Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

НІЖИНСЬКИЙ ЮРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 005.674

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Ніжинський Ю. В.

Науковий керівник Станьковська І. М. к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри Кінаш І. П

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 073 – Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Кінаш І. П.
_____
«____»_____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ніжинському Юрію Васильовичу _____
Тема роботи: Управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку

1. Керівник роботи _____к.е.н., доц. Станьковська І. М._____
затверджені наказом вищого навчального закладу №330/12 від *30/12/ 2025*_____
2. Строк подання студентом роботи: *25.01. 2025 р.*
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахова наукова література, фінансова звітність
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити**)** Вступ
1 Теоретико-методологічні засади управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку
2 Діагностика управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку
3 Рекомендації щодо покращення управління стратегічною діяльністю промислового підприємства на засадах сталого розвитку
Висновки
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1 – Тема. 2 – Модель управління стратегічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку. 3 – Особливості всіх видів декоративних матеріалів підлогових покриттів. 4 - Динаміка основних показників діяльності ТзОВ «Таркетт Вінісін» за період 2021-2023 років. 5 – SWOT – аналіз ТзОВ «Таркетт Вінісін». 6 – Рекомендації щодо покращення управління стратегічною діяльністю промислового підприємства на засадах сталого розвитку.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів Роботи (проекту)	Термін виконання етапів роботи (проекту)	Примітки
	Вступ	03.01.25	виконано
1	Теоретико-методологічні засади управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку	03.01.25	виконано
2	Діагностика управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку	10.01.25	виконано
3	Рекомендації щодо покращення управління стратегічною діяльністю промислового підприємства на засадах сталого розвитку	15.01.25	виконано
	Висновки	21.01.25	виконано
	Перелік використаних джерел	21.01.25	виконано

Студент_____ Ніжинський Ю. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи (проекту)_____ Станьковська І. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

В магістерській роботі досліджено проблеми управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку

Об’єктом дослідження є промислові підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку.

Мета роботи полягає у діагностиці стану стратегічної діяльності промислових підприємств та наданні рекомендацій щодо покращення управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети досліджено теоретичні засади управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку, розроблено модель управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку, проаналізовано стан ринку підлогових покриттів з дерева та ПВХ, проведено аналіз діяльності та середовища функціонування ТзОВ «Таркетт Вінісін», надано рекомендації щодо покращення управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку, обрано стратегію розвитку ТзОВ «Таркетт Вінісін» та запропоновано шляхи її реалізації.

Дослідження проведені з використанням методів аналізу та синтезу, композиції та декомпозиції, порівняння, статистичного та економічного аналізу, експертного аналізу, кількісного та якісного аналізу.

Магістерська робота містить 64 сторінки, 9 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань.

Ключові слова: сталий розвиток; стратегічна діяльність; формування стратегії розвитку; промислове підприємство; циркулярна економіка; SWOT-аналіз.

ABSTRACT

The master's thesis investigates the problems of managing the strategic activities of industrial enterprises on the basis of sustainable development.

The object of the study is industrial enterprises.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied principles of managing the strategic activities of industrial enterprises on the basis of sustainable development.

The purpose of the work is to diagnose the state of the strategic activities of industrial enterprises and provide recommendations for improving the management of the strategic activities of industrial enterprises on the basis of sustainable development.

To achieve the set goal, the theoretical principles of managing the strategic activities of industrial enterprises on the basis of sustainable development were studied, a model of managing the strategic activities of industrial enterprises on the basis of sustainable development was developed, the state of the market of wood and PVC floor coverings was analyzed, the activity and operating environment of LLC «Tarkett Vinisin» was analyzed, recommendations were made to improve the management of the strategic activities of industrial enterprises on the basis of sustainable development, a development strategy for LLC «Tarkett Vinisin» was selected and ways of its implementation were proposed.

The research was conducted using the methods of analysis and synthesis, composition and decomposition, comparison, statistical and economic analysis, expert analysis, quantitative and qualitative analysis.

The master's thesis contains 64 pages, 9 tables, 10 figures, a list of sources used from 45 names.

Keywords: sustainable development; strategic activity; development strategy formation; industrial enterprise; circular economy; SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 10
1.1 Сталий розвиток: поняття, принципи, цілі 10
1.2 Досвід країн Європейського Союзу у сфері стратегічного управління сталим розвитком 14
1.3 Управління стратегічною діяльністю промислового підприємства на засадах сталого розвитку 17
Висновок до розділу 1 21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 23
2.1 Аналіз ринку підлогових покриттів з дерева та ПВХ 23
2.2 Загальна характеристика підприємства ТзОВ «Таркетт Вінісін» та аналіз його внутрішнього середовища 26
2.3 Реалізація концепції сталого розвитку на промислових підприємствах «Tarkett» 33
Висновок до розділу 2 37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 39
3.1 Напрями управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку 39
3.2 Напрями управління стратегічною діяльністю ТзОВ «Таркетт Вінісін» на засадах сталого розвитку 41
3.3 Заходи з реалізації стратегічних напрямів діяльності ТзОВ «Таркетт Вінісін» для реалізації концепції сталого розвитку 47
Висновок до розділу 3 53
ВИСНОВКИ 55
ПЕПЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливе місце в сучасних ринкових умовах господарювання для кожного підприємства займає не тільки забезпечення ресурсами, які необхідні для досягнення поставлених цілей та ефективність діяльності підприємства, але й їх бережливе використання, стратегічний розвиток підприємства із збереженням екології, потреб людинина та майбутніх поколінь.

Формування стратегії розвиту підприємства з врахуванням вимог сталого розвитку дає змогу визначити як підприємство буде функціонувати на ринку та виробити сценарії із врахуванням вимог зовнішнього середовища (розвиненість і вік галузі, кількість конкурентів та їх позиції, характеристика та прибутковість ринку, екологічність діяльності, застосування підходів циркулярної економіки, турбота про окремого споживача та суспільства вцілому тощо) та внутрішнього середовища (потенціалу підприємства, технічного та технологічного оснащення, яке відповідає вимогам екологічності, застосування інноваційних технологій для можливості повторної переробки сировини та мінімізації використання енергоресурсів, забезпечення відповідної якості продукції, відповідне відношення до персоналу тощо).

Тому дослідження проблеми стратегічної діяльності промислових підприємств на засадах сталого розвитку є актуальним завданням.

Проблемами дослідження сталого розвитку та його забезпеченням на рівні суспільства та підприємств займаються закордонні та вітчизняні науковці. Зокрема, закордонні вчені такі як І. Ансофф, П. Друкер, Г. Клейнер, Ф. Котлер, А. Томпсон значну увагу приділили розвитку підприємств на засадах стратегічного управління та виділенням необхідності у процесі управління враховувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Такі науковці як І. Бланк, В. Герасимчук, О. Мних, приділили увагу у своїх дослідженнях розробці методології управління сталим розвитком соціальних,

економічних, екологічних систем.

Сутність сталого розвитку досліджували науковці С. Деркач, О. Захарченко, Л. Мельник, С. Міщенко, І. Тарасенко та приділили увагу дослідженню можливостей розвитку підприємства та забезпеченню сталості такого розвитку.

Хоча над проблемою стратегічної діяльності підприємства з врахуванням принципів сталого розвитку приділено багато уваги, однак постійні зміни середовища діяльності промислових підприємств вимагають подальших досліджень даної проблеми, вивчення практичного досвіду підприємств, які є передовиви в реалізації принципів сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТзОВ Таркетт Вінісін».

Предмет дослідження є управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку.

Методи дослідження. Дослідження проведені з використанням методів аналізу та синтезу, композиції та декомпозиції, порівняння, статистичного та економічного аналізу, експертного аналізу, кількісного та якісного аналізу.

Метою дослідження є розроблення заходів з покращення управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку.

Завдання дослідження:

- визначення теоретичних засад до реалізації концепції сталого розвитку у процесі стратегічного управління підприємством;

- дослідження формування поняття сталого розвитку;

- аналізування досвіду Європейського Союзу у формуванні стратегії сталого розвитку підприємствами;

- дослідження особливостей управління стратегічною діяльністю з врахуванням вимог концепції сталого розвитку ;

- аналіз стану ринку підлогового покриття;

- дослідження середовища діяльності ТзОВ «Таркетт Вінісін»;

- аналіз діяльності підприємств корпорації «Tarkett» з реалізації стратегії сталого розвитку;

- розроблення рекомендацій та управлінських рішень щодо покращення управління стратегічною діяльністю промислового підприємства «Таркетт Вінісін».

Наукова новизна результатів формуванні полягає у розробці моделі управління стратегічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку та запропоновано заходи з енергоефективності.

Практична цінність одержаних результатів набула подальшого розвитку у застосуванні методики SWOT-аналізу для вибору стратегії підприємства та її реалізації на засадах сталого розвитку та впровадження заходів підприємств міжнародної корпорації Таркет на ТзОВ «Таркетт Вінісін».

Для написання магістерської роботи використано законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахову наукова література, звітність ТзОВ «Таркетт Вінісін».

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Сталий розвиток: поняття, принципи, цілі

Поняття «сталий розвиток» можна пояснити використавши Великий тлумачний словник української мови, у якому сказано, що «сталий це той, який не припиняється, не переривається, триває весь час, безперервний». Тобто, «сталий розвиток» – це розвиток, який не припиняється. У словнику також зазначено альтернативи інтерпритації поняття:

- варіант 1: «усталений» – у словнику пояснюється як «сталий, стійкий»;

- варіант 2: «стійкий» – такий, для якого характерні стабільність, постійність; сталий – довготривалий» [1] .

Г. Дейлі у своїй роботі «Поза зростанням: економічна теорія сталого розвитку» зазначив, що сталий розвиток - це гармонійний, збалансований, безконфліктний прогрес всієї земної цивілізації, груп країн, окремо взятих країн, регіонів нашої планети за науково обґрунтованими планами, коли поряд з інноваційно-інтенсивним економічним розвитком одночасно вирішується увесь комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації бідності, експлуатації та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і цілих народів чи груп населення, у тому числі за етнічними, расовими чи статевими ознаками. [2]

В основу сталого розвитку поставлено взаємоз’язок факторів системи «суспільство-природа», а саме соціальної, економічної та екологічної її складових.

Основними завданнями реалізації концептуальних засад сталого розвитку є:

– дослідження стану соціальної, економічної, екологічної підсистем та передумов їхнього розвитку;

– кількісне та якісне оцінювання станів соціальної, економічної й екологічної підсистем;

– дослідження ролі інформаційних факторів в управлінні процесами переходу до сталого розвитку;

– розроблення концепцій і стратегій сталого розвитку територій регіонів і країн;

– розроблення програм місцевих дій з охорони довкілля в контексті сталого розвитку;

– визначення комплексу індикаторів, необхідних для достовірного оцінювання станів соціальної, економічної й екологічної підсистем;

– обґрунтування управлінських рішень і розроблення заходів для цілеспрямованої трансформації соціальної, економічної й екологічної підсистем;

– районування територій і регіонів за рівнем розвитку соціальноекономічних підсистем з урахуванням екологічних обмежень;

– формування механізмів реалізації управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем. [3,4]

Для розвитку суспільства на основі сталого розвитку необхідно дотримуватися у своїй діяльності принципів закладених у доктрину сталого розвитку, а саме таких [3,4]:

- принципу екологізації економіки, який передбачає трансформування зовнішніх екологічних і соціальних факторів, пов’язаних з виснаженням природних ресурсів і забрудненням довкілля, у внутрішні витрати виробництва та їх інтеграцію в процес ринкового ціноутворення;

- принципу еко-ресурсної ємності, який застерігає, що ресурси обмежені, що пов’язано із обмеженою здатністю біосфери до самовідновлення, а також із сучасним рівнем техніки і соціальної організації.

- принципу ентропійного ресурсопотоку, що полягає у залежності економічної діяльності від наявності джерел вхідної низькоентропійної

речовини/енергії, яка є двох видів: перші, пов’язані з сучасним перетворенням потоку сонячної енергії (відновлювальний ресурс), а другі пов’язані з корисними копалинами Землі (невідновлюваний ресурс).

- принципу сталого споживання і виробництва, який полягає у тому, щоб погодити стиль життя суспільства (користування надмірними грошовими і матеріальними засобами), з екологічними можливостями планети, зокрема відносно використання енергії і матеріальних ресурсів – забезпечити виконання принципу самообмеження споживання і виробництва.

- принцип коеволюції полягає у симетричній коеволюції людських систем (цінності, знання, культура, технології і артефакти) та природних систем з їх постійною взаємодією, а також взаємним впливом і адаптацією до змін у цих двох світах.

У декларації та Глобальних Цілях сталого розвитку до 2030 року було поставлено основні цілі та визначено показники для проведення моніторингу.

До визначених цілей віднесено такі:

- викорінити крайню бідність і голод;
- досягти загальної початкової освіти;
- сприяти рівності та розширенню прав і можливостей жінок;
- зменшити дитячу смертність;
- поліпшити материнське здоров'я;
- боротись з ВІЛ/СНІД, малярією й іншими хворобами;
- забезпечити екологічну стійкість;
- розвивати глобальне партнерство для цілей розвитку. [3]

За результатами огляду «Принципи охорони природи і сталого розвитку» проведеного професором С. Рокфеллером (США), де узагальнено положення міжнародних документів стосовно сталого розвитку, сформуємо таблицю «Принцип сталого розвику та пояснення до розуміння та оцінювання їх реалізації» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Принцип сталого розвику та пояснення до розуміння та оцінювання їх реалізації (сформовано на основі [3, 25, 26])

Назва принципу	Пояснення
1	2
Світогляд	– цілісність біосфери та взаємозалежність усіх її складових частин; – людство як частина природи; – самоцінність усіх форм життя на Землі та повага до природи
Загальна відповідальність	– загальна турбота і відповідальність людства за стан довкілля; – захист, збереження та відновлення природних екосистем; – збереження біорізноманіття
Права людини	– право кожної людини на чисте і здорове довкілля; – право усіх людей на економічний, соціальний, політичний та культурний розвиток; – право на отримання і поширення екологічної інформаціїта; – взаємозалежність загальних прав людини і прав людини на мир, розвиток і чисте довкілля
Сталий розвиток	– поєднання розвитку суспільства зі збереженням довкілля; – політика запобігання екологічним негараздам; – екологічна експертиза; – реалізація відповідної демографічної політики; – ліквідація природоруйнівних видів виробництва і оптимізація споживання ресурсів шляхом: а) зведення до мінімуму виснаження невідновлюваних ресурсів; б) якомога більш ефективного використання усіх ресурсів; в) сприяння збалансованому використанню відновлюваних ресурсів, зокрема, для виробництва енергії; г) підвищення енергоефективності; д) зведення до мінімуму кількість відходів шляхом їх переробки і повторного використання; – розробка і впровадження екологізованих технологій; – поєднання екологічних та економічних індикаторів розвитку; – широке впровадження принципу «забруднювач платить»
Справедливість і правосуддя	– відповідальність перед майбутніми генераціями; – законний і справедливий міжнародний економічний порядок; – ліквідація бідності як етичний імператив, фінансова і технічна допомога країнам, що розвиваються; – рівність жінок і чоловіків, включаючи рівність в управлінні та прийнятті рішень; – визнання традиційних прав корінних народів
Управління та безпека	– права і обов'язки держав щодо сталого розвитку; – різна відповідальність держав за деградацію глобальних екосистем; – участь громадськості у процесах прийняття рішень: а) роль неурядових організацій; б) роль молоді; – екологічна освіта і виховання; – право кожної особи на ефективний доступ до правових і адміністративних процедур; – відповідальність державних установ за компенсації жертвам екологічних катастроф та відновлення ушкоджених екосистем; – ненасильницьке розв'язання конфліктів; – розвиток міжнародного екологічного права;

Продовження таблиці 1.1

1	2
Захист довкілля	– запобігання забрудненням, зниження їх рівня та контроль за забрудненням; – проведення наукових досліджень і розвиток наукової співпраці у галузі охорони природи та сталого розвитку; – розробка національних екологічних стандартів і проведення моніторингу довкілля; – запобігання транскордонним екологічним проблемам; – справедливе використання і збереження транскордонних природних ресурсів; – захист атмосфери; – збереження і відновлення ґрунтів; – охорона і відновлення водних ресурсів та якості води; – заборона інтродукції рослин і тварин; – запобігання деградації екосистем внаслідок військової діяльності; – збереження культурної і природної спадщини; – захист космічного довкілля; – гуманне ставлення до живих істот

Застосування принципів сталого розвитку та пояснення до їх розуміння дають можливість підприємствам акцентувати увагу на тих стратегічних завданнях, які є на часі та які може вирішити підприємство у процесі своєї діяльності.

1.2 Досвід країн Європейського Союзу у сфері стратегічного управління сталим розвитком

Управління стратегічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку неоюхідно узгоджувати з врахуванням пріоритетів та потреб майбутніх поколінь та спрямовувати на соціально-економічне зростання з врахуванням екологічності всіх процесів виробництва. Для реалізації цих завдань доцільно звернути увагу на досвід країн Європейського Союзу.

у Ґетеборзі в червні 2001 році Європейською Радою було затверджено Стратегію сталого розвитку для ЄС [2] . Ключові ідеї стосуються таких напрямів:

- увага до рівня життя – формування балансу між економічними, соціальними і природозахисними факторами, які впливають на загальний життєвий рівень;

- відповідальне ставлення до використання ресурсів – забезпечити наступні покоління ресурсами, які дадуть їм забезпечення хоча б теперішнього рівня життя;

- взаємоз'язок при розробленні політик між різними секторами економічного, соціального та екологічного.

Основними компонентами Стратегії ЄС було визначено:

- реформі економіки щоб зробити її більш природозахисною;

- зупині втрат біорізноманіття;

- зменшенні транспортних викидів в атмосферу;

- зменшенні можливих ризиків від токсичних хімікатів;.

- зменшенні частки населення, яке не має доступу до базової санітарії;

- мінімізації шкідливого впливу на здоров'я людини і довкілля виробництва і споживання всіх видів хімікатів;

- встановити каркас по сталому виробництву і споживанню на підтримку регіональних і національних ініціатив;

- почати реалізацію національних стратегій сталого розвитку.

- встановлення структурних показників пов'язаних з природозахисним напрямом сталого розвитку;

- розроблення нової системи оподаткування, яка буде включати відповідні політики у соціальних, економічних і природозахисних аспектах;

- розроблення плану дій, щодо розвитку правозахисних технологій;

- зміну пріоритетів споживання.

Глобальний договір ООН розробив проект Компас цілей сталого розвитку (SDG Compass) [7], як керівництво для компаній, яке покликане допомогти у розробці стратегій підприємств з урахуванням Цілей сталого розвитку (ЦСР) та індикаторів, що визначають ступінь їх реалізації.

Компас цілей сталого розвитку для підприємств та їхня суть подана у таблиці 1. 2

Таблиця 1.2 - Характеристика Компасу цілей сталого розвитку [6,7]

Послідовність дій	Суть характеристики
Усвідомлення ЦСР	Компаніям допомагають ознайомитись із кожною з ЦСР.
Визначення пріоритетів	З метою охоплення найбільш вагомих бізнес-можливостей і представлених ЦСР та зменшення ризиків компанії заохочуються визначити свої пріоритети на основі оцінки своїх позитивних та негативних, актуальних та майбутніх впливів на ЦСР протягом всього ланцюга формування вартості.
Встановлення цілей	Визначення цілей є критично важливим для успіху бізнесу. Це також допомагає розвивати спільні цінності та кращий рівень продуктивності всередині організації. Шляхом інтегрування ЦСР до основних стратегічних цілей компанії її керівництво може продемонструвати свою увагу до питань сталого розвитку. За кожною з ЦСР пропонується приблизний перелік можливих вимірників-індикаторів їх досягнення.
Інтегрування	Інтегрування принципів сталості до основних стратегічних цілей бізнесу, а також впровадження шляхів виконання завдань сталого розвитку в усіх сферах функціонування компанії – це ключ до успіху в досягненні поставлених цілей. З метою досягнення спільних цілей або подолання спільних викликів компанії все більше схильні долучатись до партнерства в межах галузі або з урядами та неурядовими організаціями впродовж всього ланцюга формування вартості.
Звітування та поширення інформації	Цілі сталого розвитку надають компаніям можливість звітувати про ступінь їх виконання за допомогою узагальнених індикаторів та спільних пріоритетів, а також шляхом заповнення нефінансових звітів.

Також, Європейським Союзом розроблена «Стратегія малих і середніх підприємств (МСП) для сталої та цифрової Європи», яка є ключовою складовою промислової стратегії Європейського союзу і базується на реалізації трьох основних принципів:

– створення потенціалу та підтримка переходу до сталого розвитку та цифровізації;

– зниження регуляторного навантаження та покращення доступу на ринки;

– покращення доступу до фінансування. [8]

У стратегії детально розглянуто всі необхідні умови для реалізації принципів сталого розвитку підприємствами незалежно від сфери їхньої діяльності.

1.3 Управління стратегічною діяльністю промислового підприємства на засадах сталого розвитку

Управління стратегічною діяльністю промислових підприємств повинно базуватися на реалізації принципів сталого розвитку та правильно визначених напрямів реалізації цілей поставлених в основу діяльності підприємства з врахуванням вимог сталого розвитку.

Стратегія підприємства - це визначення довгострокових цілей і пріоритетів підприємства, формування переліку і послідовності (моделі) дій та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [9].

І. Ансофф зазначив, що стратегія є одним із декількох наборів правил прийняття рішень відносно поведінки організації [10].

А.А. Томпсон зазначає, що стратегія є набором дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності [11].

Під стратегією сталого розвитку розуміють не кінцевий незмінний продукт, а інтерактивний процес, що базується на повторюваних циклах аналізу прийняття рішень, плануванні, впровадженні, перегляді, який не може бути одноразовим завданням [12].

Головна задача стратегії підприємства полягає в переведенні підприємства із його існуючого стану у бажаний стан, зберегти стійкість параметрів функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Стратегія сталого розвитку підприємства має будуватися відповідно до цілей та завдань загальної стратегії розвитку галузі, регіону, економіки країни загалом [8] .

Управління стратегічною діяльністю передбачає реалізацію основних функцій управління таких як планування, організація, мотивування та контроль діяльності відповідно до визначених цілей та завдань. Стратегічні цілі повинні бути зрозумілими та усвідомленими, відповідати місії підприємства, його стратегічній концепції, цінностям та стратегічним напрямкам, які визначені з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та потенційних загроз» [13, с.18].

Управління стратегічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку є симбіозом стратегічних, інноваційних та аспектів сталості розвитку підприємства, що дозволить підвищити соціальну, екологічну та економічну ефективність його функціонування, забезпечивши водночас високий рівень конкурентоспроможності і виживання підприємства у довгостроковій перспективі. [8]

Україна у 2017 році приєдналася до реалізації Цілей сталого розвитку і з того часу частина вітчизняних підприємств розпочала розроблення власних стратегій опираючись на цілі та принципи сталого розвитку.

Принципи, на які необхідно базуватися підприємствам при розробці стратегії з врахуванням вимог сталого розвитку розглянуті в працях [14, с. 462; 15, с. 83–84] та систематизовані в [16]. До таких принципів можна віднести:

- принцип збалансованості (забезпечення пропорційного розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер);

- принцип цілеспрямованості (саморозвиток підприємства через наявність розвинутого науково-технічного та виробничого потенціалів, екологічну спрямованість соціально-економічного розвитку);

- принцип забезпечення стійкості (екологічної, виробничої та соціально-економічної сфер);

- принцип адаптивності (пристосування до змін);

- принцип динамічності (зміни, що відображаються в системі показників та визначення стану системи в будь який момент);

- принцип цілісності (забезпечення пропорційності та збалансованості розвитку операційної, фінансової, інвестиційної сфер);

- принцип екологічної мотивації (корегування мотиваційних інструментів для досягнення цілей екологізації економіки). [8]

Застосування цих принципів збалансує основні складові сталого розвитку економічну, соціальну та екологічну.

Для управління стратегічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку потрібно визначити етапи формування та реалізації стратегії. Модель управління стратегічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку представимо на рисунку 1.1.

Формування стратегії повинно відбуватися відповідно до рівнів управління підприємством: корпоративної стратегії (верхній рівень управління для мультибізнесового підприємства); ділової, або конкурентних стратегій (вищий рівень управління для однобізнесового підприємства); функціональних стратегій (середній рівень управління) і операційних стратегій (нижчий рівень управління) [8] .

Важливими є рекомендації надані С. Пилипенко щодо реалізації стратегії:

– обов’язково враховувати інтереси всіх зацікавлених осіб, перш за все інтереси власників підприємства; визначати корпоративні стандарти, оцінні критерії щодо концепції сталого розвитку;

– визначати потреби підприємства в довгостроковому періоді із забезпечення його стійкого зростання та збалансованості економічної, соціальної та екологічної підсистем;

– визначати потреби суспільства щодо захисту довкілля та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище;

– інвестувати кошти в модернізацію виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій, здійснення інноваційної діяльності, збереження ресурсів;

– створювати сприятливі умови для праці та розвитку працівників [16]



Рисунок 1.1 - Модель управління стратегічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку (сформовано автором)

В процесі управління стратегічною діяльністю необхідно дотримуватися послідовності реалізації етапів: генеральної мети підприємства, цілей, стратегічного аналізу економічних, екологічних, соціальних складових зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають як на підвищення, так і на зниження стійкості функціонування підприємства, розробку стратегічних альтернатив та найкращої стратегії, яка забезпечує сталий розвиток підприємства на нинішньому етапі, так і в довгостроковій перспективі, моніторингу, оцінювання та корегування заходів з реалізації стратегії.

Висновок до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку. Проведено аналіз поняття сталого розвитку, проаналізовано принципи сталого розвитку. Згруповано цілі сталого розвитку та відповідні критерії щодо їхнього оцінювання.

Досліджено досвіт Європейського Союзу у сфері стратегічного управління сталим розвитком. Проаналізовано цілі Стратегію сталого розвитку для ЄС та розглянуто основні компоненти Стратегії.

Розглянуто Компас цілей сталого розвитку для підприємств, який розроблено ООН, з метою допомоги бізнес-компаніям, які розробляють власні корпоративні стратегій розвитку і зможуть врахувати глобальні цілі та індикатори визначення їх реалізації. У Компасі цілей сталого розвитку для підприємств виділено такі принципи як: світогляд, загальна відповідальність, права людини, сталий розвиток, справедливість і правосуддя, управління та безпека, захист довкілля. Застосування зазначених принципів дасть можливість підприємствам формувати власні стратегії на визначених орієнтирах та встановлювати загально прийнятні індикатори для їхнього моніторингу та оцінювання.

Також розглянуто принципи «Стратегії малих і середніх підприємств для сталої та цифрової Європи».

Розглянуто поняття управління стратегічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку. Приділено увагу теоретичним аспектам формування стратегії підприємства з врахуванням принципів сталого розвитку та шляхів її реалізації. Розроблено модель управління стратегічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку.

Отже, основними напрямами за якими необхідно проводити управління стратегічною діяльністю підприємств є економічний, соціальний та екологічний та враховувати розроблені рекомендації для їхньої реалізації.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1 Аналіз ринку підлогових покриттів з дерева та ПВХ

Перш за все охарактеризуємо ринок деревини твердолистяних порід України.

В експорті України, переважає дуб, який склав згідно оцінок приблизно 300000 м3, тобто збільшився по відношенню до попереднього року на 10% Основним експортним ринком для України є країни ЄС, в тому числі Польща, Німеччина, Литва, Італія (в порядку спадання). Водночас частка країн ЄС в українському експорті пиломатеріалів листяних порід скоротилась з 95% до 85%, що було викликане зростанням поставок в Єгипет, Сербію та Туреччину (Eurostat, Global Trade Atlas).

Пропозиція пиломатеріалів в Україні стала обмеженою. Імпортери, що купували дубові пиломатеріали в приватних лісопильних підприємств, зіткнулись з великими труднощами в плані заключення контрактів на постачання, оскільки державні лісові господарства при продажі пило продукції віддавали перевагу державним підприємствам. Декотрі малі та середні приватні підприємства зупинили виробництво з огляду на наявність проблем з постачанням кругляком. Державні підприємства будуть і надалі постачати матеріали твердолистяних порід, але для цього необхідна наявність спеціальної ліцензії, котру уряд видає лише обраним компаніям. З огляду обмеженості пропозиції з пиломатеріалів і також росту транспортних витрат ціни на українські дубові матеріали мали тенденцію до росту.

Основні породи, що використовуються в Європі для виготовлення паркету представлені на рисунок 2.1.

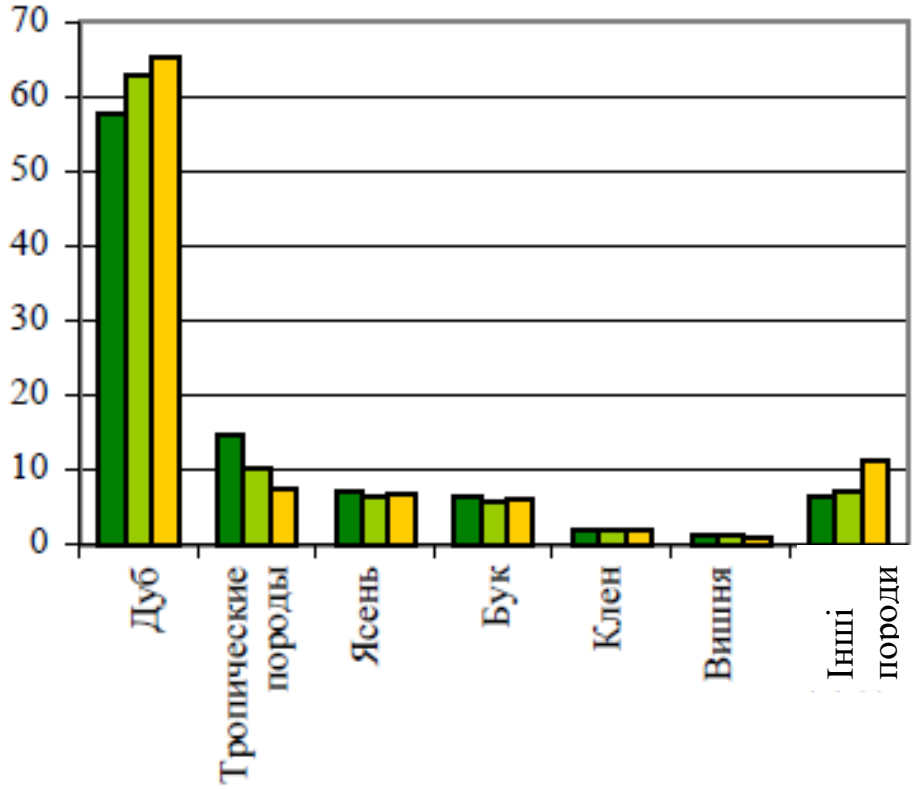


Рисунок 2.1 - Основні породи, що використовуються в Європі для виготовлення паркету за період 2021-2023 років

На ринку ПВХ підлог провідних гравців галузі є Armstrong, Bonie, LG Hausys, Gerflor, Forbo, Mohawk (включаючи IVC).

У 2023 році світовий ринок ПВХ-підлог оцінювався в 16710 мільйонів доларів США, а до 2030 року прогнозується скоригований обсяг у 25020 мільйонів доларів США з середньорічним темпом зростання 5,9% протягом звітного періоду.

ПВХ підлоги використовуються в комерційних і житлових будівлях по всьому світу і є відносно недорогими в установці.

Основними гравцями на ринку ПВХ підлог у Сполучених Штатах є Armstrong, Bonie, LG Hausys тощо. Ці провідні гравці займають понад 30% частки внутрішнього ринку. [17]

Європейський Союз імпортував 280 мільйонів євро підлог з ПВХ. Згідно з

даними щодо імпорту, зовнішня залежність ПВХ у Європі становила близько 20-30%.

Еластичні підлогові вироби користуються популярністю завдяки: реалістичному зовнішньому вигляді та різноманітному дизайні, швидкому, простому монтажі та обслуговуванні, чудовій водонепроникності, довговічності, меншій кількості скарг клієнтів та інших факторах.

Порівняно з дерев'яною підлогою еластична ПВХ підлога має такі переваги:

- зелений захист навколишнього середовища, без формальдегіду, без забруднюючих речовин бензолу, має високу ефективність захисту навколишнього середовища;

- водонепроникність і захист від обростання є видатними, а зносостійкість краща, ніж дерев'яна підлога;

- проста установка, у випадку високої ціни робочої сили для монтажів у Північній Америці та Європі;

- у порівнянні з високоякісною дерев'яною підлогою має перевагу ціна [18].

Підлога з ПВХ відноситься до оздоблювальних матеріалів. Товарами-конкурентними є: дерев'яна підлога, ковролін, керамічна плитка, натуральний камінь тощо. У таблиці 2.1 представлено характеристики підлогових покриттів-конкурентів.

Таблиця 2.1 – Характеристики підлогових покриттів [18]

Особливості всіх видів декоративних матеріалів підлогових покриттів						
Вид виробництва	Враження	Ступінь комфорту	Зручність монтажу	Підтримувати себе у формі	Термін служби	Ціна
1	2	3	4	5	6	7
Дерев'яна підлога	Природний, барвистий і унікальний	Комфортні ніжки	Більш складний	Більш складний	Довше	Високий

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Глазурована плитка	Неприродні	Холодна текстура, погані протиковзкі властивості	Більш складний	простий і зручний	Довго	Помірний
літотом	Природні	Комфортні ніжки	простий і зручний	простий і зручний	Довго	Високий
Потертка для ніг	Неприродні	Комфортні ніжки	простий і зручний	простий і зручний	Короткий	Помірний
ПВХ дошка підлоги	Природні	Комфортні ніжки	простий і зручний	простий і зручний	Довго	Помірний

У найближчі роки, якщо не буде великомасштабної технологічної революції чи інновацій, можна передбачити, що ринок підлоги з ПВХ зростатиме приблизно на 15% щороку, серед яких темпи зростання ринку підлоги з ПВХ будуть перевищувати 20%, ринок ПВХ рулонної підлоги скорочуватиметься і далі.

2.2 Загальна характеристика підприємства ТзОВ «Таркетт Вінісін» та аналіз його внутрішнього середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «Таркетт Вінісін» засноване згідно Статуту, шляхом придбання контрольного пакету акцій підприємства «Вінісін» ТЗОВ «Таркетт Бачка Паланка» з виробництва покриттів для підлог, Республіка Сербія.

Товариство створене і діє на підставі Законів України «Про господарські товариства», «Про підприємництво», «Про власність», «Про цінні папери та фондову біржу», інших законодавчих актів України та Статуту.

Повна назва товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Таркетт Вінісін»

Місцезнаходження товариства: 285200, Івано-Франківська обл. м. Калуш.,

вул. Промислова,10.

Метою діяльності товариства є :

- виробничий та соціальний розвиток товариства;
- одержання прибутку;
- залучення інвестицій у виробничу діяльність;
- задоволення потреб споживачів.

Основним видом діяльності товариства відповідно до КВЕД є

- 22.23 - Виробництво будівельних виробів із пластмас.

Іншими видами діяльності зазначено:

- 13.93 Виробництво килимів і килимових виробів
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво
- 20.60 Виробництво штучних і синтетичних волокон. [19]

Предметом діяльності товариства є: виробництво лінолеуму та ламели, заготівля фризи для її перепродажу; комерційна діяльність; зовнішньо-економічна діяльність; інші види діяльності, незаборонені чинним законодавством.

ТзОВ «Таркетт Вінісін» пройшло міжнародну сертифікацію та одержало міжнародний сертифікат відповідності системі якості, ISO 9001, безпеки праці ISO 14001 і екологічності 21001 Це дає змогу продукції підприємства значно успішніше конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В складі ТзОВ «Таркетт Вінісін» функціонують такі виробництва.

Виробництво лінолеуму введене в експлуатацію червні 2002 року, займається виготовленням полівінілхлоридного лінолеуму на тканій підоснові шириною 2 м та продуктивністю 5 млн. м. кв. на рік. Введення в дію цього виробництва дає змогу повністю задовольнити споживчий ринок України в товарі такого типу. На виробництві застосовуються сучасні технології , які не мають аналогів на інших вітчизняних підприємствах з виробництва лінолеуму: застосування стійких водорозчинних фарб, наявність у готовій продукції верхньої прозорої плівки підвищеної міцності та тепло – звукоізолюючої

підоснови. Виробництво лінолеуму працює на повну потужність. Експорт лінолеуму складає 70 % від загальної кількості випущеної продукції.

Виробництво ламели введене в експлуатацію в 2005 році. Виготовляє верхній шар (шар зносу) 3-шарової паркетної дошки. Виробництво працює з метою забезпечення партнерів по корпорації «Таркетт» напівфабрикатом для виготовлення кінцевого продукту. Річна продуктивність виробництва – 1500000м 2-х ламельної дощечки.

На ТзОВ «Таркетт Вінісін» протягом 2022 року введено нові виробничі потужності і освоєно розпил ламели на круглопильному верстаті «Шредер С-4». Задіяння даного верстату дозволило підняти потужність виробництва ламели на 60%. Також влітку 2023 року закуплено лінії склеювання верхнього шару багатошарової паркетної дошки фірми «Бюркле». Це дозволило збільшити прибутковість підприємства.

Продукція Акціонерного товариства реалізується посередницькій структурі «Таркетт ЮЕЙ», торгівельним підприємствам країни, бюджетним установам, експортуються закордон. Виробництво лінолеуму та ламели відбувається за попереднім замовленням. Також в користуванні заводу є сервісний центр – складське приміщення площею 30000м^2 – для зберігання продукції, що виготовлена, до відвантаження.

Сировину на виготовлення продукції підприємство закуповує у посередників – юридичних та фізичних осіб-підприємців.

Перевезення вантажів відбувається за допомогою залучення сторонніх транспортних організацій як з території України, так і з-за кордону.

Основні показники діяльності товариства відображені в таблиці 2.2. На рисунку 2.2 на основі таблиці 2.2 представимо графічну інтерпритацію основних показників діяльності ТзОВ «Таркетт Вінісін» за період 2021-2023 років.

Динаміка зміни виручки від реалізації є позитивною - виручка від реалізації ТзОВ «Таркетт Вінісін» в 2022 роців порівнянні з 2021 роком збільшилась на 3186 тис.грн, або на 3,4%.

Таблиця 2.2 - Основні показники економічної діяльності ТзОВ «Таркетт Вінісін»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темпи росту,%	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Виручка від реалізації продукції, тис.грн	92568	95754	109593	3186	13839	103,4	114,5
Собівартість реалізованої продукції,тис.грн.	88557	76133	102099	1576	25966	86	134,1
Валовий прибуток, тис.грн.	4054	16588	3588	12534	-13000	230,9	21,6
Середгьорічна вартість основних вир. Фондів,тис.грн.	104564	110052	101046	5488	-9006	105,2	91,82
Середньоспискова чисельність працюючих осіб	140	149	160	9	11	106,4	107,4
Фондовіддача, коефіціен.	0,88	0,87	1,1	-0.01	0.23	98,86	126,4

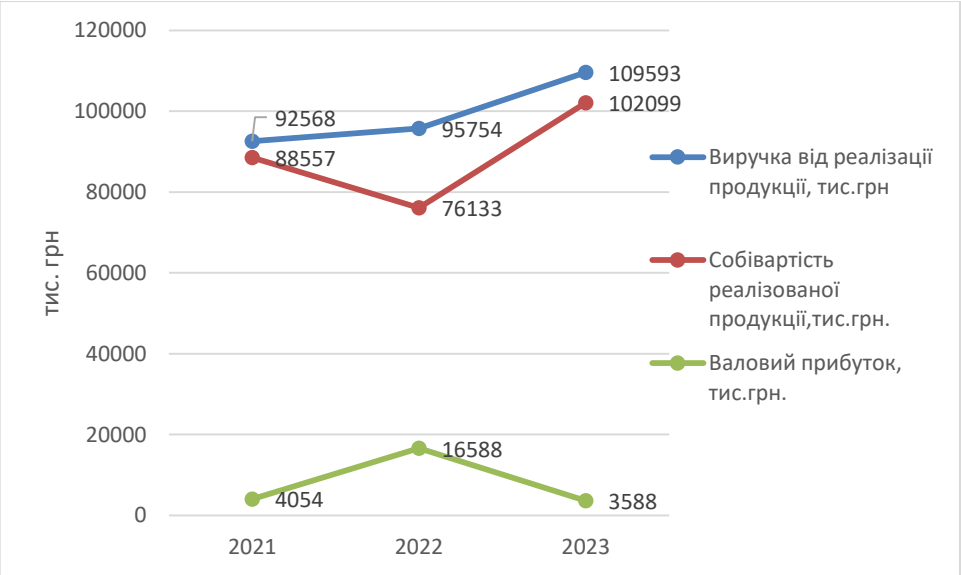


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників діяльності ТзОВ «Таркетт Вінісін» за період 2021-2023 років

В 2023 році теж відбулось зростання – 13839 тис.грн. в абсолютному вираженні, або 14,5%.

Прибуток від реалізації зріс на 12534 тис.грн., тобто на 130,4%. Таке значне зростання прибутковості стало наслідком сприятливої для виробництва лінолеуму ринкової ситуації. Оскільки при виробництві лінолеуму вартість сировини складає близько 80%. У 2023 бачимо різкий спад прибутковості підприємства наряду із зростанням обсягів виробництва – відповідно -13000 тис.грн. та +13898 тис.грн. у абсолютному вираженні, або – 79% та 14,5% - у відсотковому.

Середньорічна вартість в 2022 році зросла за рахунок закупівлі обладнання на виробництво ламели, в цілому ж на протязі звітного періоду вартість основних виробничих фондів змінювалась несуттєво, спостерігалось незначне зниження вартості основних виробничих фондів за рахунок амортизації.

Зростання чисельності працівників можна пояснити збільшенням робіт і обов'язків через зростання обсягів виробництва.

Організаційна структура ТзОВ «Таркетт Вінісін» представлена на рисунку 2.3.

Дана організаційна структура є лінійно-функціональною і на даний час ефективно виконує свої завдання.

Технологічне обладнання, яке використовується на підприємстві забезпечує техпроцеси виготовлення ламели та леноліуму.

Схема організації процесу виробництва ламели подана на рисунку 2.4.

Для виробництва ламели використовують:

- 18 камер сушіння фірми «Катрес» чеського виробництва;
- лінії профілювання німецької фірми «Gebr Schroeder»;
- розрізання відбувається на круглопильному верстаті «Schroeder S-4»;
- обробки деревини здійснюється на лінії «Шредер»;
- розрізання фризи на ламелу відбувається на пилорамному верстаті австрійської фірми «Wintersteiger».

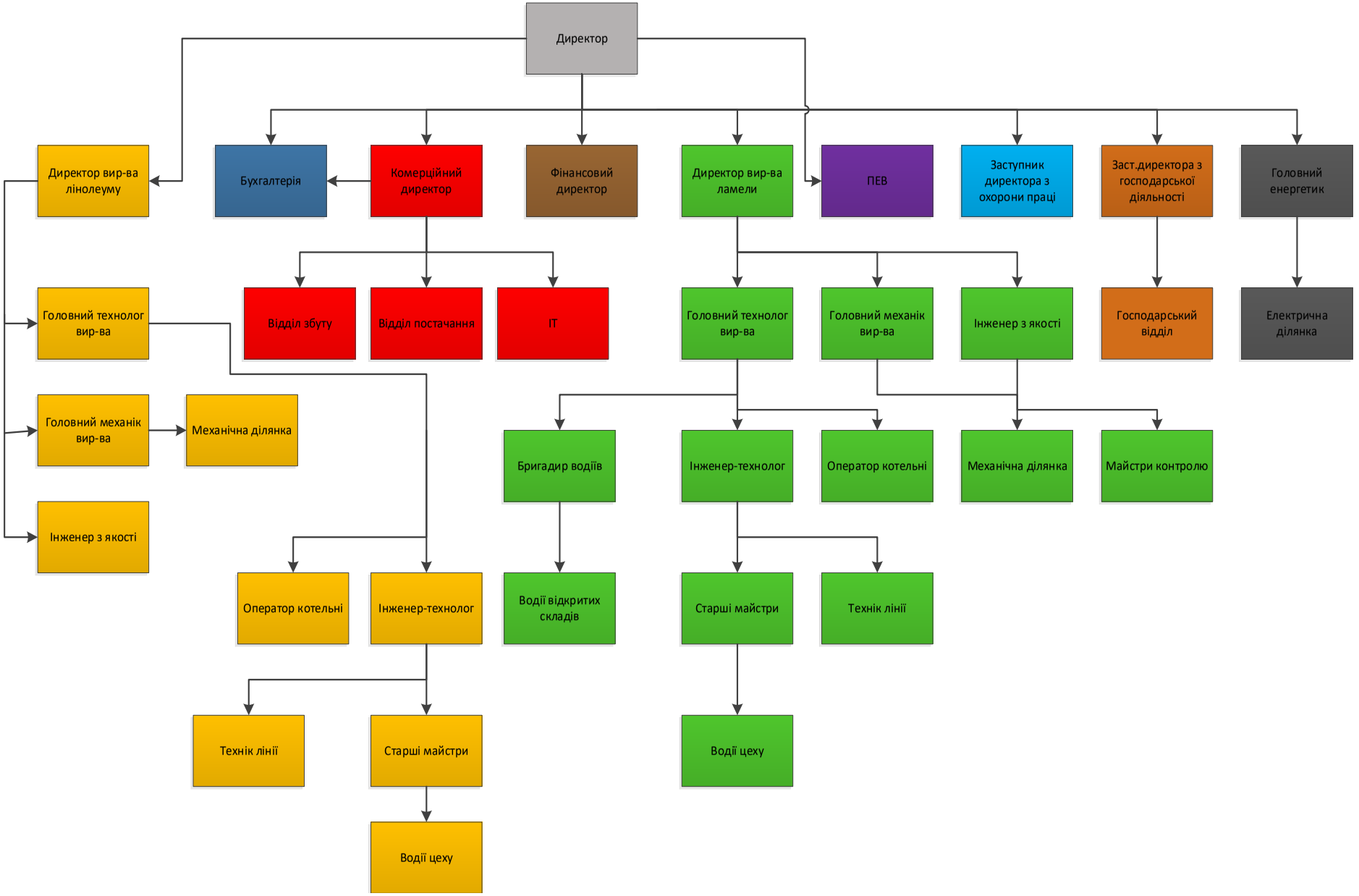


Рисунок 2.3 - Організаційна структура ТзОВ «Таркетт Вінісін»

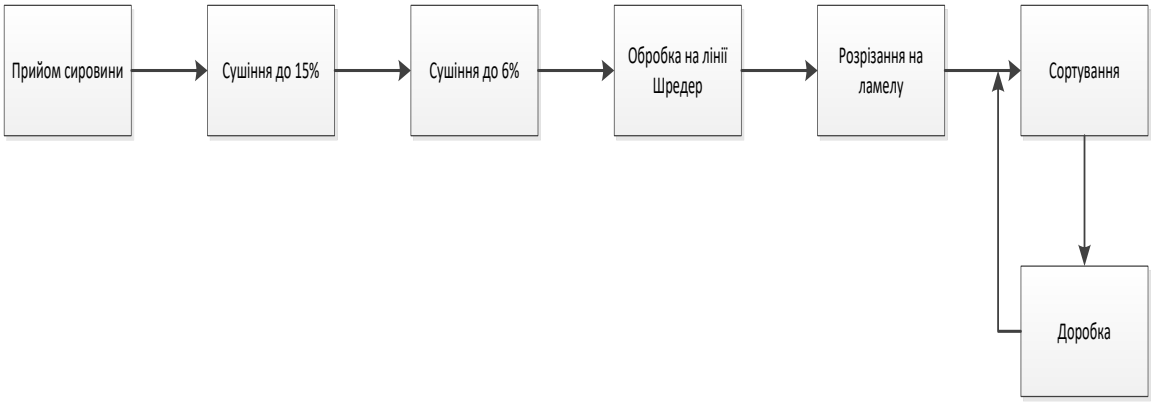


Рисунок 2.4 - Схема організації процесу виробництва ламели

Технологію виготовлення ламели на ТзОВ «Таркетт Вінісін» можна поділити на основні технологічні етапи:

- прийом сировини – сирої дубової дошки та фризи, контроль її якості;
- технологічний період, до сушіння;
- сушіння деревини до вологості 15%;
- технологічний період кондиціювання в складі з 15% вологістю;
- сушіння деревини до вологості 6%;
- технологічний період кондиціювання в складі з 6% вологістю;
- 4-стороння обробка та торцювання деревини, надання їй правильних геометричних розмірів;
- розрізання фризи чи дошки на ламелу;
- сортування ламели;
- доробка на круглопильних верстатах;

Після розсортування ламела пакується на палети та транспортується до заводів «Таркетт» в м. Ханаског, Швеція та в м.Бачка Паланка, Сербія.

Постачальниками сировини на завод є приватні особи-підприємці а також юридичні особи. Кожен із постачальників має контракт на постачання певної кількості сировини на умовах DAP. Кожен контракт містить додаток, в котрому містяться вимоги щодо якості сировини, упаковки, допуски тощо.

Структура постачальників сировини представлена на рисунку 2.5.

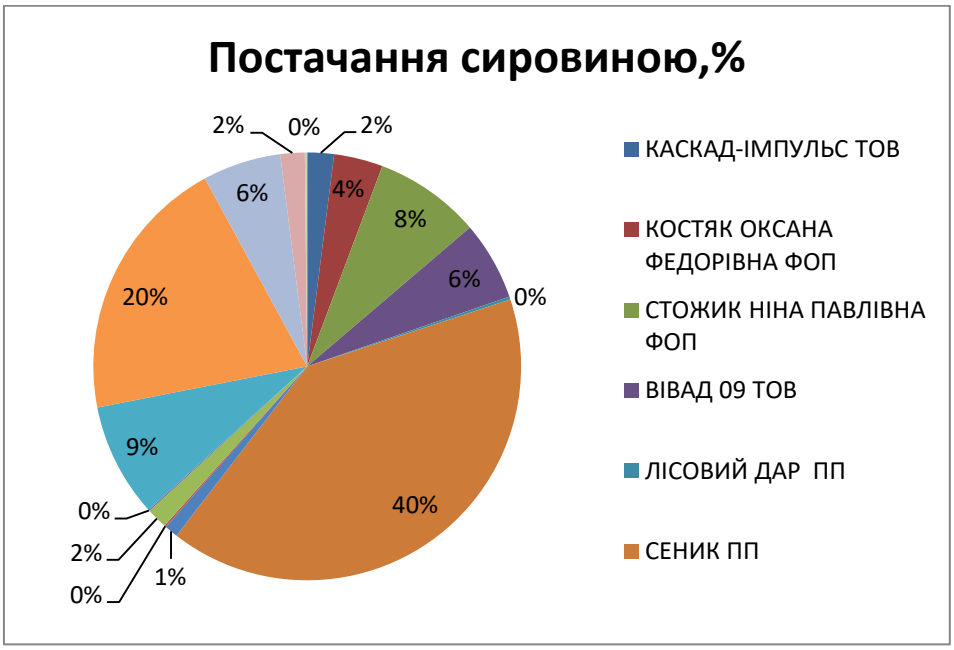


Рисунок 2.5 - Структура обсягів постачання сирої фризи та дошки на ТзОВ «Таркетт Вінісін»

Підприємство має заключені контракти на постачання із 15 постачальниками. Більшість із них є посередниками між державними лісовими господарствами та ТзОВ «Таркетт Вінісін». Слід також додати, що в деяких з них (напр. ТзОВ «Інвест») також заключені контракти із підприємством на сушіння деревини до 15% вологості.

2.3 Реалізація концепції сталого розвитку на промислових підприємствах «Tarkett»

У своїй діяльності ТзОВ «Таркетт Вінісін» опирається на підхід сталого розвитку, який використовують підприємства Tarkett, основним гаслом якого є - «Робимо краще для людей і планети».

ТзОВ «Таркетт Вінісін» як і Tarkett, вцілому, ставить за мету зменшення відходів, вуглецевих викидів, зміцнення благополуччя споживачів та

максимально доказовий підхід.

Підприємство вважає за обов'язкове дотримання трьох принципів відповідального підходу та «усвідомленого вибору для людей та планети», що включає:

- глибоке розуміння людських потреб, що означає постійну взаємодію з клієнтами, щоб відповідати їхнім потребам та очікуванням;

- усвідомлений вибір передбачає сприйняття людей та планети як одного цілого;

- завжди разом – це принцип за яким підприємство спрямовує всі кроки на шляху до клієнта із забезпеченням якості, довіри та надійності.

Товариство забезпечує реалізацію завдань сталого розвитку, використовуючи принцип «менше означає більше», через такі заходи. [20]

1 Зменшення відходів і вуглецевих викидів для боротьби зі зміною клімату та створення економіки замкненого циклу. Tarkett – перший виробник покриттів для підлоги, що освоїв замкнений цикл переробки використаних килимових покриттів, натурального лінолеуму та вінілових покриттів для підлоги. До 2030 року принаймні 30% підприємства сировини буде вироблятися з перероблених матеріалів, а викиди парникових газів на всіх ланках виробничо-збутового ланцюжка буде скорочено на 30%.

2 Надання більше доказів і використання лише якісних матеріалів. Підприємство зазначає, що ставить перед собою амбітні цілі у сфері сталого розвитку та звертається до наукових установ і державних органів за незалежною оцінкою прогресу з даного напряму діяльності, та прагне до абсолютної прозорості, розповідаючи споживачам про продукцію та якісні матеріали, які використовуються у процесі виробництва.

3 Зміцнювання благополуччя споживачів та підвищення стандартів якості повітря у приміщенні. Підприємство ставить перед собою завдання скорочення вуглецевого сліду та забезпечення якості продукції, комфорту, здоров'я та загального добробуту споживача. Товариство розробляє та виготовляє покриття

для підлоги, які сприяють поліпшенню якості повітря у будинку, знижують рівень шуму і є такими «по яких просто приємно ходити». З цією метою підприємство співпрацює з перспективними партнерами для реалізації інноваційних проєктів і технологій виробництва. [20]

З метою впровадження та забезпечення соціальної відповідальності підприємство використовує циркулярну економіку та використовує замкнутий цикл утилізації відходів, що сприяє зменшенню впливу на зміну клімату. Для цього Tarkett співпрацює з науковими партнерами, неурядовими організаціями, іншими галузями промисловості та клієнтами. [21]

Так співпраця з науковим інститутом EPEA дала можливість підприємству застосовувати принципи Cradle to Cradle® (від Колиски до Колиски), що є незалежною та міжнародно визнаною методологією, яка застосовує наукове мислення для реалізації рішень циркулярної економіки. Підприємство отримало сертифікати Cradle to Cradle ® за відданість принципам Cradle to Cradle ®.

У 2009 році корпорація Tarkett оголосила про прагнення бути на 100% без фталатів у всій Європі та розпочали програму значних інвестицій у дослідження та розробки відповідної технології.

Фталати – це різновид пластифікатора, інгредієнта, який робить такі матеріали, як ПВХ, достатньо гнучкими, щоб їх можна було перетворити на такі продукти, як покриття для підлоги. Хоча використання деяких фталатів не викликає суперечок, вважають, що інші шкідливо впливають на наше здоров’я. Хоча це не було доведено однозначно і багато фталатів залишаються легальними на ринку, але для Tarkett такого дослідження було достатньо, щоб почати рухатися у напрямі «без фталатів».

Технологію «без фталатів» застосовують 100% заводів Tarkett з виробництва вінілу в Європі, Північній Америці, Сербії та Китаї, за винятком переробленого вмісту для певних продуктів.

Європейські підприємства Tarkett виробляють вінілову підлогу на 100% без фталатів, включаючи перероблений вміст.

Зстосування продукції Tarkett дає можливість будівельним підприємствам досягти вищих стандартів сталого розвитку та отримати сертифікати екологічного будівництва, такі як BREEAM, WELL та LEED, оскільки 97% матеріалів Tarkett пройшли перевірку Cradle to Cradle®. Оскільки принципи Cradle to Cradle® застосовуються Tarkett у всьому асортименті продукції (килим, дерево, лінолеум, еластичний, синтетичний газон…).

Підприємство береме участь в ініціативах Globe EU та застосовує десять принципів Глобального договору Організації Об'єднаних Націй (UNGC), щоб відповідати стандарту рівня «Просунутий», що сприяє досягненню цілей підприємства у реалізації стратегії сталого розвитку ООН (ЦСР).

Станом на 2022 рік у нас є 4 золоті, 9 срібних і 8 бронзових сертифікатів Cradle to Cradle® [22].

До своїх пріоритетних завдань підприємство ставить переробку матеріалів з можливістю їх подальшого використання, налагоджує зі споживачами довготривалі контакти, щоб забрати старе підлогове покриття та переробити його за допомогою програми ReStart ®.

Також підприємство займається збором та переробкою вторсировини. У 2021 році Tarkett використали 147 тис. тонн вторсировини – 15% від загального обсягу закупленої сировини. Tarkett переробляє і використовує знову постіндустріальну медичну блістерну упаковку та мобільні SIM-карти, крейду, яку відфільтрували з питної води, плівки PVB зі старих автомобільних вітрових стекол, навіть викинуті рибальські сітки.

Усе це є частиною відданості Tarkett підходу циркулярної економіки, що означає закриття циклу утилізації відходів. Забезпечення того, щоб після закінчення терміну служби цінні матеріали, які вони містять, можна було якомога легше вилучити та використати знову. У Tarkett прагнуть, щоб у майбутньому їхня підлога на 100% підлягала переробці.

Tarkett-команди з переробки також постійно розробляють інноваційні способи переробки все більшої кількості використаних матеріалів у восьми

спеціалізованих центрах переробки по всьому світу.

Tarkett розробили новаторські технології, які очищають, подрібнюють і переробляють раніше непридатний склеєний після використання гомогенний вініл (замкнутий цикл). Це те, чого не може сказати жоден інший європейський виробник підлоги. Tarkett є єдиним і першим у галузі виробником підлогових покриттів, який переробляє лінолеум після використання.

Tarkett розробили унікальні методи перетворення старого килимового покриття на нове завдяки інноваційному методу відділення пряжі від основи, що робить обидва матеріали 100% придатними для переробки. Завдяки партнерству з Aquafil повністю закрито цикл виробництва килимів, переробивши врятовану пряжу в нову високоякісну пряжу, готову до використання.

У період з 2010 по 2020 рік Tarkett зібрали 109 000 тонн підлогових покриттів після монтажу та використання в усьому світі, включаючи вінілову підлогу.

Процес збору старого покриття підприємство збирається зробити легким і безпроблемним, для чого пропонує звернутися до місцевого торгового представника Tarkett, щоб підписати конвенцію Restart®, далі представник фірми перевіряє придатність підлоги до переробки та забереє її через Restart®

Tarkett очікує переробити 8500 тонн або 3 мільйони квадратних метрів підлогового покриття до 2025 року з метою продовження масштабування.

Переробка 1 кв. м гомогенних вінілових відходів після використання iQ заощаджує 11,8 кг CO2 в еквіваленті.

Переробка - це співпраця, тому, якщо матеріал не можна безпечно переробити в підлогу, Tarkett шукає партнерів в інших галузях, які можуть використовувати його іншим способом.

Висновок до розділу 2.

У другому розділі проведено діагностику управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку.

Проаналізовано ринок підлогових покриттів з дерева та ПВХ. Визначено, що ринок ПВХ покриттів для підлоги зростає. Такі покриття є зручними у використанні та мають помірну ціну. Ринок дерев'яних підлог формує сегмент споживачів з вищими доходами. Такі покриття є дорожчими.

Охарактеризовано діяльність підприємства ТзОВ «Таркетт Вінісін», м. Калуш, Україна, яке входить у групу підприємств корпорації «Tarkett» і займається виробництвом лінолеуму та ламели для забезпечення партнерів по корпорації «Tarkett» напівфабрикатом для виготовлення кінцевого продукту.

За результатами аналізу видно, що за період 2021-2023 років виручка від реалізації та собівартість зростають, а прибуток знижується, що пов'язано із здорожчанням сировини, зокрема дерева.

Досліджено реалізацію концепції сталого розвитку на промислових підприємствах «Tarkett». Виділено основні напрями діяльності підприємства в сфері сталого розвитку, зокрема орієнтацію на задоволення людських потреб високоякісною та екологічною продукцією, розвиток екологічного виробництва та застосування циркулярної економіки.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1 Напрями управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку

Функціонування промислових підприємств в умовах сучасного ринку, вибагливого споживача, який в багатьох випадках орієнтується на високоекологічну та якісну продукцію, вимагає застосування принципів сталого розвитку у своїй стратегічній діяльності.

Оскільки сталий розвиток передбачає зосередження на економічному, соціальному та екологічному аспектах, то промисловим підприємствам, зокрема і підприємствам корпорації «Tarkett», у своїй стратегічній діяльності слід звернути увагу на дані напрями забезпечення сталого розвитку.

Економічна складова може бути забезпечена через впровадження енергозберігаючих технологій, а відповідно і зменшенню витрат.

Соціальна складова спрямована на відповідальність бізнесу, забезпечення та підтримання довіри споживачів та партнерів, що формує позитивний імідж підприємств.

Екологічна складова забезпечується через напрями стратегічної діяльності підприємства пов’язані із зменшенням викидів, зменшення вуглецевого сліду, застосування церкулярної економіки (переобка відходів).

Для підприємств корпорації «Tarkett» та ТзОв «Таркетт Вінісін» доречно зосередити свою стратегічну діяльність на подальшому розвитку в таких напрямах.

1 Зменшенні викидів, оскільки переробка вінілової підлоги допомагає зменшити викиди вуглекислого газу, уникаючи використання енергії, необхідної для видобутку та переробки первинної сировини, а також викидів від

спалювання та захоронення використаного старого підлогового покриття. Так 1 квадратний метр однорідного вінілового сміття iQ після використання заощаджує 11,8 кг CO2. [23].

2 Зменшенні відходів, а саме скорочення кількості відходів до нульового рівня, що заощадить витрати на утилізацію.

3 «Циркулярній підлозі», полягає у збільшенні вмісту вторинної переробки у товарах корпорації, забезпечуючи більш екологічне споживання, а саме підлогове покриття створене на постійній переробці старого, оскільки, вініл можна ефективно переробляти до восьми разів.

4 Сприяння та заохочення партнерів-споживачів до купівлі підлоги з переробленим вмістом та розвиток напряму «Екологічні будівлі», що спонукає переробляти та купувати перероблене покриття, що сприяє отриманню сертифікатів екологічного будівництва за результатами зменшиння вуглецевого сліду. Будівельна галузь може значно змінити ситуацію, оскільки на них припадає 39% глобальних викидів парникових газів (виробництво, транспортування та спалювання) і 60-70% загального обсягу відходів.

Вуглецевий слід - це загальна кількість парникових газів (CO2eq), які утворюються в результаті нашої діяльності. «Tarkett» пропонує своїм клієнтам обчислити вуглецевий слід країни, підприємства, продукту тощо. Вуглецевий слід продукту фіксує загальні викиди вуглецю продуктом протягом його життєвого циклу[24].

5 Подальший розвиток програми повернення та переробки ReStart®, що полягає у забиранні та переробці підлогового покриття, сприяє більш тісній взаємодії з клієнтом та ефективному використанню відходів-сировини. Стратегічним завданням є розширення пропозиції щодо перероблляння різні типів підлогових покриттів, оскільки планується розширення сфери програми до 2025 року та далі, для досягнення цілей сталого розвитку.

3.2 Напрями управління стратегічною діяльністю ТзОВ «Таркетт Вінісін» на засадах сталого розвитку

Для визначення подальшої стратегічної діяльності ТзОВ «Таркет Вінісін» з врахуванням засад сталого розвитку проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства.

SWOT-аналіз – включає виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, та встановлює зв'язки між ними, на підставі яких формується стратегія організації.

Сильні сторони (strength) - внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) - види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу підприємства, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) - сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) - сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Виділимо сильні сторони ТзОВ «Таркетт Вінісін».

1 Високі темпи зростання споживання лінолеуму та паркетної дошки.

2 Підприємство є головним постачальником напівфабрикату на заводи «Таркетт» в Швеції.

3 Капітальні інвестиції у виробництво ламели.

4 Зформована база постачальників сировини та клієнтів.

5 Впізнаваний бренд

6 Команда висококваліфікованих спеціалістів

7 Наявність системи професійного навчання та підвищення кваліфікації

8 Продукція стандартизована міжнародним стандартом ISO.

9 Монопольне становище на ринку виробництва лінолеуму України.

10 Забезпечення технологією зі сторони корпорації.

11 Можливість запозичення досвіду спеціалістами на інших виробництвах корпорації.

12 Диверсифіковане виробництво.

Слабкі сторони:

1 Низька прибутковість виробництва – продаж відбувається комерційному підрозділу корпорації за цінами, близькими до собівартості.

2 Тривалий цикл виробництва.

3 Неповернення ПДВ

4 Лінолеум – є специфічним продуктом, попит на нього останнім часом зменшується.

5 Застаріле обладнання з виготовлення лінолеуму.

6 Високі капітальні витрати на утримання основних засобів.

7 Проведення значних структурних перетворень у зв'язку з інтеграцією в корпорацію.

Можливості

1 Ринок лінолеуму в Україні розвивається

2 Ринок спортивних покриттів в світі розвивається

3 Усунення митних кордонів дозволить постачати продукцію в інші країни

4 Наявність якісної та дешевої сировинної бази деревини

5 Дешева у порівнянні з іншими заводами Таркетт робоча сила

6 Поява нових технологій у галузі.

Загрози

1 Зменшення запасів деревини може призвести до проблем з забезпеченням сировиною.

2 Зміна систему контролю в лісовій галузі.

3 Зменшення попиту на лінолеум 2-м.

4 Для кращого розуміння та сприйняття інформації варто помістити дані в таблицю.

Сильні та слабкі сторони, загрози та можливості підприємства представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Сильні та слабкі сторони,загрози та можливості підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Можливості «О» - OPPORTUNITIES	Загрози «Т» - THREATS
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	1 Ринок лінолеуму в Україні розвивається; 2 Ринок спортивних покриттів в світі розвивається 3 Усунення митних кордонів дозволить постачати продукцію в інші країни 4 Наявність якісної та дешевої сировинної бази деревини 5 Дешева у порівнянні з іншими заводами Таркетт робоча сила 6 Поява нових технологій у галузі	1 Зміна систему контролю в лісовій галузі; 2 Зменшення попиту на лінолеум 2-м; 3 Неповернення ПДВ 4 Висока ціна енергоресурсів 5 Законодавча база
	Переваги «S» - STRENGTH	Недоліки «W» - WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	1 Капітальні інвестиції у виробництво ламели; 2 Сформована база постачальників та клієнтів; 3 Впізнаваний бренд 4 Команда висококваліфікованих спеціалістів 5 Наявність системи професійного навчання та підвищення кваліфікації 6 Продукція сертифікована міжнародним стандартом ІСО; 7 Забезпечення технологією зі сторони корпорації; 8 Диверсифіковане виробництво	1 Низька прибутковість 2 Тривалий цикл виробництва; 3 Застаріле обладнання з виготовлення лінолеуму; 4 високі капітальні витрати на утримання основних засобів; 5 Проведення значних структурних перетворень у зв'язку з інтеграцією в корпорацію. 6 Значні затрати енергоресурсів.

Проведемо поелементний СВОТ-аналіз.

Порівняємо отримані фактори для виділення окремих стратегій та їх наступного аналізу.

Конкурентні активи. Використання переваг компанії (сильних сторін) для освоєння ринкових можливостей (S-O).

Конкурентні пасиви. Переборення недостатків компанії (слабких сторін) для нівелювання загроз (W-T).

Вузькі місця. Переборювання недостатків компанії(слабких сторін) для

освоєння можливостей (W-O).

Безпека та захист. Використання переваг компанії (сильних сторін) для нівелювання загроз (S-T).

Матриця SWOT ТзОВ «Таркетт Вінісін» представлено у вигляді таблиці 3. 2.

Враховуючи дані, отримані з матриці можемо зробити висновок щодо стратегії, котру слід вибрати з огляду на можливості, загрози, слабкі та сильні сторони підприємства. Отже з точки зору суб'єктивного аналізу сильні сторони підприємства ТзОВ «Таркетт Вінісін» переважають над слабкими, а можливості переважають над загрозами, хоча основні загрози існують не стільки для заводу, як для корпорації.

Вибір стратегії для ТзОВ «Таркетт Вінісін» подано на рисунку 3.1.

Далі проведемо аналіз застосування кожної із можливих стратегій, які знаходяться на перетині сильних та слабких сторін, загроз та можливостей (рисунок 3.1)

S-O дії - є стратегіями зростання, являють собою заходи або програми, що використовують сильні сторони для охоплення кожної з можливостей. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати сильні сторони і можливості у складеній таблиці SWOT. Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: як при використанні даної можливості максимально використовувати існуючі сильні сторони товару?

Таблиця 3.2 - SWOT – аналіз ТзОВ «Таркетт Вінісін»

Фактори	Оцінка (бал)	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка	Підсумок
1	2	3	4	5
Сильні сторони				**3,1**
Капітальні інвестиції у виробництво ламели;	0,3	3	0,9	
Сформована база постачальників та клієнтів;	0,13	2	0,26	
Впізнаваний бренд	0,2	5	1	
Команда висококваліфікованих спеціалістів	0,1	2	0,2	
Наявність системи професійного навчання та підвищення кваліфікації	0,05	3	0,15	
Продукція сертифікована міжнародним стандартом ІСО;	0,05	3	0,15	
Забезпечення технологією зі сторони корпорації;	0,1	3	0,3	
Диверсифіковане виробництво	0,07	2	0,14	
Слабкі сторони:				**2,6**
Низька прибутковість	0,1	3	0,3	
Тривалий цикл виробництва;	0,3	3	0,9	
Застаріле обладнання з виготовлення лінолеуму;	0,2	3	0,6	
високі капітальні витрати на утримання основних засобів;	0,1	1	0,1	
Проведення значних структурних перетворень у зв'язку з інтеграцією в корпорацію.	0,1	1	0,1	
Значні затрати енергоресурсів	0,2	3	0,6	
Можливості:				**3,64**
Ринок спортивних покриттів в світі розвивається	0,06	2	0,12	
Усунення митних кордонів дозволить постачати продукцію в інші країни	0,2	2	0,4	
Наявність якісної та дешевої сировинної бази деревини	0,3	4	1,2	
Дешева у порівнянні з іншими заводами Таркетт робоча сила	0,3	5	1,5	
Поява нових технологій у галузі	0,14	3	0,42	
Загрози:				**3,25**
Зміна систему контролю в лісовій галузі;	0,1	1	0,1	
Зменшення попиту на лінолеум 2-м;	0,2	4	0,8	
Неповернення ПДВ	0,3	3	0,9	
Висока ціна енергоресурсів	0,25	4	1	
Законодавча база	0,15	3	0,45	

	Сильні сторони (3,1)	Слабкі сторони (2,6)
Можливості (3,64)	Агресивна стратегія	
Загрози (3,25)		

Рисунок 3.1 - Вибір стратегії для ТзОВ «Таркетт Вінісін»

WO дії - є стратегіями захисту, представляють собою заходи або програми, спрямовані на поліпшення, зміна або подолання «слабких сторін» для використання знайдених можливостей. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони і можливості у складеній таблиці SWOT. Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: які з слабких сторін необхідно подолати для охоплення і для максимального використання цієї можливості? Що необхідно зробити для подолання слабких сторін?

ST дії - є стратегіями захисту і допомагають правильно використовувати сильні сторони компанії для запобігання можливих загроз. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати сильні сторони і загрози. Переглядаючи кожну із загроз, задавати питання: яка сильна сторона товару може захистити або мінімізувати ризики від даної загрози?

WT дії - є стратегіями захисту і являють собою заходи, спрямовані на поліпшення і подолання слабких сторін товару для запобігання або мінімізації ризиків загроз. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони і загрози. Переглядаючи кожну із загроз, задавати питання: яка з слабких сторін товару підвищує ризик даної загрози? Як необхідно зміцнити «слабку сторону», щоб ризик виникнення загрози став мінімальним.

В даній ситуації, коли сильні сторони переважають слабкі, а можливості є

більшими, ніж загрози, слід вибирати для підприємства стратегію розвитку, а враховуючи хороші можливості для розвитку додаткових продуктів – стратегічну альтернативу диверсифікації.

Стратегія диверсифікації пов'язана з освоєнням виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає на просто диверсифікацію товарних груп, диверсифікацію постачальників, різних груп ресурсів, необхідних для виготовлення продукції.

Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому, але потребує значних інвестицій.

У випадку із підприємством ТзОВ «Таркетт Вінісін» поряд із іншим доцільно у зв'язку із значною потребою в диверсифікації продукції диверсифікувати забезпечення підприємства енергетичним ресурсами та зменшити його залежність від такого постійно зростаючого в ціні джерела енергії як газ.

Тому у випадку заводу, що має у своєму розпорядженні деревообробне виробництво, доцільно забезпечити підприємство дешевою енергією за рахунок використання відходів власного виробництва, а також за рахунок цього зменшити потребу в газі, котрий за підрахунками в найближчі 10-15 років зросте в ціні в 3-5 разів.

3.3 Заходи з реалізації стратегічних напрямів діяльності ТзОВ «Таркетт Вінісін» для реалізації концепції сталого розвитку

Важливим завданням реалізації стратегічної діяльності на засадах принципів сталого розвитку є мінімізація використання викопних ресурсів та безвідходне виробництво. Тому використання опилок дозволить зменшити споживання газу на 100%, а також вирішить проблему з утилізацією відходів виробництва.

«Tarkett Вінісін» використовував газову котельню для технологічного

процесу сушіння деревини та обігріву приміщень в зимовий час року.

В даний час існує значна вірогідність збільшення енерговитрат.

Збільшення обсягів виробництва ламели а також збільшення обсягів відходів виробництва (опилки) створює проблему з утилізацією цих відходів деревообробного виробництва а також створює погану екологічну ситуацію на території виробництва.

Згідно із стратегічним планом, виробничі потужності будуть зростати, що потягне за собою зростання обсягів відходів виробництва, вони можуть бути перетворені в енергію для сушильних камер та опалювальної системи в зимовий період часу. Планується зменшити споживання газу на 100% і використовувати відходи деревообробного виробництва замість нього.

Вихідні дані для визначення економічної складової для реалізації заходів зі використання відходів деревообробного виробництва подано в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 Основні вихідні дані для визначення економічної складової для реалізації заходів зі використання відходів деревообробного виробництва

	Процес сушіння	Потрібно газу	Загальна кількість енергії,що потрібна	Продукування опилок	Потенційна енергія від опилок	Використання енергії з опилок	Опилок необхідно для енергії	Продукування опилок
	м3	м3	kWh	кг	kWh	kWh	кг	кг
2025	7921	311490	2884397	946786	0	0	0	946786
2026	11626	579245	5363806	1641133	0	0	0	1641133
2027	15338	761262	7049283	2547888	10955918	3906636	1639368	908520
2028	16508	850114	7872700	3255700	13999510	6127457	1830711	1424989
2029	17323	925526	8570379	3953950	17001985	8431615	1993109	1960841

Як бачимо,за 5 років (2025-2029рр.)передбачається зростання обсягу матеріалу, що сушиться на 110% - з майже 8 тисяч кубометрів в 2025 році до 17,3 тисяч в 2029 році. Це поряд із зростанням ціни на газ з 287 до 496 доларів за 1000 кубометрів буде зумовлювати значне зростання витрат, пов’язаних із споживанням енергоресурсів.

Також варто звернути увагу на значне зростання обсягів продукування опилок – з 96 тон в 2025 році до майже 4 тисяч тон в 2029 році (рисунок 3.2)

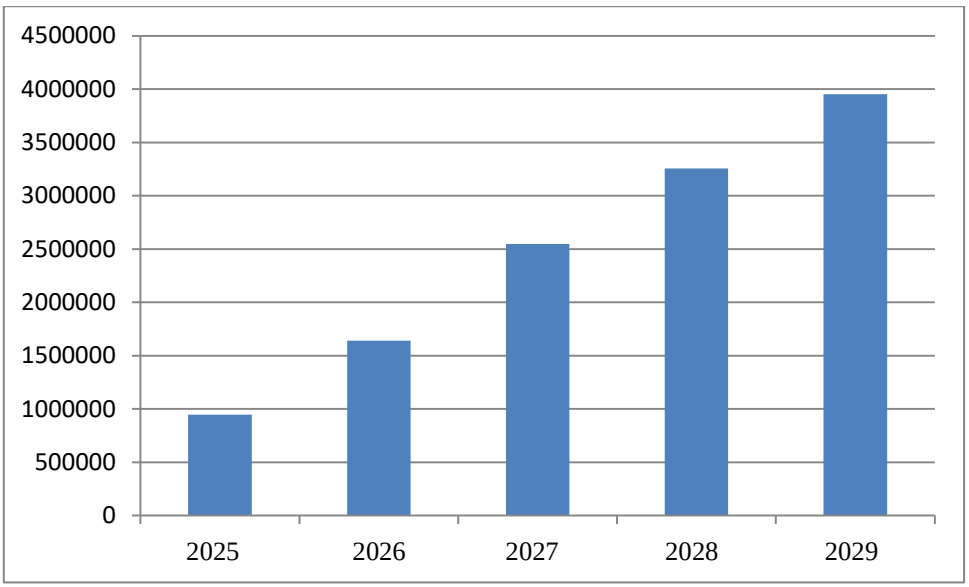


Рисунок 3.2 - Обсяги продукуванняя опилок в 2025-2029 рр., кг

Варто додати, що розраховане продукування опилок буде надлишковим, твердопаливна котельня не зможе споживати весь їх об’єм, тож доцільно також закупити брикетувальну машину. Існуюча брикетувальна машина має низьку продуктивність а також не забезпечує задовільної якості брикетів на виході, тому вже в 2025 матимемо перевищення утворення відходів над їх споживанням. Тому для забезпечення безвідходності та кращої рентабельності для брикетування та продажу опилок, що продукуватимуться надлишково, пропонується закупити нову брикетувальну машину більшою продуктивністю в 2025 році.

Також придбання брикету вальної машини доцільне із тої причини, що утворення опилок буде проблемою з юридичної точки зору (Державні

екологічні норми) і буде негативно впливати на екологічну ситуацію на території підприємства.

Придбання брикетувальної машини також дасть змогу створити запаси брикетів для забезпечення сезонних коливань в потребах енергії (у зимовий період часу потреби в теплі збільшуються) (рисунок 3.3)

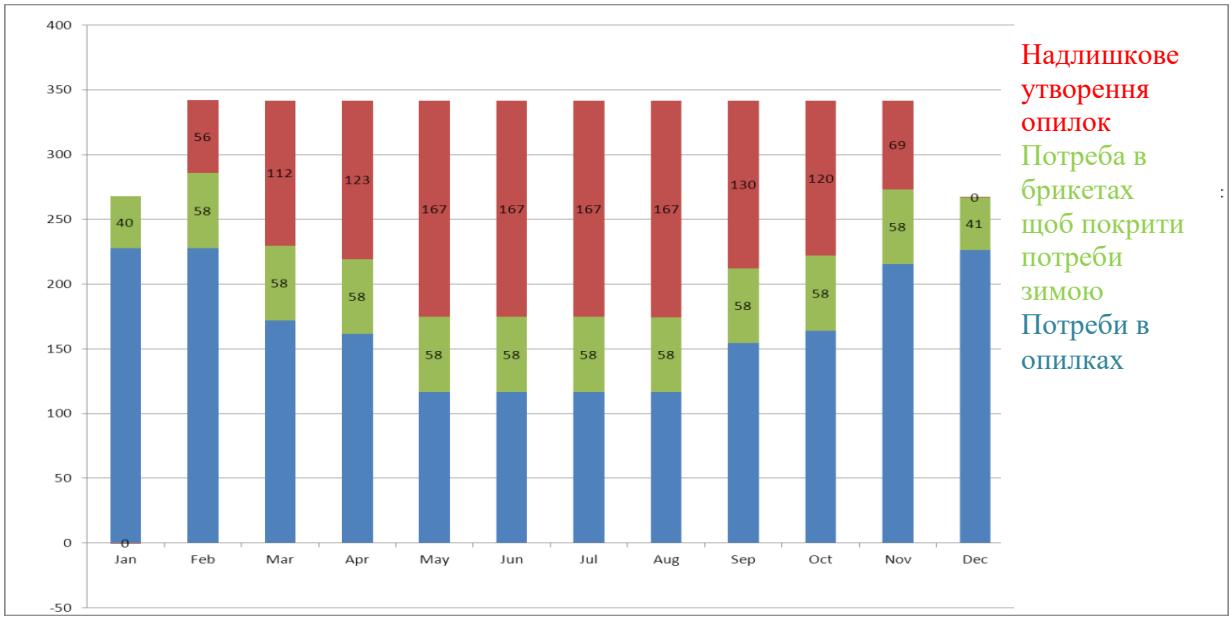


Рисунок 3.3 - Необхідна продуктивність брикетувальної машини

Розглянемо заплановану динаміку зміни продукування та потреби в опилках помісячно за період 2025-2028 років (Рисунок 3.4, 3.5, 3.6, 3.7)

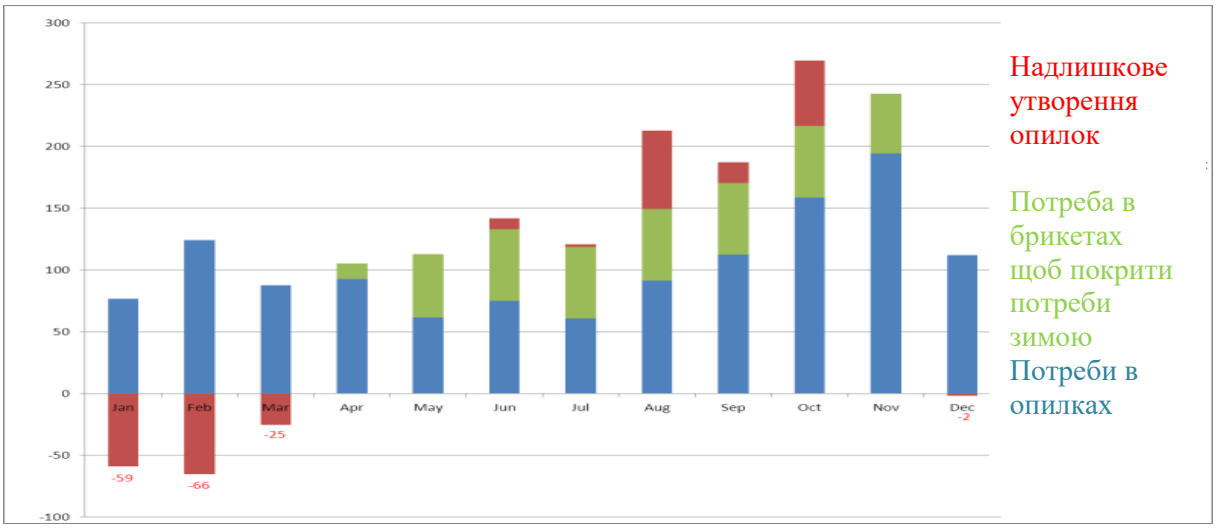


Рисунок 3.4 - Продукування та потреба в опилках в 2025 році

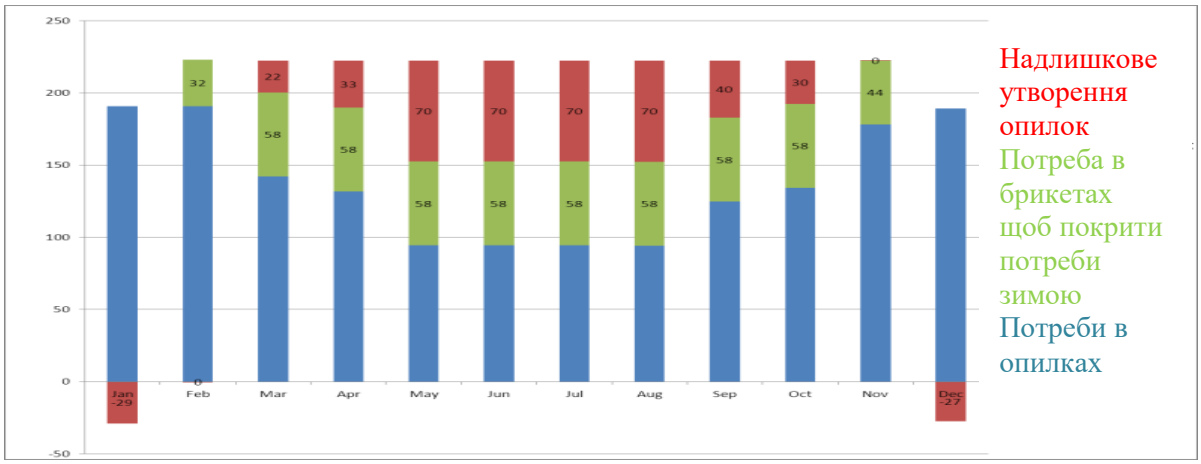


Рисунок 3.5 - Заплановане продукування та потреба в опилках в 2026 році

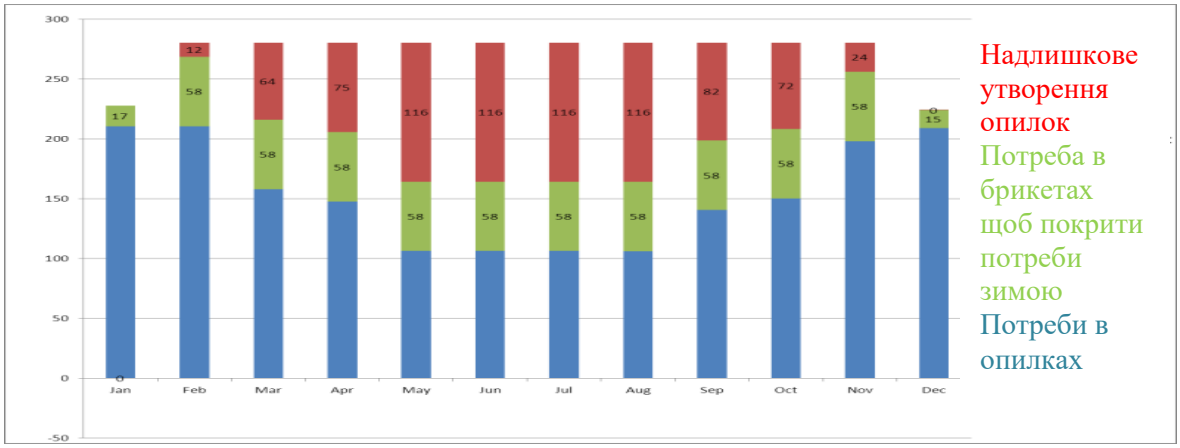


Рисунок 3.6 - Заплановане продукування та потреба в опилках в 2027 році

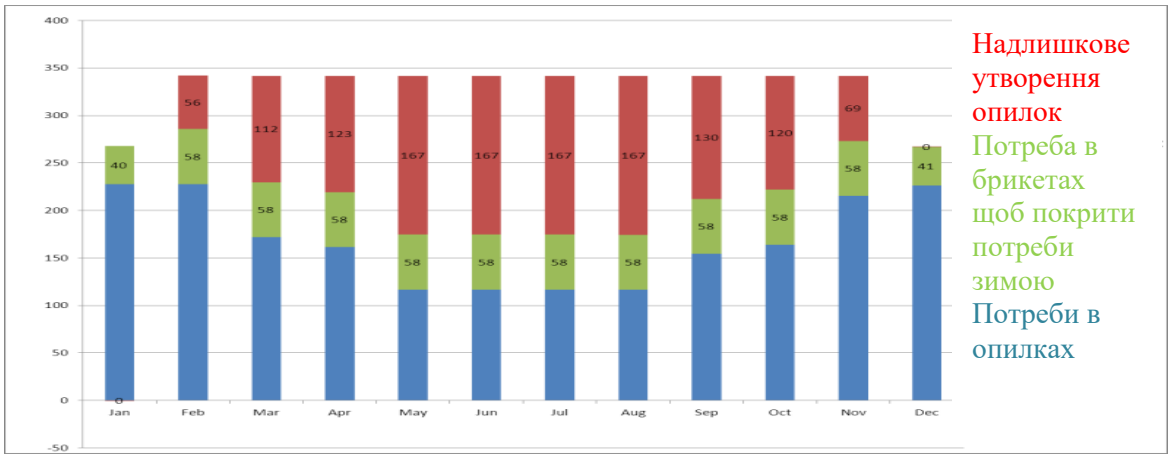


Рисунок 3.7 - Заплановане продукування та потреба в опилках в 2028 році

Економія від скорочення споживання газу на 100% подана в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Переваги перетворення опилок в енергію

Роки	Ціна газу	Економія
	Євро/м3 за місяць	Євро
2025	287	0
2026	373	0
2027	410	312095
2028	451	383374
2029	496	459120
Всього		1154588

Прибуток від виготовлення брикетів та продажу їх за умови закупівлі брикетувальної машини в 2025 році подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Прибуток від виготовлення брикетів

Рік	Витрати на брикетування для власних потреб	Прибуток від брикетів Ціна брикетів,38,8 Євро/тона
2025	0	0
2026	0	0
2027	12516	21114
2028	15641	26386
2029	16008	27005
Всього	44156	74505

Брикетування – деяку кількість брикетів (40%) заготовлюватимуть на протязі року, щоб компенсувати підвищену потребу в зимовий, весь інший об’єм продаватиметься.

Загальний економічний ефект від проекту становитиме:

$$S = \sum E + \sum B - \sum C \text{ , де:}$$

$\sum E$ −економія від використання енергії опилок за період 2025-2028 рр;

$\sum B$ − прибуток від продажу брикетів за період 2025-2028 рр;;

$\sum C$ − собівартість виготовлення брикетів за період 2025-2028 рр;

$S = 1154588 + 74505 - 44165 = 1184298$ Євро;

Отже, на виробництві ламели ТзОВ «Таркетт Вінісін» наразі склалась ситуація, за якої в зв'язку із зростанням обсягів виробництва. Виробництво постійно продукує значний об'єм опилок, котрі можуть бути використані як джерело теплової енергії для процесу сушіння та опалювання приміщень заводу в зимовий період. Але наразі відходи деревообробного виробництва не переробляються, для їх утилізації потрібно залучати додаткові ресурси. Даний проект передбачає використання потенційної енергії відходів виробництва замість використання газу. Також оскільки обсяг опилок, що продукуються виробництвом планується значно більшим, ніж необхідний для спалювання, запланована купівля брикетувальної машини для переробки надлишкового об'єму відходів для подальшого їх спалювання в зимовий період (в цей час у зв'язком із роботою внутрішнього опалення споживання теплової енергії збільшується) а також з метою їх реалізації. Розрахунок економічної ефективності інвестиційного проекту проводився на основі запланованих виробничих показників майбутніх періодів. Розрахункова окупність проекту становить дещо більше року та за три роки складе 1184298 Євро.

Висновок до розділу 3.

У третьому розділі надано рекомендації щодо покращення управління стратегічною діяльністю промислового підприємства на засадах сталого розвитку. Виокремлено напрями управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку та напрями рекомендовані промисловому підприємству з виробництва підлогового покриття ТзОв «Таркет Вінісін», окремі з яких використовують підприємства корпорації «Tarkett» та які базуються на принципах циркулярної економіки, а саме:

- програма зменшення відходів до нульового рівня;

- зменшення викидів та вуглецевого сліду через переробку вінілової

підлоги;

- «циркулярна підлога» - вініл можна ефективно переробляти до восьми разів;

- розвиток напряму «Екологічні будівлі» - заохочення партнерів-клієнтів переробляти та купувати перероблене покриття та підтримка у сертифікації екологічного будівництва;

- розвиток програми ReStart® - повернення та переробки підлогового покриття.

Для управління стратегічною діяльністю підприємств рекомендовано використовувати один із методів стратегічного аналізу - SWOT-аналіз. Проведено SWOT-аналіз для ТзОВ «Таркет Вінісін» та обрано агресивну стратегію розвитку, а саме диверсифікації, яка передбачає диверсифікацію енергоргоресурсів з врахуванням вимог сталого розвитку та програми «Зменшення відходів до нульового рівня».

З метою зменшення відходів та зведення використання газу до мінімального рівня запропоновано використання відходів деревообробного виробництва та закупівлю брикетувальної машини, яка дасть можливість зростаючу кількість опилок переробляти, повністю забезпечувати власні потреби та продавати частину брекетів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи було досліджено теоретико-методологічні засади управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку. Проведено діагностику управління стратегічною діяльністю підприємств та запропоновано заходи з покращення стратегічної діяльності підприємств на засадах сталого розвитку.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку. Проведено аналіз поняття сталого розвитку, проаналізовано принципи сталого розвитку. Згруповано цілі сталого розвитку та відповідні критерії щодо їхнього оцінювання.

Досліджено досвіт Європейського Союзу у сфері стратегічного управління сталим розвитком. Проаналізовано цілі Стратегію сталого розвитку для ЄС та розглянуто основні компоненти Стратегії.

Розглянуто Компас цілей сталого розвитку для підприємств, який розроблено ООН, з метою допомоги бізнес-компаніям, які розробляють власні корпоративні стратегій розвитку і зможуть врахувати глобальні цілі та індикатори визначення їх реалізації. У Компасі цілей сталого розвитку для підприємств виділено такі принципи як: світогляд, загальна відповідальність, права людини, сталий розвиток, справедливість і правосуддя, управління та безпека, захист довкілля. Застосування зазначених принципів дасть можливість підприємствам формувати власні стратегії на визначених орієнтирах та встановлювати загально прийнятні індикатори для їхнього моніторингу та оцінювання.

Також розглянуто принципи «Стратегії малих і середніх підприємств для сталої та цифрової Європи».

Розглянуто поняття управління стратегічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку. Приділено увагу теоретичним аспектам формування

стратегії підприємства з врахуванням принципів сталого розвитку та шляхів її реалізації. Розроблено модель управління стратегічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку.

Основними напрямами за якими необхідно проводити управління стратегічною діяльністю підприємств є економічний, соціальний та екологічний та екологічний та враховувати розроблені рекомендації для їхньої реалізації.

У другому розділі проведено діагностику управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку. Проаналізовано ринок підлогових покриттів з дерева та ПВХ. Визначено, що ринок ПВХ покриттів для підлоги зростає. Такі покриття є зручними у використанні та мають помірну ціну. Ринок дерев'яних підлог формує сегмент споживачів з вищими доходами. Такі покриття є дорожчими.

Охарактеризовано діяльність підприємства ТзОВ «Таркет Вінісін», м. Калуш, Україна, яке входить у групу підприємств корпорації «Tarkett» і займається виробництвом лінолеуму та ламели для забезпечення партнерів по корпорації «Tarkett» напівфабрикатом для виготовлення кінцевого продукту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Таркет Вінісін» засноване шляхом придбання контрольного пакету акцій підприємства «Вінісін» корпорацією «Tarkett».

«Tarkett» є мільтибрендовою корпорацією, що спеціалізується на виготовленні всіх видів покриттів та є світовим лідером з їх виробництва. Корпорація має заводи в Північній та Південній Америці, Європі, Азії.

Структура корпорації є дивізійною. Корпорація «Таркет» є власником 32 виробничих площадок, 200 центрів продажу в більш ніж 100 країнах по всьому світу. Всі вони поділені на дивізіони за територіальною ознакою та дивізіони за ознакою виготовлення специфічного продукту.

За результатами аналізу видно, що за період 2021-2023 років виручка від реалізації та собівартість зростають, а прибуток знижується, що пов'язано із

здорожчанням сировини, зокрема дерева та енергоресурсів.

У роботі досліджено реалізацію концепції сталого розвитку на промислових підприємствах «Tarkett». Виділено основні напрями діяльності підприємства в сфері сталого розвитку, зокрема орієнтацію на задоволення потреб споживачів високоякісною та екологічною продукцією, розвиток екологічного виробництва та застосування циркулярної економіки.

У третьому розділі надано рекомендації щодо покращення управління стратегічною діяльністю промислового підприємства на засадах сталого розвитку. Виокремлено напрями управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку та напрями рекомендовані промисловому підприємству з виробництва підлогового покриття ТзОв «Таркет Вінісін», окремі з яких використовують підприємства корпорації «Tarkett» та які базуються на принципах циркулярної економіки, а саме:

- програма зменшення відходів до нульового рівня;

- зменшення викидів та вуглецевого сліду через переробку вінілової підлоги;

- «циркулярна підлога» - вініл можна ефективно переробляти до восьми разів;

- розвиток напряму «Екологічні будівлі» - заохочення партнерів-клієнтів переробляти та купувати перероблене покриття та підтримка у сертифікації екологічного будівництва;

- розвиток програми ReStart® - повернення та переробки підлогового покриття.

Для управління стратегічною діяльністю підприємств рекомендовано використовувати один із методів стратегічного аналізу - SWOT-аналіз. Проведено SWOT-аналіз для ТзОВ «Таркет Вінісін» та обрано агресивну стратегію розвитку, а саме диверсифікації. Дана стратегія передбачає освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що

включає на просто диверсифікацію товарних груп, диверсифікацію постачальників, різних груп ресурсів, необхідних для виготовлення продукції.

Для ТзОВ «Таркет Вінісін» важливим завданням є диверсифікація енергоргоресурсів з врахуванням вимог сталого розвитку та програми «Зменшення відходів до нульового рівня».

З метою зменшення відходів та зведення використання газу до мінімального рівня запропоновано використання відходів деревообробного виробництва та закупівлю брикетувальної машини, яка дасть можливість зростаючу кількість опилок переробляти та повністю забезпечувати власні потреби та продавати частину брекетів.

Розрахунок економічної ефективності інвестиційного проекту проводився на основі запланованих виробничих показників майбутніх періодів.

Розрахункова окупність проекту становить дещо більше року та за три роки складе 1184298 Євро.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. URL: https://archive.org/details/velykyislovnyk/mode/1up

2 Дейлі Г. Поза зростанням: економічна теорія сталого розвитку: Пер. з англ. К.: Інтелсфера, 2002. 312 с. (Herman E. Daly.Beyond Growth. The Economics of Sustainable Development.- Boston: Beacon Press, 1996).

3 Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. Стратегія сталого розвитку. Київ. ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogo-rozvutku.pdf

4 Вовк В.І. Курс «Екологічна економіка» (Ecological Economics), прочитаний в НаУКМА. Українська асоціація Римського клубу. URL: http://clubofrome.org.ua.

5 Стратегію сталого розвитку для ЄС. URL: http://europa.eu.int/comm/environment/etap/

6 Посібник для досягнення Цілей сталого розвитку в сфері бізнесу. ООН. URL: http://sdg.org.ua/images/Compass_Guide_2015_ukr_web_1.pdf

7 Ящишина І. В. Стратегічні засади реалізації цілей сталого розвитку підприємствами в Україні. *Ефективна економіка*. 2021 № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-

8 Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 60 – 64. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf

9 Кухарук А. Особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємств. Підприємництво та інновації. 2018. №6. С. 68-75.

10 Ansoff H.I. Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill Book Co. New York, 1965. 109 p.

11 Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с

12 Данилишин Б.М., Маслюківська О.П. Розроблення національних стратегі й сталого розвитку: корисний досвід для України. Механізм регулювання економіки. 2008. №3 (2). Том 1. С. 214-218.

13 Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. К: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 24 с.

14 Мельник Л. Методологія развитку: монография. Суми: Университетська книга, 2005. 604 с.

15 Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.

16 Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск 21. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33

17 Виклики ринку ПВХ підлоги та використання можливостей: аналіз найкращих даних по країні для 2032 року Виклики ринку ПВХ підлоги та використання можливостей. URL: https://ua.alifloor.com/news/pvc-flooring-market-challenges-and-capitalizin-82164519.html

18 Підлога з ПВХ за кордоном, високе зростання, виробництво переробних підприємств на експортному вітрі URL: https://ua.pvcadditives.net/news/pvc-floor-overseas-high-increase-generation-p-73722729

19 ТЗОВ «ТАРКЕТТ ВІНІСІН» 14361581. YOU CONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14361581/

20 Офіційний сайт Tarkett. URL: https://professionals.tarkett.com/en_EU/node/our-sustainability-approach-9591

21 Впровадження соціальної відповідальності. URL: https://professionals.tarkett.com/en_EU/node/embedding-sustainability-9726

22 Переробка Tarkett. URL: https://professionals.tarkett.com/en_EU/

23 Клімат і циркулярна економіка. URL: https://professionals.tarkett.com/en_EU/node/circular-economy-9544

24 Обчисліть вуглецевий слід вашого проекту. URL: https://professionals.tarkett.com/en_EU/node/carbon-calculator-16108

25 Rockefeller S. C. Principles of Environmental Conservation and Sustainable Development: Summary and Survey. 1996. 152 p.

26 Марушевський Г.Б. Етика збалансованого розвитку. Монографі. Київ. Центр екологічної освіти та інформації, 2008. 440 с.

27 Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS URL:* https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/404/389

28 Гречко А.В., Очеретяна О.В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації.* В. 15, 2020. С.37-41.

29 Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018: колективна монографія / за ред. Хлобистова Є.В. Київ, 2018. 668 с. URL: https://books.google.com.ua/books?id=Kd6CDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

30 Програма дій «Порядок денний на XXI століття»: Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.): Пер. з англ. 2-ге вид. К.: Інтелсфера, 2000. 360 с.

31 Мельник Л. Методологія розвитку : монографія. Суми : Університетська книга, 2005. 604 с.

32 Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2020 Том 31 вип. 70 No 6. С. 135-141.

33 Глобальні тенденції 2030: альтернативні світи. URL*:* https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf

34 Пакулін С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Електронний науковий журнал. 2016. № 8. С. 200–217. *URL:* http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5

35 Цілі сталого розвитку та Україна. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina.

36 Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. 2017. 176 с.

37 Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.

38 Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2015. № 4. С. 68–75

39 Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48.

40 Іванчук К. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. Економіка розвитку. 2014. № 3 (71). С. 85–88.

41 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України № 722/2019, від 30 вересня 2019 року. URL: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825.

42 Посібник для досягнення Цілей сталого розвитку в сфері бізнесу. ООН. URL: http://sdg.org.ua/images/Compass_Guide_2015_ukr_web_1.pdf

43 Маркіна І.А. Світові тенденції реалізації концепції сталого розвитку. Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових

праць. 2016. Вип. 32. С. 77–83.

44 Бурбело О,А, Носкова С.А. Оцінка економічної стійкості підприємства *Економіка і суспільство* Вип. 14 2018. С. 284-291.

45 Гречко А.В., Очеретяна О.В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації.* В. 15, 2020. С.37-41.

Бібліографічна довідка

Ніжинський Юрій Васильович

Тема роботи: *Управління стратегічною діяльністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку*

Обсяг пояснювальної записки - 64 сторінок.

Кількість рисунків - 10 шт.

Кількість таблиць - 9 шт.

Графічний матеріал (слайди) - 7 шт.

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1 – Тема

Слайд 2 – Модель управління стратегічною діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку

Слайд 3 – Особливості всіх видів декоративних матеріалів підлогових покриттів

Слайд 4 - Динаміка основних показників діяльності ТзОВ «Таркетт Вінісін» за період 2021-2023 років

Слайд 5 – SWOT – аналіз ТзОВ «Таркетт Вінісін»

Слайд 6 – Рекомендації щодо покращення управління стратегічною діяльністю промислового підприємства на засадах сталого розвитку

Слайд 7 - Дякую за увагу.

Додатки ____ шт. ____стор.

25.01.2025 _____