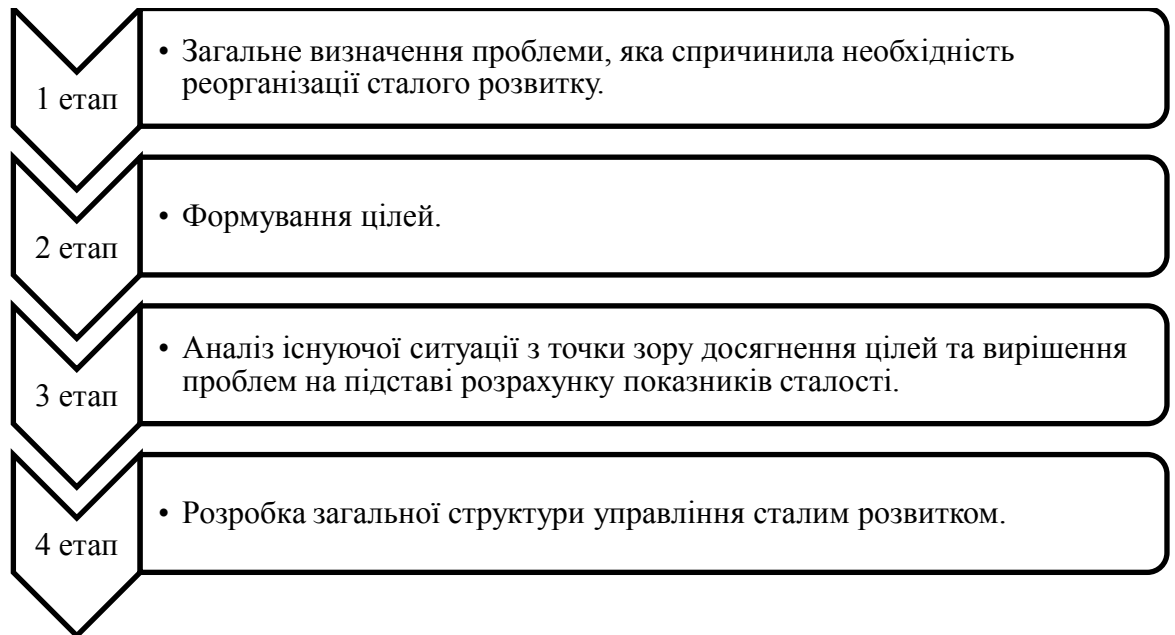


Рис. 3.4. Основні етапи розробки організаційної структури управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Примітка: розроблено автором.

Необхідність у моделі управління сталим розвитком виникла з причин різкої зміни тенденцій економіки сфери діяльності, у загальному на це посприяло зовнішнє середовище підприємства.

Ціллю подальшої діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод» визначено досягнення стабільного зростання показників діяльності підприємства, збільшення його рентабельності та конкурентоспроможності.

Аналіз існуючої ситуації було проведено в розділі 2.

На основі здійсненого аналізу виробничої діяльності підприємства запропоновано ключові показники контролю ефективності впровадження системи управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод» (табл. 3.4).

Моніторинг необхідно здійснювати за конкретний період. Пропонується обирати такі періоди для контролю:

– місяць, квартал, пів року – для оцінки реалізації поточних планів, чи виконання частини поставлених завдань;

- 1 рік – для оцінки реалізації оперативних планів,
- 3–10 років – для оцінки реалізації короткострокових та довгострокових планів.

Таблиця 3.4. Ключові показники контролю ефективності впровадження системи управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

| Фактори          |                  | Умовні позначення                                                    | Показники                             |
|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Економічні       | Виробничі        | Евв <sub>1</sub>                                                     | Основні фонди, млн.грн.               |
|                  |                  | Евв <sub>2</sub>                                                     | Обсяг виробництва, млн.грн.           |
|                  |                  | Евв <sub>3</sub>                                                     | Витрати на 1 грн. продукції.          |
|                  |                  | Евв <sub>4</sub>                                                     | Чистий дохід, млн. грн.               |
|                  | Фінансові        | Ефв <sub>1</sub>                                                     | Загальна вартість активів, млн. грн.  |
|                  |                  | Ефв <sub>2</sub>                                                     | Дебіторська заборгованість, млн. грн. |
| Ефв <sub>3</sub> |                  | Кредиторська заборгованість, млн.грн.                                |                                       |
| Соціальні        | Св <sub>1</sub>  | Середньооблікова чисельність, чол.                                   |                                       |
|                  | Св <sub>2</sub>  | Середньомісячна заробітна плата, грн.                                |                                       |
|                  | Св <sub>3</sub>  | Продуктивність праці, грн.                                           |                                       |
| Екологічні       | Екв <sub>1</sub> | Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря, тис.т.             |                                       |
|                  | Екв <sub>2</sub> | Обсяг оборотної та повторно використаної води, млн. м <sup>3</sup> . |                                       |
|                  | Екв <sub>3</sub> | Обсяг скидання забруднених вод, млн.м <sup>3</sup> .                 |                                       |

Примітка: створено автором на основі даних ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Наведені показники є узагальнюючими і можуть розбиватись на ще уточненіші дані, також цей список може доповнюватись за потреби.

Четвертий же етап заключає в собі багато складових.

Основи побудови організаційно-функціональної моделі управління сталим розвитком підприємства представлена поетапно на рис. 3.3, 3.5, 3.6.

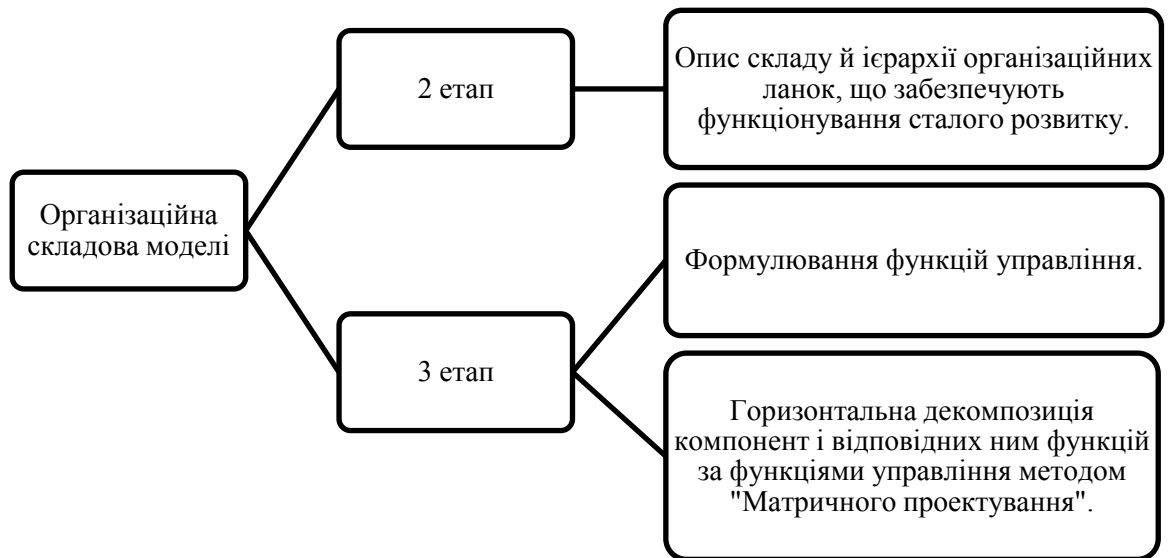


Рис 3.5. Організаційна складова організаційно-функціональної моделі управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Примітка: розроблено автором.



Рис. 3.6. Управлінська складова організаційно-функціональної моделі управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Примітка: розроблено автором.

В залежності до етапів складових побудови організаційно-функціональної моделі управління сталим розвитком побудуємо таку модель для ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Організаційна складова характеризує організаційно-економічний вплив на об'єкт управління за допомогою методичного, інформаційного, програмного, технічного, фінансового і кадрового забезпечення.

Функціональна складова базується на спеціальних функціональних блоках, які включають управління господарськими зв'язками підприємства, науково-технічним прогресом і маркетинговими дослідженнями, а також якістю товарів і послуг.

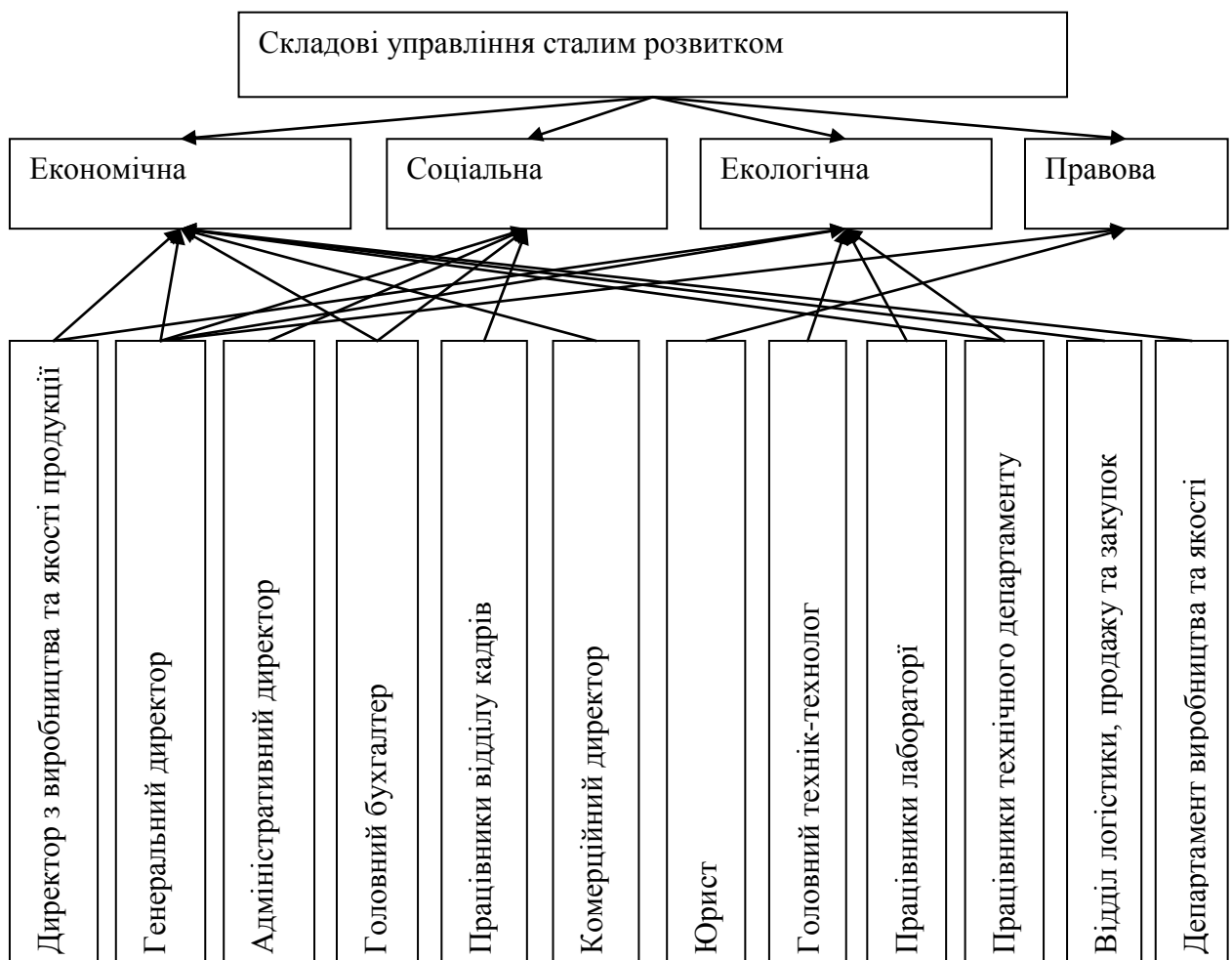


Рисунок 3.7. Організаційно-функціональна модель управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Примітка: розроблено автором.

Управлінська складова ґрунтується на регламентації управлінської діяльності, економічних та психологічних методах управління. Поєднання

всіх трьох елементів дозволяє вирішити існуючі проблеми сталого розвитку підприємства на підставі їх чіткого виділення й прийняття відповідних управлінських рішень.

Таким чином, здійснений аналіз сутності сталого розвитку дозволив узагальнити його зміст, розглянути концептуальні підходи щодо його реалізації, виділити фактори впливу на функціонування ПрАТ «Славутський солодовий завод», провести вертикальну декомпозицію з виділенням функцій управління сталим розвитком. Це дало можливість розробити та обґрунтувати відповідну організаційно-функціональну модель, що закладає перспективи для її подальшої апробації у практичній діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Як вже було зазначено, в управлінні сталим розвитком підприємства залучено всі ланки управління ним, але доцільно розписати побудову моделі окремо від загальної побудови структури управління підприємством. Така модель представлена на рис. 3.7.

Далі доцільно навести розподіл функціональних повноважень з сталого розвитку між учасниками управління ним на ПрАТ «Славутський солодовий завод». Модель взаємодії різних структурних підрозділів ПрАТ «Славутський солодовий завод», інформаційна база, необхідна для прийняття найважливіших управлінських рішень у сфері сталого розвитку підприємства зображена у таблиці 3.5.

Отже, модель взаємодії різних структурних підрозділів відображає необхідність для забезпечення ефективності діяльності підприємства та реалізації поставлених цілей злагодженої роботи працівників різних відділів, взаємному обміну інформації та спільному прийняттю рішень на основі системного підходу.

Запропонована організаційно-функціональна модель дозволяє визначити та досягти довготривалої рівноваги між основними компонентами сталого розвитку підприємства (економічній, соціальній, екологічній) з відповідними ланками організаційної структури і функціями управліннями.

Це стаєможливим за рахунок виділення в ній складових: функціональної, організаційної та управлінської.

Таблиця 3.5 Інформаційна база прийняття управлінських рішень у сфері сталого розвитку ПрАТ «Славутський солодовий завод»

| Управлінське рішення                            | Напрямок оцінки                                                                                                                                                                                                                              | Інформаційна база                                                                                                                                                       | Підрозділ                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Оновлення асортименту продукції та послуг    | Існуючий попит і тенденції його зміни. Стан інноваційно-інвестиційної бази і кадрового складу підприємства. Діяльність конкурентів. Продукція потенційних постачальників. Життєвий цикл товару. Елементи інформаційної бази створення товару | Аналітична інформація про диверсифікацію або перепрофілювання підприємств. Спеціалізовані каталоги. Рекламні повідомлення конкурентів, відкрита статистична інформація. | Директор підприємства<br>Технічний департамент<br>Департамент виробництва та якості                           |
| 2. Впровадження нової техніки (технології)      | Аналітико-синтетичний огляд досягнень НТП. Застосування інновації на підприємстві (виробнича, соціальна, економічна, екологічна позиції).                                                                                                    | Спеціалізовані каталоги. Інформаційні матеріали спеціалізованих виставок, ярмарок. Інформація про інновації. Технічні інформація                                        | Начальник та працівники технічного департаменту, департаменту виробництва та якості<br>Фінансовий департамент |
| 3. Покращення матеріально-технічного постачання | Аналіз поточних конкурентів. Визначення потенційних конкурентів. Характеристики постачальників.                                                                                                                                              | Відкрита статистична інформація, опубліковані інтерв'ю керівників конкуруючих підприємств, особисті контакти. Тематичні статті у спеціалізованих виданнях.              | Директор підприємства<br>Начальник відділу логістики, продажу і закупок<br>Фінансовий департамент             |
| 4. Підвищення якості продукції                  | Дослідження споживачів: їх вподобань, поведінки, очікувань, факторів, що визначають вибір тощо.                                                                                                                                              | Результати анкетування, інтерв'ювання, спостережень. Результати досліджень думок споживачів, відкрита статистична інформація про споріднені підприємства.               | Менеджери з продажу та маркетингу                                                                             |
| 5. Визначення ціни                              | Визначення цільового та очікуваного прибутку, формування ціни на послуги, покриття постійних та змінних витрат підприємства                                                                                                                  | Відкрита статистична інформація про споріднені підприємства, прайс-листи інших підприємств. Результати досліджень думок споживачів.                                     | Бухгалтерія, відділи логістики, продажу і закупок                                                             |

Продовження табл. 3.5

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                             |                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Управління кадровою політикою.                                                 | Дослідження основних показників вивільнення, плинності кадрів, підвищення кваліфікації. Аналіз психологічного стану в колективі.                                                                                                              | Спеціальні звіти відділу кадрів. Статична інформація, тематичні статті, Результати анкетування, інтерв'ювання, спостережень. Дослідження думок працівників. | Фахівці відділу кадрів.                                                                                    |
| 7. Мінімізація ризиків відкриття судових справ.                                   | Дослідження основних показників звітності, проведення аналізу законодавства, оптимізація діяльності в залежності від змін в ньому, дослідження ризиковості договорів, контрактів з зовнішніми клієнтами, постачальниками, посередниками тощо. | Законодавство, спеціалізовані статті, звітність підприємства, аналіз відкритої інформації про компанії, юридичні особи, з якими ведеться співпраця.         | Юридичний відділ, фінансовий департамент, відділ логістики, продажу і закупок.                             |
| 8. Впровадження нових технологій очищення повітря, зменшення викидів в атмосферу. | Аналітико-синтетичний огляд досягнень НТП. Застосування інновації на підприємстві (виробнича, соціальна, економічна, екологічна позиції).                                                                                                     | Спеціалізовані каталоги. Інформаційні матеріали спеціалізованих виставок, ярмарок. Інформація про інновації. Технічні інформація                            | Начальник та працівники технічного департаменту, департаменту виробництва та якості Фінансовий департамент |

Примітка. Запропоновано автором.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства в сучасних економічних умовах господарювання, неможливе без аналізу внутрішніх і зовнішніх загроз та пов'язаних з ними ризиків його економічній безпеці.

Розробка механізму попередження та нівелювання таких економічних загроз пов'язане з тим, що господарська діяльність піддається впливу безлічі факторів, які необхідно ідентифікувати, систематизувати і брати до уваги при проведенні оцінки економічної безпеки підприємства. Якщо розглядати суб'єктивну точку зору проведення аналізу економічної безпеки, то вона зводиться тільки до мікрорівня, де досліджується переважно фінансова складова діяльності підприємства, а факторний вплив макрорівня на

господарські процеси не піддаються ані кількісній, ані якісній оцінці. Тому в сучасних умовах ведення господарської діяльності, головним завданням з управління підприємствами постає виявлення й оцінка всього комплексу ризиків і загроз економічній безпеці з метою їх нівелювання та подальшого врахування під час розробки стратегії власного розвитку.

Доцільно використовувати відомий у стратегічному плануванні SWOT-аналіз, адаптований для цілей проведення досліджень, доповнюючи його політичною і технологічною складовою, соціальним аспектом та правовими і природними факторами, які мають вагомий вплив на діяльність підприємств [21].

За представленим алгоритмом проаналізовано діяльність підприємства та побудовано матрицю SWOT-аналізу в розділі 3.1, тому продовжимо аналіз наступної складової.

Найважливішими елементами господарського механізму є суб'єкти господарювання і відносини, в які вони вступають з приводу організації виробництва і господарських зв'язків. Водночас комплексність оцінки включає основні групи, засновані на формах реалізації безпеки.

Отже, за проведених даних було виявлено прямі загрози та напрямки їх нейтралізації для досягнення сталого розвитку ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Різноманітність існування інструментарію та певних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства, дозволяють окреслити основні її вихідні параметри, які будуть характеризувати показники досягнення ефективної господарської діяльності. Однак висока мінливість зовнішнього середовища не дозволяє в повній мірі використовувати формалізовані методи прогнозування, оскільки інформація про минуле може спотворити якість прогнозів. У цьому випадку слід використовувати неформалізовані методи для прогнозування майбутнього. Джерелом інформації тут виступають знання, кваліфікація та досвід експертів.

В якості можливих варіантів стану зовнішньої середовища доцільно розробити декілька сценаріїв для оцінки ділового клімату: песимістичний, оптимістичний і найбільш імовірнісний. Отже, оцінка економічної безпеки не повинна зводитись до жорстких протиставлень, необхідні комбіновані підходи, що включають формалізовані і неформалізовані методи оцінки функціонування підприємства, направлені на погодження змін внутрішніх чинників зі змінами зовнішнього середовища. Це дозволить забезпечити конкурентоспроможність і економічну безпеку ПрАТ «Славутський солодовий завод» не тільки на поточний період, але й на перспективу.

## ВИСНОВКИ

Одержані в ході магістерської роботи результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних засад, розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на формування стратегії сталого розвитку підприємства.

За результатами аналізу, спрямованого на дослідження управління сталим розвитком ПрАТ «Славутський солодовий завод», можна зробити наступні висновки:

1. На підставі дослідження позицій провідних науковців можна зробити наступні висновки. Під сталим розвитком промислового підприємства слід розуміти відповідь, на що формуються глобальні ризики і виклики. Це нова управлінська філософія, яка передбачає переосмислення ролі підприємства в соціально-економічному розвитку, високий рівень відповідальності в економічній, екологічній та соціальній сферах; усвідомлення необхідності формування стратегій розвитку, адекватних вимогам соціально-орієнтованої інноваційної економіки. Діяльність промислового підприємства, орієнтовано на відтворення економічного, інтелектуального, людського і соціального капіталу, що мають стійкий характер.

2. Говорячи про сталий розвиток підприємства потрібно розуміти поняття комплексності прояву факторів сталості. Багато вчених та організацій вважають, що основою для ідентифікування сталості підприємства є фінансові показники, але ми вирішили що доцільніше буде спиратись на 4 фактори аналізу сталого розвитку такі, як економічна, екологічна, соціальна та правова сталість підприємства. Для розробки методики оцінки сталого розвитку промислових підприємств розроблено алгоритм, в основу якого закладено комплексно-системний підхід дослідження, що дозволяє представити сталий розвиток промислового підприємства як багатокomпонентне явище у вигляді сукупності факторів сталого розвитку та показників, що їх формують.

3. Публічне акціонерне товариство «Славутський солодовий завод» - найпотужніший виробник пивоварного солоду в Європі. Розвиток підприємства нерозривно пов'язаний з розвитком її стратегічного інвестора - Групи Суффле (Франція), яка здійснює діяльність у галузі переробки сільськогосподарської продукції у країнах Східної та Західної Європи, Росії, Казахстану, Бразилії, зокрема забезпечує близько 10% світового виробництва солоду, що становить понад 2 млн. тон на рік.

4. У розділі 2.1 було охарактеризовано підприємство та проведено аналіз техніко-економічних показників його діяльності. Отримані дані свідчать про те, що у 2015 р. підприємство не мало змоги покращувати свої результати у зв'язку із впливом на нього багатьох негативних чинників, що буквально призвели становище підприємства до збиткового. Але у 2016 р. управління підприємством було здійснене на досить високому рівні, що не дало можливості погіршити його становище, а натомість вивело його на новий під етап свого розвитку, що можна побачити по тому наскільки зросли більшість показників підприємства. 2017 рік виявився найбільш продуктивним в роботі підприємства. Усі показники розвитку у 2017 році були на піках своїх можливостей у порівнянні з досліджуваними періодами. Це показує що все ж управляти на користь стабільного розвитку підприємство може. Але проаналізувавши період 2018-2019 року можна побачити, що показники, досягнуті в попередні роки, знову падають, хоча і не так радикально. але все ж для їх стабілізації керівництву підприємства потрібно докласти зусиль та в подальші роки вирівняти це коливання в сторону поступового зростання, розвитку та покращення продуктивності та техніко-економічних показників діяльності.

5. Проведено оцінку стану ПрАТ «Славутський солодовий завод» за чотирьохфакторною моделлю сталого розвитку. Станом на 2018 та 2019 роки підприємство знизилось у своїй фінансовій активності, але майже усі показники діяльності є вищими за нормативні значення, тому потрібно докласти більше зусиль для стабілізації рівня розвитку бізнесу щоб досягти

бажаних цілей та результатів. Сталий розвиток підприємства можуть забезпечити правильні рішення та команди керівництва підприємства. У допомозі для цього і варто слідкувати за такими узагальнюючими фінансовими показниками.

6. Дослідження морального становище між працівниками на ПрАТ «Славутський солодовий завод» показало, що воно знаходиться на належному рівні.. Керівництво піклується про своїх працівників та їх моральний, психологічний та фінансовий стан. Керівництво задоволене роботою працівників та уміє правильно скоординувати їх роботу, постійно проводиться навчання та підвищення кваліфікації працівників. Також вказано що проаналізовано правову сталість, за якої можна зробити висновки, що підприємство не брало участі у судових спорах за останні роки, чітко виконує усі приписи законодавства та не намагається користуватись обхідними шляхами скорочення своїх витрат у різних сферах а робить усе чисто та прозоро з точки зору юриспруденції.

7. У розділі 2.3 досліджено показник ймовірності банкрутства, за яким виявлено, що підприємству не загрожує банкрутство на кінець аналізованого періоду. Як показав поведений аналіз, можна говорити про існування тісного взаємозв'язку між ефективністю діяльності підприємства та вмінням управлінського персоналу адекватно оцінювати, контролювати та реагувати на зміну факторів зовнішнього середовища. Тому керівники повинні підвищувати такі вміння для підвищення техніко-економічних показників ПАТ «Славутський солодовий завод».

8. У розділі 3.1. наведено дані про обліково-аналітичне забезпечення стратегії сталого розвитку. Зміст обліково-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком підприємництва полягає у наданні інформації для управління, з використанням усіх елементів обліково-аналітичного арсеналу, про здатність підприємств та галузі розвиватись відповідно до власних інтересів і вимог суспільства. Взаємодія елементів обліково-аналітичної системи формує обліково-аналітичне забезпечення управління

сталим розвитком, а проведення аналізу сприяє наданню релевантних, актуальних аналітичних даних. Доведено, що необхідне виокремлення складової обліку сталого розвитку, і це зумовлено потребою вимірювати результати, планувати ресурси традиційно за фінансовими, і згідно нових викликів – за соціальними та екологічними показниками. Тому дані обліку є базовими при обґрунтуванні фінансової складової стратегії і її відповідності реальним потребам. Виявлено потреби інформаційного забезпечення стратегії сталого розвитку на рівні підприємства – це переважно показники забезпечення фінансової стійкості. Також проведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод»

9. У розділі 3.2 розроблено модель управління стратегією сталого розвитку. Здійснений аналіз сутності сталого розвитку дозволив узагальнити його зміст, розглянути концептуальні підходи щодо його реалізації, виділити фактори впливу на функціонування ПрАТ «Славутський солодовий завод», провести вертикальну декомпозицію з виділенням функцій управління сталим розвитком. Це дало можливість розробити та обґрунтувати відповідну організаційно-функціональну модель, що закладає перспективи для її подальшої апробації у практичній діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод».

**Виконала** студентка  
магістратуриза спеціальністю  
073 «Менеджмент»

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

Л.В. Панасюк

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**

доцент кафедри  
кандидат економічних наук,  
доцент

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

А.В. Корюгін

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри менеджменту,  
фінансів, банківської справи та  
страхування  
доктор економічних наук,  
професор

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

В.П. Синчак

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Global Reporting Initiative. – 2011. – URL: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
2. Баланович А. М. Аналіз промислових підприємств східного регіону України (на прикладі Харківської області): проблеми і перспективи розвитку. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*, Херсон : ХНТУ. 2015, № 16 (5). Том 1. С. 27–35.
3. Баланович А. М. Науково-теоретична сутність розвитку підприємства та класифікація стратегій розвитку. *Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць*. Івано-Франківськ: Плай, 2016. № 2 (28). С. 283–296.
4. Белоусов, К. Ю. Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной устойчивости. *Вестник Проблемы современной экономики*. 2013. No 1(45). С. 47–50.
5. Бюджетний кодекс України[Електронний ресурс] : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
6. Васюк Н.В. Формування механізму стійкого розвитку машинобудівних підприємств. Київ, 2012. № 10. С. 125-128
7. Вахрамов Е. Н. Оцінка сталого розвитку і функціонування підприємства: фактори, критерії, особливості. *Вісник Астраханського державного технічного університету*. 2017. № 4. С. 52-62.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс]. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
9. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія. Київ: Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 389 с
10. Демиденко Л. М. Концептуальні підходи до забезпечення

стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. Випуск 2(7), Том 1. С. 92-96. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf>

11. Департамент природних ресурсів та екології Хмельницької обласної державної адміністрації, 2020. URL: [https://www.adm-km.gov.ua/?page\\_id=759](https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=759)

12. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99–103.

13. Загуровський М.З. Сталий розвиток регіонів України. *Вісник Інституту прикладного системного аналізу» НАН України та МОН України, Київ: НТУУ «КПІ». 2009. 197 с.*

14. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы. *Вісник Бізнес Інформ*. 2018. № 11—12. С. 44—49.

15. Кислова, Л. А. Історичні аспекти та концептуальні основи сталого розвитку. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 18. № 1. С. 20-24.

16. Комісаренко Є. М. Оцінка сталості розвитку хлібопродуктового комплексу Вінницької області. *Зб. наук. пр. Уманського держ. аграрного ун-ту*. Вип. 67; Ч. 2: Економіка. Ред.кол.: Копитко П. Г. Умань, 2015. С. 267-273.

17. Кондаурова Д. С. Удосконалення механізму сталого розвитку промислового підприємства Економіка, управління, фінанси: *матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.)*. Запоріжжя, 2014. С. 130–137.

18. Конституція України [Електронний ресурс] : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

19. Коробкова З. В. Економічний механізм сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої господарської глобалізації. За ред. В. В.

Титова, В. Д. Маркової. Київ. ЦУЛ, 2016. - С. 57-68.

20. Корчагина Е. В. Методи оцінки стійкого розвитку регіональних соціально-економічних систем. *Проблемы современной экономики*, № 1 (41). 2012. С. 67-71.

21. Кракос Ю.Б. Подход к оценке уровня финансовой составляющей экономической безопасности пред приятия. *Экономика, финансы и право*. 2006. № 12. С. 7—12.

22. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2017. Серія Економіка. Випуск 1(7). С. 85–90.

23. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття “сталий розвиток”. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2015. № 5, Т. 1. С. 13-21

24. Лепейко Т. І. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Економіка розвитку*, 2017. № 4 (84) С. 49–59.

25. Лепейко Т. І. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія*, 2014. № 2. С. 309–322.

26. Лисюк Т. В. Інновації в забезпеченні сталого розвитку готельних підприємств в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2016. Вип. 2. С. 220-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2016\\_2\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2016_2_43)

27. Мірошниченко О.В. Ресурсозбереження серед принципів забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 2014. № 2 (12). С. 58-62.

28. Набієв А. М. Комплексна оцінка сталості підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія 8. Економіка. Соціологія. Соціальна робота. Запоріжжя*, 2015. № 3. С. 137–143.

29. Набієв А. М. Проблеми оцінки фінансової стабільності

підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія 8. Економіка. Соціологія. Соціальна робота. Запоріжжя*, 2014. № 3. С. 106–108.

30. Пакулін С. Л. Підвищення стійкості й забезпечення ефективного використання соціально-економічного потенціалу адміністративно-територіального утворення. *Настоящи изследвания и развитие – 2014 : материали за 10 Международна научна практична конференция (17-25 януари, 2014)*, София: Бял ГРАД-БГ, 2014. Том 7. Икономики. С. 28-30.

31. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

32. Правдюк Н. Л. Обліково-аналітичний супровід стратегії сталого розвитку підприємництва. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 130-143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2019\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_4_17)

33. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

34. Про Дирекцію ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. – URL: [http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=307:1&catid=40:pologenia1&Itemid=81](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=307:1&catid=40:pologenia1&Itemid=81)

35. Про Загальні збори акціонерів ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. – URL: [http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=306:zag\\_zboruakcion&catid=40:pologenia1&Itemid=81](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=306:zag_zboruakcion&catid=40:pologenia1&Itemid=81)

36. Про Наглядову раду ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. – URL: [http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=305:nagladrada&catid=40:pologenia1&Itemid=81](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=305:nagladrada&catid=40:pologenia1&Itemid=81)

37. Про Ревізійну комісію ПрАТ «Славутський солодовий завод».

[Електронний ресурс]. – URL: [http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=304:revizkomis&catid=40:pologenia1&Itemid=81](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=304:revizkomis&catid=40:pologenia1&Itemid=81)

38. Програма по окружающей среде ООН (UNEP). URL: <http://www.UNEP.org> - <http://www.un.org/russian/ga/unep/>

39. Русінова О. С. Процеси управління забезпечення при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства. *Вісник Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 18. С. 94–98.

40. Сокур С. Как строить систему управления : прагматичный подход. *Журнал Корпоративные системы*, 2005. №1. С. 24.

41. Статут ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. – URL: [http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_rokdownloads&view=file&Itemid=80](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=80)

42. Темнов Д. П. Механізми формування реалізації стійкого розвитку текстильних підприємств на основі їх економічного потенціалу: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Москва, 2012. 20 с.

43. Ткачук М. П. Управління змінами в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, 2019. Т. 24, Вип. 6. С. 75-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2019\\_24\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_15)

44. Устойчивое развитие: теория, методология, практика : учебник. Под ред. Л.Г. Мельника. Сумы :ИТД “Университетская книга”, 2009. 1216 с.

45. Філіппов В. Ю. Інтеграція соціального компонента у підприємницьку діяльність з позиції сталого розвитку. *International journal of education and science*. 2019. Vol. 2, No. 4. С. 48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/intjeds\\_2019\\_2\\_4\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/intjeds_2019_2_4_36)

46. Фінансова звітність за 2015 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. – URL:

[http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=146:---2015-](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=146:---2015-)

47. Фінансова звітність за 2016 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. – URL: [http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=150:---2016-](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=150:---2016-)

48. Фінансова звітність за 2017 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. – URL: [http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=162:---2017-](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=162:---2017-)

49. Фінансова звітність за 2018 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. – URL: [http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=175:---2018-](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=175:---2018-)

50. Фінансова звітність за 2019 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. – URL: [http://malthouse.km.ua/index.php?option=com\\_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=197:---2019](http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=197:---2019)

51. Формування фінансового механізму сталого розвитку України [Електронний ресурс] : монографія / за ред. О. П. Кириленко та О. І. Тулай. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 414 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/27>

52. Хомяченкова Н. А. Методика многокритериальной классификации промышленных предприятий по группам устойчивого развития. *Вестник Тверского государственного университета. Прикладная математика*. 2010. № 19. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodikamnogokriterialnoyklassifikatsii>

53. Хомяченкова Н. А. Методические рекомендации по оценке и анализу уровня устойчивого развития промышленного предприятия. Тверь: ТГУ, 2013. 76 с.

54. Хомяченкова Н. А. Система показателей оценки устойчивого

развития промышленности. *Вестник Мурманского МГТУ. Современные проблемы экономики, управления и юриспруденции*, 2009. С. 879–882.

55. Цивільний кодекс України[Електронний ресурс] : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

56. Шведчиков О. А. Концептуальні засади сталого розвитку промислового підприємства . URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_7\\_2/Schvedchikov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_7_2/Schvedchikov.pdf)

57. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. Пер. з англ. В. С. Автономова. Москва : ЭКСМО, 2007. 864 с.

58. Юнацький М. О. Використання дискримінантного аналізу для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «ЦГЗК»). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2018. № 3 (14). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14\\_2018/45.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/45.pdf)

59. Ярошенко Ю. О. Генезис понятия «сталий розвиток» та прояви концепції у сучасних умовах. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*, 2015. № 3-4. С. 103-108.

60. Ярош О. В. Становлення соціального підприємництва в Україні в контексті сталого розвитку. *Вісник Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*, 2019. Вип. 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2019\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2019_7_13)

**ДОДАТКИ**

## Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Славутський солодовий завод» за 2015-2019 р.

| № з/п | Показники                                                        | Одиниця виміру | 2015 р.      | 2016 р.      |                    | 2017 р.      |                    | 2018 р.      |                    | 2019 р.      |                    |
|-------|------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|
|       |                                                                  |                | абсол. знач. | абсол. знач. | у % до попер. року | абсол. знач. | у % до попер. року | абсол. знач. | у % до попер. року | абсол. знач. | у % до попер. року |
| 1     | 2                                                                | 3              | 4            | 5            | 6                  | 7            | 8                  | 9            | 10                 | 11           | 12                 |
| 1.    | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг   | тис. грн.      | 478706       | 842766       | 176                | 1335709      | 158                | 1646862      | 123                | 1843713      | 112                |
| 2.    | Середньоспиксова чисельність:                                    | осіб           | 86           | 96           | 112                | 100          | 104                | 99           | 99                 | 98           | 99                 |
|       | - працівників                                                    |                |              |              |                    |              |                    |              |                    |              |                    |
|       | - робітників                                                     |                | 61           | 71           | 116,4              | 75           | 105,6              | 74           | 98,6               | 73           | 98,6               |
| 3.    | Середньорічний виробіток:                                        | тис. грн.      | 5566,35      | 8778,81      | 158                | 13357,09     | 152                | 16634,97     | 125                | 18813,4      | 113                |
|       | - одного працівника                                              |                |              |              |                    |              |                    |              |                    |              |                    |
|       | - одного робітника                                               |                | 7847,6       | 11869,9      | 151,25             | 17809,45     | 150                | 22254,9      | 124,9              | 25256,3      | 113,5              |
| 4.    | Фонд оплати праці                                                | тис. грн.      | 8900,9       | 14698,3      | 165                | 17745,4      | 121                | 20104,3      | 113                | 22643,9      | 113                |
| 5.    | Середньомісячна заробітна плата одного працівника                | грн.           | 103,50       | 153,11       | 148                | 177,45       | 116                | 203,07       | 114                | 231,06       | 114                |
| 6.    | Собівартість реалізованої прод-ї                                 | тис. грн.      | 355047       | 610530       | 172                | 997593       | 163                | 1330174      | 133                | 1510204      | 114                |
| 7.    | Чистий прибуток (збиток) всього                                  | грн.           | -1060        | 79823        | -7530              | 134064       | 168                | 107680       | 80                 | 70151        | 65                 |
| 8.    | Витрати на 1 грн. реалізованої продукції                         | %              | 0,74         | 0,72         | 98                 | 0,75         | 103                | 0,81         | 108                | 0,82         | 101                |
| 9.    | Рентабельн./збитковість продажу                                  | %              | 0            | 9            | -4277              | 10           | 106                | 7            | 65                 | 4            | 58                 |
| 10.   | Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг             | %              | 0            | 13           | -4379              | 13           | 103                | 8            | 60                 | 5            | 57                 |
| 11.   | Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю) | тис. грн.      | 164608       | 166908,5     | 101                | 165964       | 99                 | 169444       | 102                | 181897       | 107                |
| 12.   | Фондовіддача                                                     | грн./грн.      | -0,01        | 0,48         | -7427              | 0,81         | 169                | 0,64         | 79                 | 0,39         | 61                 |

Примітка: розроблено автором на основі [46, 47, 48, 49, 50].

Динаміка обсягу та структури реалізації (виробництва) основних видів продукції (послуг) на ПрАТ «Славутський солодовий завод» за 2015-2019 рр.

| Назва продукції (послуг)                                                                        | 2015 р.                    |                | 2016 р.                    |                | 2017 р.                     |                | 2018 р.                     |                | 2019 р.                     |                | Відхилення 2016р. від 2015р (+, -), % | Відхилення 2017 р до 2016 р., (+, -), % | Відхилення 2018р. від 2017р. (+, -), % | Відхилення 2019р. від 2018р. (+, -), % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                 | обсяг продукції, тис. грн. | питома вага, % | обсяг продукції, тис. грн. | питома вага, % | обсяг продукції, тис. грн.. | питома вага, % | обсяг продукції, тис. грн.. | питома вага, % | обсяг продукції, тис. грн.. | питома вага, % |                                       |                                         |                                        |                                        |
| 1                                                                                               | 2                          | 3              | 4                          | 5              | 6                           | 7              | 8                           | 9              | 10                          | 11             | 12                                    | 13                                      | 14                                     | 15                                     |
| Солод пивоварний                                                                                | 478706                     | 100            | 842766                     | 100            | 1206442                     | 100            | 1459615                     | 100            | 1617373.7                   | 100            | 43,20                                 | 43,15                                   | 20,99                                  | 10,81                                  |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг (або обсяг виробленої продукції) | 478706                     | -              | 842766                     | -              | 1 335 709                   | -              | 1 646 862                   | -              | 1 843 713                   | -              | 43,20                                 | 58,49                                   | 23,29                                  | 11,95                                  |

Примітка: розроблено автором на основі [46, 47, 48, 49, 50].

## Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Славутський солодовий завод»

| Внутрішнє середовище                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цілі:                             | Довгострокові (5-10 р.):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                      | сприяння найповнішому задоволенню потреб населення і різних суб'єктів господарювання; отримання доходу від виробничо-комерційної діяльності, задоволення потреб підприємств, громадян та суспільства в цілому у продуктах діяльності підприємства, а також максимізація добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій Товариства, будівництво нового високотехнологічного елеватора для переробки ячменю; розширення ринку збуту готової продукції за кордон.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                      | Середньострокові (1-5 р.):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                      | капітальний ремонт залізничного під'їзду до ПрАТ «Славутський солодовий завод».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                      | Короткострокові (до 1 р.):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                      | підготовка проектно-кошторисної документації під заплановані проекти; маркетингові дослідження сильних і слабких сторін ПрАТ «Славутський солодовий завод».<br>Цілі підприємства є чітко визначені, досяжні, конкретні, враховують вплив середовища функціонування, що позитивно впливає на діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2. Структура управління організацією | - лінійно-функціональна. Відповідає вимогам середовища функціонування. Слід зазначити, що на підприємстві жорсткий рівень централізації управління. Централізація є реакцією організованої системи, що спрямована на запобігання втрати та пошкодження інформативного потоку під час передачі її через усю кількість рівнів керування. Вона полегшує розуміння цілі керування та забезпечує сильне керівництво. На сьогодні у прямому підпорядкуванні генерального директора є: директор з виробництва та якості продукції, адміністративний директор, головний бухгалтер та комерційний директор. Найвищим органом ПрАТ «Славутський солодовий завод» є Рада Акціонерів, де і визначаються основні положення та фактичний шлях розвитку заводу на деякий період часу. |
| 3. Завдання:                         | випуск високоякісного солоду, конкурентоспроможного на ринках України та Європи (піднятися на такий рівень можна при використанні сировини високої якості); здійснення поточних ремонтів у цехах.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. Технологія:                       | модернізовано більшість технологічних процесів, після чого значно зменшено енерго- та трудомісткість виробничих процесів, продовжується реконструкція лінії завантаження солоду. Вплив цього фактора відбувається через постачальників, конкурентів, партнерів та споживачів. Технологія повністю відповідає сучасним потребам споживачів і вимогам державних стандартів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Продовження таблиці В.1

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Працівники:       | усі мають високий професійний рівень та досвід роботи не менше 4 років. Більшість працівників основного виробництва є «довгожилами» на підприємстві, вони працюють уже більше 15 років. Оскільки головними акціонерами товариства є французька компанія Soufflet, то варто для працівників ПрАТ «Славутський солодовий завод» організувати курси по вивченню іноземної мови, зокрема французької. Доцільно також започаткувати підвищення кваліфікації працівників за кордоном. Цей внутрішній чинник загалом позитивно впливає на діяльність організації.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Зовнішнє середовище: |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Споживачі:        | У своїй діяльності підприємство орієнтується на забезпечення потреб споживачів, тому воно використовує працю висококласних спеціалістів, новітню техніку та технологію, що підвищує репутацію ПрАТ «Славутський солодовий завод» серед споживачів. Споживачами продукції підприємства є вітчизняні та закордонні пивоварні заводи, такі як: ПБК «Славутич», «Львівська броварня», Харківський пивзавод «Рогань», Миколаївський пивзавод «Янтар», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Сармат», Сімферопольський пивзавод «Крим»; рмолдавські споживачі: пивзаводи «Аркашул», «Георан», «Бендерський завод пивобезалкогольних напоїв», а також європейські пивоварні «Хайнекен» та «Кастель». У 2012 р. 8179 тонн солоду було експортовано закордон. Потрібно продовжувати пошук іноземних споживачів. У зв'язку із розширенням діяльності організації планується, що коло споживачів поповниться клієнтами інших територіальних осередків, іноземних фірм та підприємствами. Вплив фактора є максимально позитивним, оскільки існує тенденція до зростання попиту на послуги ПАТ «Славутський солодовий завод». |
| 2. Постачальники:    | є підприємства, з якими ПрАТ «Славутський солодовий завод» уклало угоду - іноземними постачальниками, як з ближнього (Литва), так і з дальнього (Данія, Англія) зарубіжжя, також ПрАТ «Славутський солодовий завод» використовує вітчизняну сировину. У майбутньому у зв'язку з розширенням обсягів діяльності організації планується розширення постачальницької бази.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. Конкуренти:       | є два підприємства Malteuтор в Україні (Харків - 100-105 тис.т. та Чернігів - 55-60 тис.т.) розраховані на виробництво близько 160 тис. тонн солоду на рік. Потужності французької SouffletGroup в Україні становлять: ПАТ «Славутський солодовий завод» 160 тис. тонн, Дніпропетровський пивоварний завод «Дніпро» - 30 тис. тонн солоду на рік. ТОВ «Бердичівська солодова компанія» виробляє 55-60 тис.т. на рік, а ПАТ «Хмельпиво» – 2 тис.т. солоду на рік. Солодовий завод ЗАТ «Оболонь» (сmt. Чемерівці), річна потужність якого складає 120 тис.т. на рік. Загострення конкурентної боротьби на ринку негативно впливає на діяльність підприємства, постійно змушуючи його вживати оперативних заходів, гнучко реагувати на дії конкурентів, а для цього часто не достатньо організаційних ресурсів.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## Продовження таблиці В.1

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Державні органи влади | розробляють, формулюють і затверджують засади функціонування ПрАТ «Славутський солодовий завод» в державі, Міністерство охорони здоров'я України та Верховна Рада розробляють нормативно-правові акти, якими затверджуються державні санітарні норми і правила виробництва солоду; Державна податкова адміністрація контролює діяльність заводу. Необхідно зазначити, що часті перевірки органами державної влади діяльності підприємства негативно впливають на діяльність підприємства.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5. Інфраструктура        | Перевезення сировини та готової продукції ПрАТ «Славутський солодовий завод» проводиться залізничним та автомобільним транспортом автотранспортного підприємства, яке обслуговує завод. Під'їзні шляхи потребують поточного ремонту. При здійсненні перевезень сировини та готової продукції по території України інфраструктура негативно впливає на діяльність організації через незадовільний стан автомобільних доріг, що призводить до підвищення рівня небезпеки перевезень та пошкодження чи втрат сировини та продукції.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 6. Законодавчі акти      | визначають можливі види діяльності підприємства, вказують на обов'язки і права підприємства тощо. Вони безпосередньо впливають на діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод», оскільки його діяльність базується на засадах таких законів, як Закон України "Про господарські товариства", КВЕД 2010 Клас 11.06 Виробництво солоду в Україні, Господарський кодекс, Кодекс законів про працю, наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Державних санітарних норм і правил для підприємств, що виробляють солод, пиво та безалкогольні напої», Нормативно-правовий акт охорони праці 15.9-1.13-97 «Правила безпеки при виробництві солоду, пива та безалкогольних напоїв» тощо. Законодавчі акти визначають порядок проведення господарських операцій, таких як: купівля-продаж сировини та готової продукції, митне оформлення закордонних операцій. Визначаються також стандарти виробництва солоду. Постійні зміни у законодавстві, часто його суперечливість та неоднозначність у систему економічних відносин у державі та через нестабільність цін на сировину і готову продукцію тощо. |

Примітка: розроблено автором.

Додаток Г  
Таблиця Г.1

Дані про рух робочої сили на підприємстві

| № з/п | Показники                          | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Відхилення<br>2016 р. від<br>2015 р., (+/-) | Відхилення<br>2017 р. від<br>2016 р., (+/-) | Відхилення<br>2018 р. від<br>2017 р., (+/-) | Відхилення<br>2019 р. від<br>2018 р., (+/-) |
|-------|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.    | Прийнято працівників, осіб         | 3       | 13      | 4       | 0       | 1       | 10                                          | -9                                          | -4                                          | 1                                           |
| 2.    | Вибуло працівників, всього, осіб   |         |         |         |         |         |                                             |                                             |                                             |                                             |
|       | з них                              |         |         |         |         |         |                                             |                                             |                                             |                                             |
|       | – за власним бажанням              | 2       | 3       | 0       | 1       | 2       | 1                                           | -3                                          | 1                                           | 1                                           |
|       | – з причин скорочення штатів       | 8       | 0       | 0       | 0       | 0       | -8                                          | 0                                           | 0                                           | 0                                           |
|       | – за порушення трудової дисципліни | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | -1                                          | 0                                           | 0                                           | 0                                           |
| 3.    | Коефіцієнт обороту по прийому      | 0,03    | 0,14    | 0,04    | 0,00    | 0,01    | 0,00                                        | -0,10                                       | -0,04                                       | 0,01                                        |
| 4.    | Коефіцієнт обороту по вивільненню  | 0,13    | 0,03    | 0,00    | 0,01    | 0,02    | -0,10                                       | -0,03                                       | 0,01                                        | 0,01                                        |
| 5.    | Коефіцієнт плинності кадрів        | 0,03    | 0,03    | 0,00    | 0,01    | 0,02    | 0,00                                        | -0,03                                       | 0,01                                        | 0,01                                        |

Примітка: розроблено автором на основі [46, 47, 48, 49, 50].

Зведена таблиця фінансових показників ПрАТ «Сталвутьський солодовий завод» за 2015-2019 роки.

| № з/п | Показник                              | Нормативне значення                | На кінець року |         |          |        |        | Відхилення 2016 р. від 2015 р. (+/-) | Відхилення 2017 р. від 2016 р. (+/-) | Відхилення 2018 р. від 2017 р. (+/-) | Відхилення 2019 р. від 2018 р. (+/-) |
|-------|---------------------------------------|------------------------------------|----------------|---------|----------|--------|--------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|       |                                       |                                    | 2015           | 2016    | 2017     | 2018   | 2019   |                                      |                                      |                                      |                                      |
| 1     | 2                                     | 3                                  | 4              | 5       | 6        | 7      | 8      | 9                                    | 10                                   | 11                                   | 12                                   |
| 1.    | Аналіз майнового стану підприємства   |                                    |                |         |          |        |        |                                      |                                      |                                      |                                      |
| 1.1.  | Коефіцієнт зносу основних засобів     | Зменш.                             | 0,392          | 0,413   | 0,447    | 0,470  | 0,482  | 0,020                                | 0,034                                | 0,023                                | 0,012                                |
| 1.2.  | Коефіцієнт оновлення основних засобів | Збільш.                            | 0,046          | 0,016   | -0,021   | 0,040  | 0,031  | -0,031                               | -0,037                               | 0,062                                | -0,009                               |
| 1.3.  | Коефіцієнт вибуття основних засобів   | повинен бути менше за попер. коеф. | 0,386          | 0,398   | 0,426    | 0,467  | 0,472  | 0,013                                | 0,027                                | 0,041                                | 0,005                                |
| 2.    | Аналіз ліквідності підприємства       |                                    |                |         |          |        |        |                                      |                                      |                                      |                                      |
| 2.1.  | Коефіцієнт покриття                   | >1                                 | 1,105          | 1,180   | 1,401    | 1,465  | 1,568  | 0,075                                | 0,221                                | 0,064                                | 0,102                                |
| 2.2.  | Коефіцієнт швидкої ліквідності        | 0,6 - 0,8                          | 0,693          | 0,795   | 1,059    | 1,168  | 1,214  | 0,102                                | 0,265                                | 0,109                                | 0,046                                |
| 2.3.  | Коефіцієнт абсолютної ліквідності     | >0 збільш.                         | 0,008          | 0,006   | 0,002    | 0,001  | 0,000  | -0,003                               | -0,004                               | -0,001                               | -0,001                               |
| 2.4.  | Чистий оборотний капітал, тис. грн.   | >0 збільш.                         | 40263,5        | 77974,5 | 194751,5 | 265267 | 291984 | 37711                                | 116777                               | 70515,5                              | 26717                                |

## Продовження таблиці Д.1

| 3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства |                                                      |            |        |        |         |        |        |         |        |         |        |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|
| 3.1.                                                            | Коефіцієнт платоспроможності (автономії)             | >0,5       | 0,355  | 0,366  | 0,423   | 0,427  | 0,478  | 0,011   | 0,057  | 0,004   | 0,051  |
| 3.2.                                                            | Коефіцієнт фінансування                              | <1 зменш.  | 0,550  | 1,157  | 0,729   | 0,745  | 0,915  | 0,608   | -0,428 | 0,016   | 0,170  |
| 3.3.                                                            | Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | >0,1       | 0,917  | 0,843  | 0,794   | 0,744  | 0,835  | -0,074  | -0,049 | -0,050  | 0,092  |
| 3.4.                                                            | Коефіцієнт маневреності власного капіталу            | >0 збільш. | 1,832  | 1,712  | 1,509   | 1,436  | 1,414  | -0,120  | -0,203 | -0,073  | -0,022 |
| 4. Аналіз ділової активності підприємства                       |                                                      |            |        |        |         |        |        |         |        |         |        |
| 4.1.                                                            | Коефіцієнт оборотності активів                       | Збільш.    | 0,800  | 1,226  | 1,567   | 1,626  | 1,849  | 0,426   | 0,341  | 0,059   | 0,224  |
| 4.2.                                                            | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості   | Збільш.    | 3,686  | 5,915  | 2,398   | 6,195  | 6,912  | 2,229   | -3,516 | 3,797   | 0,717  |
| 4.3.                                                            | Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості  | Збільш.    | 3,903  | 6,993  | 11,661  | 15,070 | 26,826 | 3,090   | 4,668  | 3,409   | 11,756 |
| 4.4.                                                            | Строк погашення дебіторської заборгованості, днів    | Зменш.     | 97,669 | 60,866 | 150,105 | 58,109 | 52,085 | -36,803 | 89,238 | -91,996 | -6,024 |

## Продовження таблиці Д.1

|      |                                                        |               |        |        |        |        |        |         |         |         |         |
|------|--------------------------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 4.5. | Строк погашення кредиторської заборгованості, днів     | Зменш.        | 92,243 | 51,481 | 30,872 | 23,888 | 13,420 | -40,762 | -20,609 | -6,984  | -10,469 |
| 4.6. | Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів            | Збільш.       | 1,588  | 2,275  | 2,527  | 2,557  | 3,003  | 0,688   | 0,252   | 0,030   | 0,446   |
| 4.7. | Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) | Збільш.       | 2,908  | 4,981  | 8,209  | 9,348  | 9,827  | 2,072   | 3,228   | 1,140   | 0,478   |
| 4.8. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу               | Збільш.       | 1,902  | 3,349  | 3,734  | 3,807  | 3,871  | 1,447   | 0,385   | 0,073   | 0,064   |
| 5.   | Аналіз рентабельності підприємства                     |               |        |        |        |        |        |         |         |         |         |
| 5.1. | Коефіцієнт рентабельності активів                      | >0<br>Збільш. | -0,177 | 11,612 | 15,726 | 10,629 | 7,037  | 11,789  | 4,114   | -5,098  | -3,592  |
| 5.2. | Коефіцієнт рентабельності власного капіталу            | >0<br>Збільш. | -0,499 | 31,724 | 37,478 | 24,892 | 14,730 | 32,223  | 5,755   | -12,587 | -10,162 |
| 5.3. | Коефіцієнт рентабельності діяльності                   | >0<br>Збільш. | -0,221 | 9,472  | 10,037 | 6,538  | 3,805  | 9,693   | 0,565   | -3,498  | -2,734  |
| 5.4. | Коефіцієнт рентабельності продукції                    | >0<br>Збільш. | -0,221 | 9,472  | 11,112 | 7,377  | 4,337  | 9,693   | 1,641   | -3,735  | -3,040  |

Примітка: розроблено авторомна основі [46, 47, 48, 49, 50].

Дефініції поняття «Сталий розвиток»

| Автори                                           | Поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Вектор   |       |                       |           |                         |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-----------------------|-----------|-------------------------|
|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | розвиток | зміни | Навколишнє середовище | рівновага | Умови життє-діяльності. |
| Буркинський Б. В., Степанов В.Н., Харичков С. К. | Здатність еколого-економічної системи втримувати зміни, спричинені зовнішніми та внутрішніми впливами в економічних та екологічних підсистемах, а також здатність збереження визначеної динамічної рівноваги.                                                                                                                  |          | +     |                       | +         |                         |
| Герасимчук З. В.                                 | Процес забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами в певних умовах, протягом необхідного проміжку часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та підвищення якості життя сучасних і наступних поколінь за умови збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища. | +        |       | +                     |           | +                       |
| Данилишин Б. М., Шостак Л. Б.                    | Відносини в суспільному виробництві, завдяки яким досягаються оптимальні пропорції нормалізації якісного стану середовища, економічного зростання і зростання духовних і матеріальних потреб людей.                                                                                                                            | +        |       | +                     | +         | +                       |
| Інститут світових ресурсів                       | Розвиток, при якому природні ресурси, людство і фінанси управляються і використовуються таким чином, щоби збільшити багатство і благоустрій людей без погіршення умов їх життєдіяльності у майбутньому.                                                                                                                        |          |       | +                     | +         | +                       |
| Трегобчук В.                                     | Економічне зростання, за якого ефективно розв'язуються найважливіші проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації та забруднення довкілля.                                                                                                                                                                 | +        |       | +                     |           | +                       |
| Шевченко І.В., Литвинський К.О.                  | Керований процес коеволюційного розвитку природи та суспільства, мета якого забезпечити здорове, продуктивне життя в гармонії з природою нинішнім та майбутнім поколінням на основі збалансованого розвитку економічних систем, з урахуванням охорони культурної та природної спадщини.                                        | +        |       | +                     |           | +                       |
| Сизоненко О. О.                                  | Розвиток, при якому поліпшення економічних показників не погіршує екологічних показників і навпаки, що забезпечує збалансованість досягнення еколого-економічних цілей (базис) та                                                                                                                                              | +        | +     | +                     | +         | +                       |

|                                          |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| гарантує соціальну гармонію (надбудову). |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------|--|--|--|--|--|

## Продовження таблиці Е.1

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |  |   |   |   |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|---|---|
| Сталинська О. В., Коверга С. В., Гайдатов О.В. | Розвиток, який задовольняє інтересивласників підприємства, потреби поточного функціонування та розвитку виробництва, створюючи умови для довгострокового стабільного функціонування підприємства і сприяючи при цьому розвитку суспільства та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. | + |  | + |   | + |
| Томпсон М.                                     | Створення економічного доходу через інноваційні рішення, які сприяють соціальному добробуту та захисту навколишнього середовища.                                                                                                                                                                       | + |  | + |   | + |
| Шубравська О. В.                               | Здатність економічних систем зберігати стабільне збалансоване зростання; при цьому збалансованість має стосуватися елементів економічної системи, а також проявлятися у взаємодії системи із своїми надсистемами та з рештою систем, які з нею контактують, зокрема - екологічною і соціальною.        | + |  | + | + | + |
| Васильчук І. П.                                | Нова управлінська філософія, за якої будь-яке управлінське рішення ухвалюється з урахуванням і економічного, і екологічного, і соціального ефектів.                                                                                                                                                    | + |  | + |   | + |
| Б. Патон, Ю. Самойленко, І. Заєць              | Процес побудови держави на основі узгодження і гармонізації соціальної, економічної та екологічної складових з метою задоволення потреб нинішніх і майбутніх поколінь                                                                                                                                  | + |  | + |   | + |
| Осауленко О.                                   | процес збалансованого економічного і соціального розвитку за умови дотримання екологічних критеріїв, відтворення природного середовища з урахуванням вимог нинішнього і майбутнього поколінь, в інтересах конкретної людини і людства в цілому                                                         | + |  | + | + | + |

Джерело: [31, 13, 20, 37]