

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра прикладної економіки

МАНЮХ Ярослав Ярославович

УДК 331.5

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Розробка стратегії сталого розвитку підприємства на прикладі ТДВ  
«ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

Бізнес-економіка

(назва освітньої програми)

051 - Економіка

(шифр і назва спеціальності)

/Манюх Я./

(підпис ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник      Галина Олексіївна Зелінська, док. екон. наук,  
професор

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

У.Б. Бережницька

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

І.В. Андрійчук

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2024

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

Кафедра Прикладної економіки  
Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

**Манюху Ярославу Ярославловичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема проекту (роботи)** Розробка стратегії сталого розвитку підприємства на прикладі ТДВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЗАЛІЗОБЕТОН» керівник проекту (роботи) Зелінська Галина Олексіївна, доктор економічних наук, професор затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.11.2023 р. № 664/7

**2. Строк подання студентом проекту (роботи)** \_\_\_\_\_ 08.01. 2024 р.

**3. Вихідні дані до проекту (роботи)** Результати і матеріали отримані під час проходження переддипломної практики, матеріали мережі Інтернет, планові та фактичні дані по ТДВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЗАЛІЗОБЕТОН» за 2020 -2022 роки

**4. Зміст розрахунково - пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

Вступ

1. Теоретико-методичні основи формування засад стратегії сталого розвитку підприємства

2. Аналіз та оцінка формування стратегії сталого розвитку будівельного підприємства

3 Напрями забезпечення формування стратегії сталого розвитку будівельного підприємства

Висновки

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

Таблиці, рисунки, графіки, діаграми.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 14 листопада 2022 року

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

проф. Зелінська Г.О.  
(розшифровка підпису)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

Манюх Я.  
(розшифровка підпису)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	20.09.2023	виконано
2	Теоретико-методичні основи формування засад стратегії сталого розвитку підприємства	10.10.2023	виконано
3	Аналіз та оцінка формування стратегії сталого розвитку будівельного підприємства	15.11.2023	виконано
4	Напрями забезпечення формування стратегії сталого розвитку будівельного підприємства	28.12.2023	виконано
5	Висновки	08.10.2024	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Манюх Я.  
(розшифровка підпису)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

проф. Зелінська Г.О.  
(розшифровка підпису)

## РЕФЕРАТ

В магістерській роботі проведено дослідження щодо розробки стратегії сталого розвитку на підприємстві.

**Метою** роботи є поглиблення теоретичних засад щодо формування стратегії стійкого розвитку підприємства на прикладі ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» та надання практичних рекомендацій щодо її реалізації.

Для досягнення мети роботи були поставлені такі завдання:

- з'ясувати суть поняття «стійкий розвиток підприємства»;
- вивчити теоретичні засади щодо формування стратегії стійкого розвитку підприємства;
- з'ясувати чинники, що впливають на стійкість підприємства;
- визначити систему показників, для характеристики стратегії стійкого розвитку підприємства та методику проведення однойменного її аналізу;
- проаналізувати фінансовий стан обраного для дослідження підприємства та його виробничо-господарську діяльність;
- надати практичні рекомендації щодо розроблення стратегії сталого розвитку обраного підприємства та її реалізації.

Методика дослідження базується на застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів дослідження, як індукції і дедукції, порівняння, СВОТ-аналіз, логічного, табличного, методу рядів динаміки тощо.

Розроблено та обґрунтовано напрями та практичні рекомендації щодо розробки стратегії сталого розвитку на будівельному підприємстві, які можуть бути адаптовані до умов діяльності інших підприємств.

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємство, показник, аналіз, напрям, пропозиція.

## ABSTRACT

In the master's thesis, a study was conducted on the development of a sustainable development strategy at the enterprise.

The purpose of the work is to deepen the theoretical foundations for the formation of a strategy for sustainable development of the enterprise using the example of Ivano-Frankivsk reinforced concrete construction company and to provide practical recommendations for its implementation.

To achieve the goal of the work, the following tasks were set:

- find out the essence of the concept of "sustainable development of the enterprise";
- to study the theoretical principles of forming a strategy for the sustainable development of the enterprise;
- find out the factors affecting the sustainability of the enterprise;
- to define a system of indicators to characterize the strategy of sustainable development of the enterprise and the methodology of carrying out the analysis of the same name;
- to analyze the financial condition of the enterprise selected for the study and its production and economic activity;
- to provide practical recommendations on the development of the strategy of sustainable development of the selected enterprise and its implementation.

The research methodology is based on the application of general scientific and special research methods and techniques, such as induction and deduction, comparison, SWOT analysis, logical, tabular, dynamic series method, etc.

Directions and practical recommendations for the development of a sustainable development strategy at a construction enterprise, which can be adapted to the operating conditions of other enterprises, have been developed and substantiated.

Keywords: strategy, development, enterprise, indicator, analysis, direction, proposal.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Суть та значення сталого розвитку для формування стратегії підприємства.....	12
1.2. Чинники та принципи, які впливають на сталість розвитку підприємства.....	23
1.3. Вибір та обґрунтування системи показників для формування стратегії сталого розвитку підприємства.....	29
1.4. Методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку підприємства.....	37
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....</b>	<b>43</b>
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>44</b>
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон».....	44
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон».....	47
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства будівельної галузі.....	51
2.4. Оцінювання рівня інноваційної діяльності підприємства будівельної галузі.....	58
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....</b>	<b>67</b>

					<b>МР. ЕКм – 37.00.00.000 ПЗ</b>			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	<b>Розробка стратегії сталого розвитку підприємства на прикладі ТДВ «ІВАНО- ФРАНКІВСЬКЗАЛІЗОБЕТОН»</b>	Літ.	Арк.	Акрушів
Розробив.	Манюх Я..							
Перевірив	Зелінська Г.О.							
Реценз.						<b>ІФНТУНГ, ЕКМ-22-2</b>		
Н. Контр.								
Затверджую	Бережницька У.Б							

<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>69</b>
3.1. Методичний підхід до мотивації персоналу для напрацювань стратегії сталого розвитку підприємства.....	69
3.2. Кластеризація як модель інноваційної діяльності підприємства будівельній галузі.....	81
3.3. Інформаційна підтримка механізму управління сталим розвитком будівельного підприємства як необхідний елемент реалізації його стратегії.....	85
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....</b>	<b>92</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>94</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>97</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>103</b>
<b>БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА.....</b>	<b>104</b>

					МР.ЕКМ – 37.00.00.000 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства є множина впорядкованих ідей та розробок, які цілковито зможуть визначити орієнтири діяльності підприємства та його потенційні можливості розвитку. Відсутність або неналежна обґрунтованість таких ідей спричиняють втрати підприємства щодо здатності швидкого і стабільного розвитку.

Формування і забезпечення реалізації стратегії стійкого розвитку для промислових підприємств є запорукою успішності їх діяльності у довгостроковому вимірі. Водночас відсутність уніфікованого підходу до процедур аналізу й оцінки забезпечення стійкості, що обумовлюється багатогранністю самого поняття «стійкий розвиток» та різноплановістю трактування його основних дефініцій (розвиток, стійкість, стани стійкості, межі толерантності тощо), а також наявністю значних відмінностей у завданнях, які необхідно розв'язати задля реалізації стратегії стійкого розвитку, оскільки об'єктом вивчення і контролю виступає не окрема підсистема, а цілісний комплекс «підприємство – середовище функціонування – економіка», зумовлюють необхідність у забезпеченні формування цілісної стратегії стійкого розвитку підприємства, основою якої слугуватиме теоретико-методична база, яка б забезпечила комплексність та стратегічну орієнтацію процесів розвитку. У сучасних умовах актуальним є уточнення концепції забезпечення стійкого розвитку підприємств на трьох рівнях: теоретичному, що передбачає формування теоретичних засад стійкого розвитку підприємства як базису для розробки нових управлінських підходів з позицій стійкості; методичному, що зумовлено пошуком методичних підходів до аналізу стійкості, а також практичному, який повинен забезпечувати прогнозування стійкості розвитку підприємств та імплементацію цих результатів у практику формування відповідної стратегії.

Інтерес до проблеми формування стратегій розвитку підприємства поширений серед вітчизняних дослідників. Серед науковців-економістів, які цікавляться дослідженням проблематики обґрунтування стратегій розвитку підприємств, можна виділити таких авторів, як Л.П. Артеменко, Є.А. Бельтюков, В.А. Власенко, Л. Григор'єва, К.А. Деєва, Л.С. Захаркіна, Р.М. Захарчин, А.В. Золотаревський, С.М. Клименко, С.А. Климчук, В.М. Кобелєв, О.В. Коваленко, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, М.М. Меркулов, Н.Б. Писар, О.В. Раєвнєва, І.М. Сотник, С.М. Ступчук, О.П. Суслов, В.Є. Хаустова, М.В. Хацер, С.Б. Холод, О.І. Чайкова, О.С. Шавшин, С.В. Шастун та ін. Багато публікацій науковців присвячено обґрунтуванню послідовності планування і реалізації стратегії розвитку. Варто сказати, що немає єдиного підходу до показників, які є основою вибору відповідно стратегії. Недостатній рівень теоретичного дослідження сталого розвитку економіки та стимулюванням еколого-орієнтованого бізнесу, відсутність науково-методичної бази потребують поглиблених науково-теоретичних розробок та практичної реалізації стосовно сучасних вимог раціонального природокористування у сукупності соціально-економічного розвитку підприємства. Попри значний накопичений досвід методологічного і практичного характеру, єдиного загальноприйнятого підходу до аналізу й оцінки стійкого розвитку підприємств розроблено не було, що обумовлюється рядом чинників, основними серед яких є: відсутність єдиної думки щодо трактування ключових категорій, багатогранністю самого поняття «стійкий розвиток» та значних відмінностей у характерах задач, які прагнуть розв'язати науковці (за масштабом, областями знань чи галузевою специфікою). Така ситуація призвела до розуміння того, що економічне зростання само по собі не призводить до екологічної стійкості чи усунення соціальних проблем, а концентрація прихильників антропоцентризму на зростанні ігнорувала проблеми виснаження ресурсів, коли нестійкий розвиток виступає прямим наслідком самого зростання.

**Мета і задачі дослідження.** Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних засад щодо формування стратегії стійкого розвитку підприємства на прикладі ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» та надання практичних рекомендацій щодо її реалізації.

Для досягнення мети роботи необхідно розв'язати наступні **завдання**:

- з'ясувати суть поняття «стійкий розвиток підприємства»;
- вивчити теоретичні засади щодо формування стратегії стійкого розвитку підприємства;
- з'ясувати чинники, що впливають на стійкість підприємства;
- визначити систему показників, для характеристики стратегії стійкого розвитку підприємства та методику проведення однойменного її аналізу;
- проаналізувати фінансовий стан обраного для дослідження підприємства та його виробничо-господарську діяльність;
- надати практичні рекомендації щодо розроблення стратегії сталого розвитку обраного підприємства та її реалізації.

**Об'єкт дослідження** – процеси забезпечення стійкого розвитку підприємства в контексті необхідності підтримки рівноваги та збалансованості його діяльності.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методичних засад і практичних аспектів, які визначають закономірності формування стратегії сталого розвитку на ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон».

**Методи дослідження.** Методика дослідження базується на застосуванні загальнонаукових методів дослідження, а саме: індукції і дедукції – для визначення сутності стратегії розвитку; міждисциплінарного – для цілісного розгляду стійкого розвитку з відображенням усіх його аспектів; хронологічного – для вивчення еволюції наукових поглядів щодо питання стійкого розвитку; аналізу та синтезу, логічний, табличний, порівняння і графічний – для узагальнення результатів та надання пропозицій щодо формування стратегії стійкого розвитку підприємства будівельної галузі,

прогнозування – для визначення зміни тенденцій показника, що характеризує особливості діяльності підприємства з приводу визначення закономірності розвитку у майбутньому, SWOT-аналіз – для визначення сильних та слабких сторін діяльності будівельного підприємства з метою формування стратегії сталого розвитку на ньому.

*Інформаційною базою дослідження* є наукові праці українських і зарубіжних учених за тематикою магістерської роботи, основні законодавчі та нормативно-правові документи України, науково-аналітичні доповіді (Програма дій «Порядок денний на XXI століття»), монографії, статистичні дані підприємства, обраного для дослідження, результати власних досліджень автора.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у тому, що практичні рекомендації, надані в роботі можуть бути використані при формуванні стратегії сталого розвитку на аналогічних підприємствах через інструментарій визначення стану стійкості підприємства в ході прийняття рішень щодо її реалізації.

*Обсяг і структура роботи.* Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи складає 104 сторінок друкованого тексту, список використаних джерел - 52 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Суть та значення сталого розвитку для формування стратегії підприємства

Глобалізаційні процеси, нарощування темпів промислового виробництва, поширення інновацій, діджиталізація, розвиток технологій з однієї сторони забезпечили покращення якості життя суспільства, а з іншого – призвели до ускладнення та загостренню соціальних, екологічних та економічних конфліктів. Так, наприклад, нарощування обсягів промислового виробництва призводить до зростання антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище, оскільки наявні основні засоби на вітчизняних підприємствах мають високий рівень фізичного та морального спрацювання. Це у свою чергу призводить до підвищення ймовірності настання екологічних ризиків, ліквідація яких вимагає значних капіталовкладень. Слід відмітити, що промислові аварії та катастрофи завдають шкоди не лише навколишньому природньому середовищу (зростання кількості стихійних природних лих, обсягів забруднення повітря, водних ресурсів, ґрунту, швидке зменшення лісового масиву та зникнення окремих видів тварин, нанесення шкоди сільськогосподарським угіддям тощо), а й здоров'ю населення, що проживає на прилеглих територіях (зростання захворюваності, зростання коефіцієнту смертності тощо).

Сучасне промислове виробництво є одним зі значущих джерел антропогенного впливу людини на стан навколишнього природного оточення. Дія промислових факторів вирішальною мірою позначається на перетвореннях біосфери через наявність складних і різноманітних зв'язків між середовищем мешкання людини та її продуктивною активністю. По-перше, навколишнє природне оточення є глобальною просторовою основою,

у межах та відповідно до умов якої відбувається будь-яка людська діяльність (у т.ч. – промислова). По-друге, властивості природного середовища неабиякою мірою відбиваються на формуванні складної системи невідкладних вимог і запитів людства щодо забезпечення безпеки, якості, тривалості, комфорту існування людей, а отже, визначають ієрархію реальних виникаючих людських потреб (об'єктивних і суб'єктивних, суспільних та індивідуальних), що потребують на задоволення. По-третє, навколишнє природне оточення є головним джерелом ресурсного забезпечення життєдіяльності людства, тобто величезним сховищем природних ресурсів, залучення яких є вкрай необхідним суспільству для задоволення безперервно зростаючих потреб його членів. Проте глобальний (відносно до наявних меж ареалу проживання людства) характер існування навколишнього природного оточення майже до середини минулого сторіччя обумовлював суто антропоцентричний (заснований на пануванні людських потреб) характер відношення людини до стану біосфери. За таких умов інтереси суспільства щодо стосунків з природним середовищем звичайно обмежувалися суто „споживчою” спрямованістю (з егоїстичних позицій „природокористування”). Так, наприклад, видатний науковець А. Мінц наполягав на провідному значенні суспільно-виробничої ролі природних факторів (ПФ) у життєдіяльності людства [1]. З цієї точки зору (за економічною роллю), ПФ розподілялися на дві основні групи: природні ресурси та природні умови [1, с. 18]. К. Гофман, І. Блехцин, В. Мінеєв [2; 75] зміст поняття природних ресурсів конкретизували навіть як тіла та сили природи, що використовуються (або потенційно придатні до використання) у якості засобів праці (земля, водні шляхи, вода для зрошення та ін.), джерел енергії (гідроенергія, запаси горючих копалин), сировини та матеріалів (запаси мінеральної сировини, ліс, ресурси технологічної води тощо) або безпосередньо у людському споживанні (питна вода, дикі плоди та ягоди). Важливою властивістю природних ресурсів за такого підходу визнавалася

можливість збільшення суспільної корисності зазначених ресурсів у процесі трудової активності людини.

Отже, обов'язковою умовою функціонування виробничої системи суспільного розвитку є активне залучення до продуктивної людської діяльності величезного комплексу природних благ, перетворення обсягу та якості яких необхідно для задоволення людських потреб. Наприклад, у науковій праці [56] підкреслюють, що життєві блага неможливо створити, не маючи необхідної вихідної природної речовини та пристосувань її переробки. Д.Матукова [3] також зазначає, що в основу економічної системи закладені продуктивні сили, виникнення яких зумовлено стосунками людини з природою, а також перетворенням природних речовин відповідно до потреб людини. Взаємодія та структурний зв'язок суспільства, виробничих відносин, навколишнього середовища у рамках існування техногенної системи “виробництво – споживання” [4, с. 34], функціонування якої ґрунтується на простій експлуатації природних факторів (штучне порушення природного середовища), обумовлюється складністю і різноманіттям процесу використання ПФ у процесі продуктивної діяльності людини.

Л. Мельник та О. Мельник [5, с. 66–67] наполягають на хибності зазначеного традиційного (антропоцентричного) підходу щодо побудови відносин між людиною та навколишнім природним середовищем, оскільки протікання циклу „виробництво – споживання” має занадто руйнівний, екодеструктивний характер. Екодеструктивність антропоцентричного підходу полягає насамперед у тому, що порушення існуючого стану біосфери кумулятивним чином накопичується впродовж усього виробничо-споживчого циклу (без жодного відшкодування природі) та не може бути повністю скомпенсоване продуктивними зусиллями на етапі знищення – поховання відходів. Тому, з одного боку, вичерпання невідновлюваних і погіршення стану відновлюваних природних ресурсів призводить до суттєвого скорочення продуктивних можливостей майбутніх циклів „виробництво – споживання”, а з іншого – наростаюче погіршення умов

існування людей (теперішнього та особливо – наступних поколінь) призводить до різкого зростання вимог до забезпечення якості та безпеки життєдіяльності.

На думку З. Герасимчук [6, с. 62], саме зростанням антропогенного навантаження на біосферу в процесі суспільного розвитку обумовлює різке загострення екологічної ситуації у глобальному масштабі, що наближує людство до критичної межі у взаємодії з природою. Ю. Стадницький [7, с. 75] також вважає, що антропогенне забруднення навколишнього середовища наразі є однією з головних глобальних проблем як розвитку людства в цілому, так і України зокрема. Негативні наслідки антропогенного забруднення, які до середини минулого сторіччя досить часто вважалися несуттєвими «зовнішніми ефектами», якими можна знехтувати у виборі оптимальних технологій або обґрунтуванні напрямів економічного розвитку, зросли до рівня однієї з найбільших загроз добробуту та безпеці людства. В. Щербак [8, с. 41] вважає, що технологічний прогрес людства до цього часу складається з низки циклів використання-вичерпання ресурсів, кожний з яких передбачає послідовне проходження трьох основних етапів: 1) засвоєння (створення) та розширення досі не використовуваної («не існуючої») природної ресурсної бази; 2) вичерпання використовуваної природної ресурсної бази та погіршення внаслідок цього умов існування суспільства у навколишньому середовищі, пошук резервів відновлення або заміни ресурсної бази; 3) заміщення застарілої ресурсної та екологічної бази новітніми джерелами природних ресурсів (а також виникнення нових, як правило, більш гострих і складних еколого-ресурсних проблем). Таким чином, за поглядами В. Щербака, корінь сучасної екологічної кризи міститься у самій природі існуючої моделі суспільно-технологічного розвитку людства, заснованої на інерційному процесі нищівного споживання-вичерпання природної ресурсної бази. У роботі [9, с. 267] підкреслюється нагальній необхідності розбудови новітньої моделі господарювання, сумісного з біосферою, на засадах комплексного

забезпечення економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки на цей час і в майбутньому.

Уособленням нових підходів щодо вирішення накопичених гострих суспільно-природних суперечностей стала концепція усталеного (сталого) розвитку суспільства. У найбільш повному вигляді цю концепцію викладено в рішеннях Конференції ООН у Ріо-де-Жанейро (1992 р.). Прийнята на цій конференції підсумкова декларація містить 27 принципів, що мають рекомендаційний характер. Таким чином, сучасна парадигма розвитку передбачає добровільне сприйняття суспільством низки обмежень щодо використання природно-ресурсного потенціалу (ПРП), а також системну екологізацію громадського життя. Л. Слєпїшкова зазначає [10, с. 30], що ключове положення концепції розвитку полягає саме у відмові від ресурсовитратного способу життя і панівної у сучасному світі настанови щодо не керованої і не обмеженої жодними рамками експлуатації природних благ. Тому встановлення вимог до розбудови економіки стійкого розвитку вимагає насамперед визначення кількісних обмежень щодо використання непоновлюваних природних ресурсів.

Для з'ясування суті та необхідності формування стратегії сталого розвитку будівельного підприємства звернімося до визначення його місії та візії. Місією є сукупність цілей, відносин і напрямів виробничо-господарської діяльності, характерних для його організації. Нею виступає екологічно безпечне виробництво в часовому вимірі. Вона служить базою для розвитку його стратегії. Візія підприємства полягає в баченні розвитку людських ресурсів: високоосвіченого персоналу, здатного здійснювати інноваційний розвиток підприємства. Цілі лежать в основі побудови організаційних відносин в організації підприємства як системи. І.Ансофф, визначаючи цілі як інструмент управління вказує на те, що вони мають різні способи застосування [11]. Отже, місія, візія і цілі описують стратегічні наміри підприємства на ринку будівельних послуг. Декомпозиційний підхід до формування місії, візії та цілей підприємства представлено на рис.1.1.

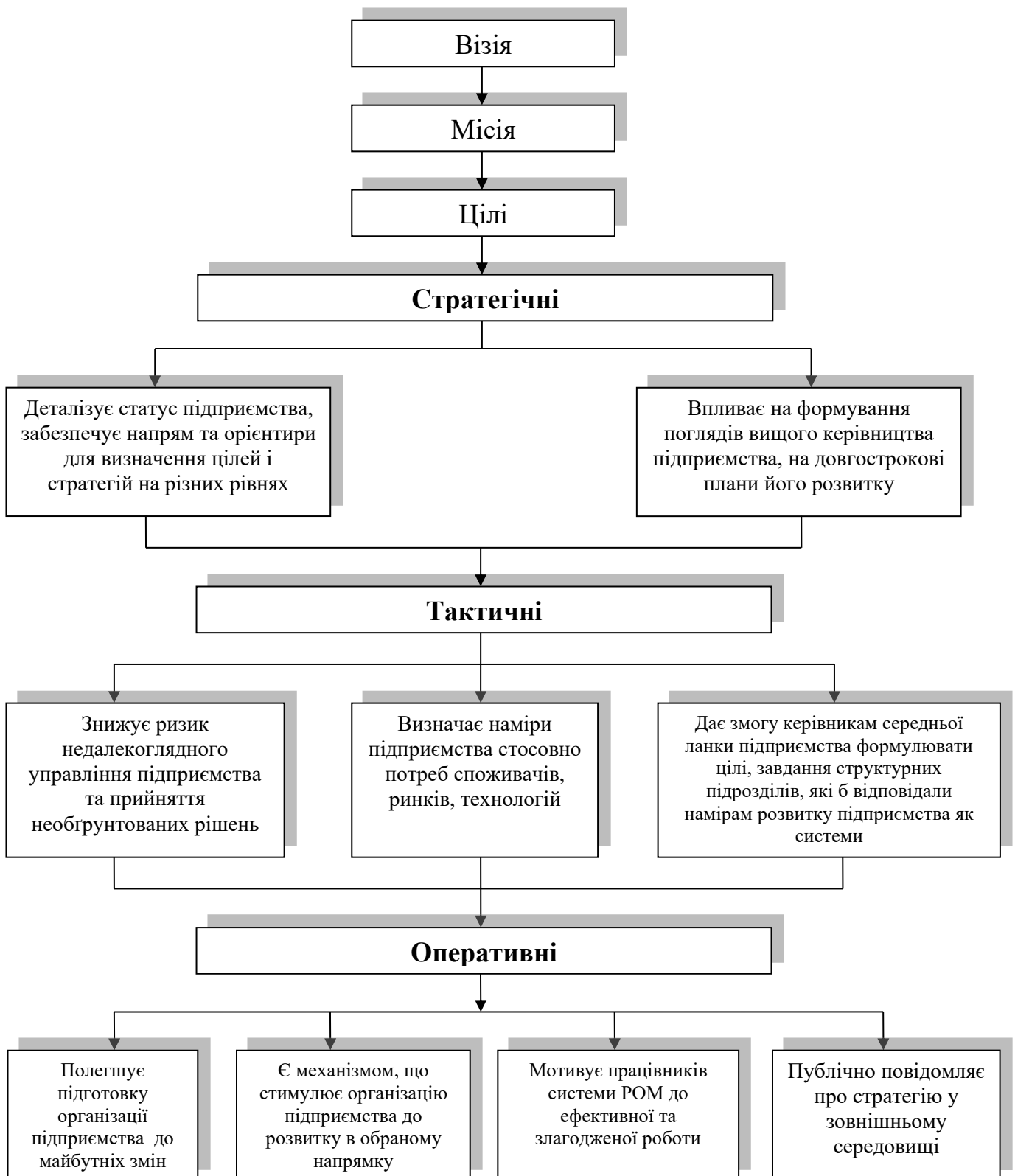


Рисунок 1. 1- Декомпозиційний підхід до формування місії, візії та цілей підприємства

**Стратегію сталого розвитку підприємства** можна визначати як комплекс заходів передусім інноваційного характеру, спрямованих на

підвищення і розвиток екологічного потенціалу з метою забезпечення соціально-економічної результативності та ефективності діяльності підприємства.

Серед стратегій, реалізація яких передбачає застосування інновацій, науковці Н. Караєва, Р. Корпан та Т. Коцко пропонують розрізнити: стратегію “запозичення”, особливість якої полягає у використанні власної ресурсної бази, частини власного науково-технічного потенціалу та досвіду у сфері екологічного менеджменту, освоєння технологічних процесів, які позитивно зарекомендували себе в розвинутих країнах, з поступовим нарощуванням кадрів екологічно-економічного супроводу виробництва при вдосконаленні нормативно-правової бази; стратегію “нарощування”, яка базується на використанні власного потенціалу, інтегруванні фундаментальної та прикладної науки з метою створення нових екологічно чистих технологій (продукції, послуг) [12].

Виділяють такі основні напрями розвитку потенціалу підприємства:

1. Техніко-технологічний – реалізується шляхом впровадження техніко-технологічних інновацій, які є визначальними для досягнення підприємством високих еколого-економічних результатів.

2. Організаційно-управлінський – передбачає впровадження організаційно-управлінських інновацій, які зорієнтовані на впровадження та розвиток системи менеджменту підприємства та побудову відповідної організаційної структури управління.

3. Організаційно-технічний – полягає у поєднанні перших двох напрямів.

4. Ринковий – полягає у спрямуванні зусиль на залучення до співпраці інших суб'єктів ринку задля вирішення природно-ресурсних проблем (наприклад, створення кластерних об'єднань). Це сприятиме одержанню синергетичного ефекту від об'єднання ресурсів та комбінації взаємодоповнюючих функцій.

З огляду на викладене, пропонуємо виділяти такі види стратегій сталого розвитку:

- концентрації зусиль на підвищенні техніко-технологічного рівня підприємства в контексті сталого розвитку (ТТРП (ЕОР));

- концентрації зусиль на підвищенні організаційно-управлінського рівня підприємства в контексті сталого розвитку (ОУРП (ЕОР));

- концентрації зусиль на підвищенні організаційно-технічного рівня підприємства в контексті сталого розвитку (ОТРП (ЕОР));

- концентрації зусиль на створенні об'єднань підприємств для вирішення питань, пов'язаних з їх сталим розвитком.

Таким чином, стратегія сталого розвитку підприємства формується у відповідності до визначеного пріоритетного напрямку розвитку, який обирається підприємством у залежності від наявного потенціалу. Концентрація зусиль підприємства на проблемних напрямках, встановлених за результатами оцінки ОТРП (ЕОР), дозволить підвищити власну конкурентоспроможність, а впровадження інновацій стане підґрунтям для досягнення високих результатів діяльності.

Доцільність та необхідність впровадження моделі екологічно чистого виробництва в будівельному секторі економіки обґрунтовувалася в працях вітчизняних вчених ще всередині 90-х років минулого століття та на початку 2000-х років у зв'язку із погіршенням еколого-економічних характеристик будівельної продукції внаслідок часткової руйнації колись потужного однойменного сегмента України. Враховуючи те, що впровадження моделі екологічно чистого виробництва є комплексним та багатограним процесом, який зачіпає всі виробничо-технічні складові та основні фази всього ланцюга виробництва будівельної продукції, у переважній більшості наукових розробок акцентується увага на окремих аспектах екологізації будівельної галузі.

Якщо в 90-х роках минулого століття та на початку 2000-х років доцільність введення додаткових потужностей екологічно чистого

виробництва пов'язувалася, в основному, з необхідністю зменшення рівня хімізації сільськогосподарського виробництва, мінімізацією викидів та скидів шкідливих речовин в навколишнє середовище, скороченням частки радіоактивно забрудненої сільськогосподарської, будівельної продукції тощо, то в нинішніх умовах нарощення потенціалу екологічно чистого виробництва в будівельній галузі виступає важливим чинником не лише послаблення екологічної напруги на довкілля, а й ваговою детермінантою підвищення рівня капіталізації галузі як такої. Також сталий розвиток дає можливість ефективніше використовувати внутрішньовиробничі резерви за рахунок комплекснішого використання матеріалів, скорочення матеріальних витрат внаслідок залучення у відтворювальний процес відходів виробництва, а також впровадження систем оборотного водопостачання.

Узагальнення наукових підходів щодо дослідження економічної, соціальної, екологічної діяльності та закономірностей процесу розвитку підприємства [12; 13; 14; 15; 16; 17 та ін.] дає змогу виділити такі складові (різновиди) їх забезпечення, як соціально-психологічна, організаційно-структурна, технічна, технологічна, фінансова, комерційна, комунікаційна, інформаційна, функціональна.

Екологічна безпека сталого розвитку підприємства за жодних умов не може вважатися стабільним явищем, оскільки динамічність змінювання вимог щодо запобігання накопиченню екодеструкції призводить до скорочення обсягів доступних підприємству ресурсів. Головними екологічними пріоритетами забезпечення сталого розвитку промислового підприємства є такі: безперервне підвищення ефективності використання природних ресурсів, неухильне скорочення питомих витрат природних ресурсів на виробництво готової продукції (ресурсоемності виробництва) на основі впровадження інвестиційно-інноваційних проектів екологічної спрямованості; формування цільових конкурентних переваг (порівняльних відмінностей підприємства від конкурентів) екологічного походження на засадах розширення диференціації товарної пропозиції (товарів і послуг з

високим рівнем екологічної чистоти) та мінімізації непродуктивних витрат; досягнення високого рівня якості трудового та соціального життя працівників підприємства через покращення економічного стану виробництва; екологізація (розширення виконання природоохоронних функцій) усіма підрозділами та працівниками з метою активізації залучення персоналу щодо вирішення проблем стійкого розвитку підприємства.

Стратегія сталого розвитку є одним із центральних елементів підприємства на стратегічному рівні та виступає сполучною ланкою між нормативною еколого-економічною та соціальною політикою і оперативними програмами. Серед стратегій, які відповідають концепції сталого розвитку підприємства та принципам сучасного корпоративного екологічного менеджменту, виділяють наступні [18, с. 327]: *стратегія достатності* – добровільне обмеження споживання і відповідно зміна стилю життя; *стратегія чистого виробництва*, що забезпечує мінімізацію негативного впливу на навколишнє природне середовище окремого підприємства шляхом радикальної зміни технології, номенклатури продукції, і застосовуваної сировини; *стратегія екоефективності* – істотне збільшення коефіцієнта використання сировинних ресурсів і коефіцієнта корисної дії всіх технологічних процесів; *стратегія кругообігу потоків* – формування між підприємствами своєрідних індустріальних постачальницьких ланцюгів, які здійснюють кругообіг потоків сировини і відходів у відповідності з асимілюючим потенціалом природи; *стратегія кооперування* – скорочення негативного впливу на стан природного середовища з боку групи підприємств, які об'єднуються між собою у спільному вирішенні екологічних проблем, з метою підвищення рівня ресурсозбереження і мінімізації відходів.

Особливої уваги, з боку підприємств будівельної галузі, заслуговує стратегія екологічної модернізації (основних засобів, технологій, окремих процесів та продуктів), яку доцільно застосовувати у поєднанні з попередніми двома [14]. Екологічна модернізація підприємства передбачає: запровадженням системи екологічного менеджменту, екологічного аудиту, а

також досвіду екологічного інжинірингу, маркетингу, лізингу, страхування; оновлення виробничих процесів (технологічних систем) для поліпшення характеристик виробництва з економічним ефектом; модернізацію очисних споруд з економічним ефектом; екологічне оздоровлення прилеглої території; підвищення екологічної свідомості та кваліфікації персоналу.

Залежно від ступеню врахування вимог природоохоронного законодавства та нормативно-правових актів стратегії сталого розвитку поділяють на пасивні та активні [14, с.324-325]. Пасивні стратегії передбачають лише виконання вимог діючого природоохоронного законодавства, стандартів та нормативів, у той час, як активні – спрямовані на кардинальне вирішення еколого-економічних та соціальних питань на більш глибокому рівні (природоохоронні вимоги розглядаються як шанси для подальшого розвитку) та узгодження екологічних цілей з економічними і соціальними. Таким чином, можливо зробити висновок, що стійкий розвиток підприємств пов'язаний із реалізацією саме активної екологічної політики.

Для забезпечення стратегічної завершеності необхідно розробляти операційні (конкретні) стратегії, які є суттєвим елементом досягнення пріоритетних цілей, зумовлених станом зовнішнього середовища. Дані стратегії розробляються для певного об'єкта управління, що, при їх розробці та реалізації, вимагає врахування особливостей підприємства та поточних умов, у яких воно діє. Конкретні стратегії можуть бути сформульовані у вигляді стратегічних завдань управління певним об'єктом або у вигляді плану стратегічних заходів.

Проведені дослідження показали, що стратегічний набір підприємства в контексті сталого розвитку можливо відобразити як ієрархію супідрядних стратегій, таким чином: стратегія сталого розвитку; стратегії еколого-орієнтованого розвитку; екологічні стратегії; стратегічні екологічні програми та заходи.

## 1.2 Чинники та принципи, які впливають на сталість розвитку підприємства

Сталий розвиток підприємства пропонується розуміти як процес якісних та цілеспрямованих змін інноваційного характеру (в технічній, технологічній, організаційній, економічній, соціальній та управлінській сферах), що потребує першочергових організаційно-технічних заходів, спрямованих на забезпечення його екологічної ефективності та результативності в соціально-економічному аспекті.

Усі чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності промислового підприємства, можна умовно поділити на зовнішні і внутрішні. Зовнішні фактори - це ті, на які економічний суб'єкт впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться наступні:

- діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримувати;

- розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства;

- господарська кон'юнктура, що складається. Вона включає кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів;

- параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства,

зниження покувної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх факторів відносять наступні:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємствами галузі (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.);

- система технологічного оснащення в країні. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює

- внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина, матеріали і напівфабрикати, на яких працюють підприємства галузі. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- збут продукції: його обсяг та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна добитися непоганих результатів в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за непродуманої збутової політики [12].

Чинниками, які обумовлюють сталий розвиток підприємства є такі (рис.1.2):

- надмірне споживання ресурсів;

- недостатнє застосування еколого-орієнтованих технологій; низький рівень рециклінгу та переробки відходів;

- зростання стурбованості суспільства станом НПС та доступом до достовірної інформації;

- зростання впливу зацікавлених сторін на прийняття підприємством екологічних рішень;

- відсутність належного контролю за синергетичними екологічними ефектами нового стану навколишнього середовища (нові речовини та інформація) [19].



Рисунок 1.2 - Чинники, які впливають на сталий розвиток підприємства

Перешкодами до сталого розвитку підприємства відносять [20;21;22]: низький рівень впровадження державної екологічної політики та екологічної культури суспільства; недосконалість нормативно правового регулювання; недосконалість сучасного економічного механізму екологічного регулювання; низький рівень розвитку ринку екологічних товарів та технологій; відсутність або недостатність екологічних оцінок у бізнес-планах інвестиційних проектів.

Чинники, які формують сталий розвиток підприємства можна поділяти на економічні, виробничі, фінансові та маркетингові.

Економічні, в свою чергу, можна поділити на фінансові, маркетингові тощо – підприємства сьогодні повинні не лише знаходити фінансові ресурси

для імплементації зелених технологій, але і правильно просувати їх, інформуючи про те, яким чином була виготовлена продукція і який ефект отримає сам споживач та суспільство в цілому за умови її споживання.

Виробничі чинники сталого розвитку підприємства – це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення за одночасного позитивного впливу на параметри навколишнього середовища. Залежно від особливостей галузі, де функціонує підприємство, частина цих чинників може не впливати на підприємство, їх поява або відсутність спричиняється об'єктивними умовами.

Маркетингові чинники, які впливають на формування сталого розвитку підприємства є прерогативою маркетингових служб. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів.

Досить важливим чинником сталого розвитку підприємства є персонал, оскільки лише у разі відповідального ставлення працівників до процесу екологізації можна очікувати максимально ефективного впровадження зелених технологій у діяльність підприємства. За відсутності у працівників інтересу щодо освоєння нових технологій чи за їх невідповідального ставлення до параметрів роботи підприємства, кошти, спрямовані на екологізацію, можна вважати використаними неефективно, оскільки значного позитивного ефекту не спостерігатиметься.

Особливе значення у процесі переходу до сталого розвитку підприємства відіграють фінансові чинники. Їх наявність є передумовою для виникнення всіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, нормами рентабельності та прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого, - наявністю початкових і поточних інвестицій та фінансовою політикою підприємства.

Дослідження показали, що на сучасному етапі розвитку економіки у зв'язку з відсутністю відповідної системи мотивації, більшість промислових підприємств або зовсім нехтує питаннями охорони навколишнього

середовища, або впроваджує заходи, які можуть характеризуватися як пасивна екологічна стратегія, що припускає винятково відповідність нормативам законодавства. Навіть у випадку екологічно активної діяльності підприємства, витрати на природоохоронні заходи не приносять необхідного економічного ефекту внаслідок відсутності системності при їх здійсненні [68]. Тому, сталий розвиток підприємства повинен здійснюватись на основі розробленої однойменної стратегії шляхом виваженого та цілеспрямованого управління, що забезпечить економічне зростання з високою екологічною ефективністю та результативністю.

З огляду на вище викладене, принципами сталого розвитку підприємства, які базуються на загальних принципах однойменної концепції та екологічної політики України є:

- відповідальності - виконання вимог природоохоронного законодавства, своєчасну сплату екологічних зборів та платежів;
- ресурсозбереження - зменшення та оптимізація використання ресурсів;
- мінімізації впливу на навколишнє середовище - рециклінгу максимально можливої кількості відходів та мінімізація їх утворення, мінімізація та очищення скидів і викидів;
- взаємоузгодження цілей - узгодження екологічних цілей з економічними та соціальними;
- регіональності - врахування економічного стану території розміщення підприємства та сукупної дії факторів негативного екологічного впливу;
- превентивності - надання пріоритетності заходам спрямованим на запобігання та попередження забруднення навколишнього середовища;
- відкритості - доступність інформації про всі аспекти діяльності підприємства;
- співробітництва - вирішення екологічних проблем на основі співробітництва;
- обґрунтованості - еколого-економічне обґрунтування управлінських рішень.

Реалізація цілей сталого розвитку підприємства потребує виконання наступних завдань:

- зменшення кількості відходів, скидів та викидів та підвищення ефективності використання сировини та матеріалів;
- раціоналізація водо- та енергокористування;
- впровадження та застосування інноваційних екологоорієнтованих технологій природо-, енерго- та ресурсозберігаючих, а також безвідходних (або маловідходних);
- впровадження сучасних методів вирішення виробничих та управлінських завдань шляхом впровадження системи екологічного управління;
- екологобезпечна організація виробничих процесів та технічне переозброєння виробництва;
- складання звіту із сталого розвитку, як складової звіту із соціальної відповідальності бізнесу;
- підвищення рівня екологічної освіченості персоналу;
- концентрація інноваційно-інвестційної політики у сфері екологоорієнтованих технологій;
- заміна шкідливих для НПС продуктів та матеріалів на екологобезпечні.

Досягнення цілей та виконання завдань стратегії сталого розвитку сприятиме забезпеченню наступних результатів підприємства, а саме: покращення іміджу та ділової репутації і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності та лояльності стейкхолдерів; покращення фінансово-економічних показників діяльності в результаті зниження витрат на сировинно-енергетичні ресурси, скорочення штрафів і платежів за забруднення навколишнього природного середовища та зростання доходів від виробництва екологічних товарів; підвищення економічної та ринкової доданої вартості підприємства внаслідок формування екологічних нематеріальних активів.

### 1.3 Вибір та обґрунтування системи показників для формування стратегії сталого розвитку підприємства

У період трансформаційних перетворень, кризових тенденцій у країні, загострення конкурентної боротьби на зовнішніх та внутрішніх ринках перед підприємствами будівельної галузі постає важливе завдання підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок вдосконалення механізму управління інноваційною діяльністю цих підприємств.

Основним і ефективним механізмом реалізації змін має бути діяльність, яка відповідатиме сучасним світовим тенденціям розвитку. Велике значення для вдосконалення інноваційної діяльності має визначення її рівня, який є на теперішній момент на підприємствах будівельної галузі.

Відомо, що основним елементом будь-якої системи є інформація, яка формується через критерії та показники, що відображають різні сторони діяльності підприємства. Тому, для належного оцінювання рівня інноваційної діяльності підприємств будівельної індустрії, у першу чергу, доцільно сформувати відповідну систему показників.

Для оцінки застосовується значна кількість методів, які розглядають проблему ефективності з різних точок зору. Застосування конкретного методу залежить від цілей оцінки, її теоретичних основ, глибини, застосовуваних стандартів, об'єктів порівняння.

Сьогодні вітчизняні науковці та практики дійшли до висновку, що «екосоціальна ринкова економіка і сталий розвиток суспільства ґрунтується на трьох підмурках – це органічне поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та ресурсно-екологічної збалансованості» [23], що відображається описовими моделями типу «біосоціоекономічного комплексу» «соціо-еколого-економічної системи» тощо [24].

Питання інструментарію забезпечення стратегії сталого розвитку підприємства потребує дослідження, оскільки традиційні підходи, які використовують переважно виробничі показники, потребують адаптації.

Показники сталого розвитку можна умовно поділити на індикатори та індекси.

Індекс – це показник, отриманий в результаті співставлення кількох індикаторів. Він характеризує взаємозв'язки між окремими факторами стану підприємства як системи.

Індикатор підлягає безпосередньому вимірюванню та за обраними критеріями характеризує підприємство. Індикатори використовуються для інтерпретування змін, полегшення доступу до інформації для різних категорій користувачів, обґрунтування прийнятих рішень тощо.

Світовий досвід в області розробки індикаторів стратегії сталого розвитку показує, що існують два підходи до їх побудови: 1) побудова системи індикаторів, кожен з яких відображає окремі аспекти такого розвитку; 2) побудова інтегрального (агрегованого) індикатора. Другий підхід вважається менш ресурсозатратним з позиції прийняття рішень управлінцями, оскільки існує потреба в аналізі єдиного агрегованого показника.

У процесі формування показників, які будуть характеризувати стійкість системи, важливо аби ті відображали не лише статику але й динаміку системи, тобто процеси зміни стану; показники повинні розкривати взаємозв'язки між системою і різноманітними факторами, які визначають стан системи.

При формуванні стратегії сталого розвитку підприємства варто розглядати її з позицій багатоаспектності. Багаторівневий і багатовимірний аналіз мінімізує прийняття управлінських рішень на основі стохастичної, тобто неповної, інформації. На першому рівні розглядають взаємодію підприємства з середовищем функціонування, на другому – оцінюють ефективність розвитку підприємства на основі сукупності взаємопов'язаних показників діяльності підприємства.

Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз тощо.

Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [25, с. 98]. Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо. Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне її оцінювання на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних [26].

Для розробки стратегії сталого розвитку підприємства будівельної галузі, а воно відноситься до інноваційного, нами пропонується система показників, яка базуватиметься на концепції сталого економічного розвитку, і охоплює економічний, соціальний і екологічний напрями діяльності. Наведемо окремі показники, що характеризують різні сторони сталого розвитку для підприємства будівельної галузі.

**Економічний напрям** індикаторів розвитку підприємства характеризують такі показники: обсяги економічної діяльності; обсяги виробництва власних енергетичних та матеріальних ресурсів; рівень рентабельності; рівень матеріаломісткості і енергомісткості продукції [27]; стан та ефективність використання основних засобів; показники ліквідності активів; показники оцінки фінансової стабільності; обсяг та структура інвестиційної діяльності; обсяг та структура інноваційної діяльності; розвиток інформаційного забезпечення; розвиток міжнародного співробітництва.

**Соціальний напрям** індикаторів розвитку підприємств будівельної галузі характеризують наступні показники: рівень розвитку людських

ресурсів; рівень розвитку освіти; рівень забезпеченості фахівцями вищої кваліфікації; рівень розвитку соціально-культурної сфери.

**Екологічний напрям** індикаторів нами пропонується досліджувати на основі таких груп показників: показники рівня екологічної безпеки виробництва; показники обсягів природоохоронних заходів.

Розширену факторну модель для визначення коефіцієнта економічного зростання доцільно представити у виді формули:

$$K_{CEZ} = \frac{K_{ПП} \cdot K_{КП} \cdot K_{РП} \cdot K_{ООА} \cdot K_{ПЛ} \cdot K_{ПП/ДЗ} \cdot K_{ДЗ/КЗ} \cdot K_{КЗ/ПК} \cdot K_{КПК} \cdot K_{ФЗ}}{K_{ФВ} \cdot K_{ФО}}, \quad (1.1)$$

де  $K_{ПП}$  – продуктивність праці;

$K_{ФВ}$  – фондвіддача;

$K_{ФО}$  – фондоозброєність;

$K_{КП}$  – коефіцієнт капіталізації прибутку;

$K_{РП}$  – коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції;

$K_{ООА}$  – коефіцієнт оборотності оборотних активів;

$K_{ПЛ}$  – коефіцієнт поточної ліквідності (покриття);

$K_{ПП/ДЗ}$  – коефіцієнт співвідношення короткострокових зобов'язань та дебіторської заборгованості;

$K_{ДЗ/КЗ}$  – коефіцієнт співвідношення дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості;

$K_{КЗ/ПК}$  – коефіцієнт співвідношення кредиторської заборгованості та позикового капіталу;

$K_{КПК}$  – коефіцієнт концентрації позикового капіталу;

$K_{ФЗ}$  – коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт лівериджу активів).

В якості часткових показників екологічної складової можуть бути представлені й інші, такі наприклад, як питома вага відходів у величині вихідної природної сировини.

Разом із натуральними показниками в процесі оцінки виникає необхідність застосовування і вартісних показників, що зумовлено двома

причинами: результат діяльності підприємств оцінюється у вартісному виразі, тому вплив на результативність виробництва показники «екологічної оцінки» можуть як найповніше проявити тоді, коли будуть представлені у вартісній формі; вартісна форма необхідна для виразу витрат і результатів, зв'язаних з екологізацією виробництва.

Як вартісний показник екологічної оцінки матеріального виробництва слід використовувати коефіцієнт рівня комплексного використання сировини (Квс), який розраховується по формулі [27]:

$$K_{bc} = P_{kbc} / P_{vp}, \quad (1.2)$$

де  $P_{kbc}$  – продукція, отримана за рахунок комплексного використання, грн;

$P_{vp}$  – валова продукція підприємства, грн.

Розрахунок енергетичних показників передбачає оцінювання рівня екологічності на основі інтегральних показників енергоємності продукції за формулою:

$$U_e = \sum K_{ei} * y_i / Q, \quad (1.3)$$

де  $U_e$  – показник оцінки екологічного рівня через оцінки енергоємності;

$K_{ei}$  – обсяг  $i$ -го компонента (сировини, комплектуючих, послуг, робіт – у кількісних одинцях), використаного для виробництва (споживання) даного продукту;

$y_i$  – енергоємність  $i$ -го компонента в енергетичних одиницях на кількісну одиницю даного компонента;

$Q$  – вартісний вираз товарів і послуг, які обумовили процеси екодеструкції.

Розрахунок матеріаломісткості по продукції, яка визначається як відношення витрат на матеріали (сировину) до обсягу випущеної продукції (валової, товарної тощо). Цей показник показує кількість матеріальних витрат на одиницю продукції

$$k_{mt} = \frac{C_{mt}}{Q}, \quad (1.4)$$

де:  $Q$  - випуск продукції в прийнятих одиницях вимірювання (натуральних, вартісних).

Оберненим показником до показника матеріаломісткості є показник матеріаловіддача, що визначається у вигляді:

$$K_{невп} = \frac{Q_{в,т}}{C_{нт}}, \quad (1.5)$$

де:  $Q_{в,т}$  - обсяг валової або товарної продукції, грн.

Важливим моментом при розробленні стратегії сталого розвитку підприємства є визначення рівня використання його організаційно-технічних можливостей характеру організації виробничих процесів та умов реальної взаємодії всіх чинників виробництва для підвищення економічної господарської діяльності.

Для більш чіткого відображення стану інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі та з метою економічного обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства, сформовано додаткову систему показників (рис.1.3) та запропоновано визначати інтегральний показник.

Загалом інтегральний показник стратегії включає у себе такі групи показників, як: 1) показники продукції; 2) показники фінансової стійкості; 3) показники виробничої стійкості; 4) техніко-технологічні показники; 5) показники рентабельності; 6) показники соціальної стійкості; 7) показники забезпечення інформацією. Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Детальний перелік вищезгаданих показників наведено у табл. А.1 додатка А. В основі розрахунку інтегрального показника стратегії сталого розвитку підприємства лежать принципи багатомірного статистичного аналізу, який передбачає наступні етапи:

1. Здійснюється перетворення показників розвитку підприємств у індексну форму:

- для показників, збільшення яких покращує стан підприємств, індекс  $I_i$  розраховується за формулою:

$$I_i = (X_i - \min X_i) / (\max X_i - \min X_i), \quad (1.6)$$

тобто, чим більшим є значення  $X_i$  в межах діапазону їх коливань, тим ближчим до 1 буде величина  $I_i$ .

- для показників, зменшення яких покращує стан підприємств, індекс  $I_i$  розраховується за формулою:

$$I_i = (\max X_i - X_i) / (\max X_i - \min X_i), \quad (1.7)$$

тобто, величина  $I_i$  буде наближатись до 1 при наближенні фактичного значення  $X_i$  до  $\min X_i$ .

2. Визначені індекси слугують базою інтегральних показників стану підприємств у певному пріоритеті розвитку, які розраховуються за формулою:

$$I_{(II)} = \sum_{i=1}^n \gamma_i \cdot I_i, \quad (1.8)$$

де  $\gamma_i$  – вага часткового показника;  $I_i$  – значення часткового показника у індексній формі;  $n$  – кількість показників ( $i=1, 2, \dots, n$ ).

3. Інтегральний показник для окремих груп, напрямів і загальний показник можна розрахувати шляхом сумування помножених на вагові коефіцієнти окремих показників [28].

Що стосується визначення вагових коефіцієнтів, то кожна із груп вважалась рівно важливою, тобто коефіцієнт  $\gamma_i$  прийнятий на рівні 0, 333. В кожній групі, для визначення коефіцієнтів вагомості засновано відомий метод попарних порівнянь [29, 30]. Значення коефіцієнтів вагомості наведені в табл. А2 додатка А. Значення інтегрального показника рівня розвитку підприємств будуть знаходитись в межах від 0 до 1.

4. Для якісної характеристики інтегрального показника здебільшого використовують шкалу Харрінгтона [31] (табл. 1.1).

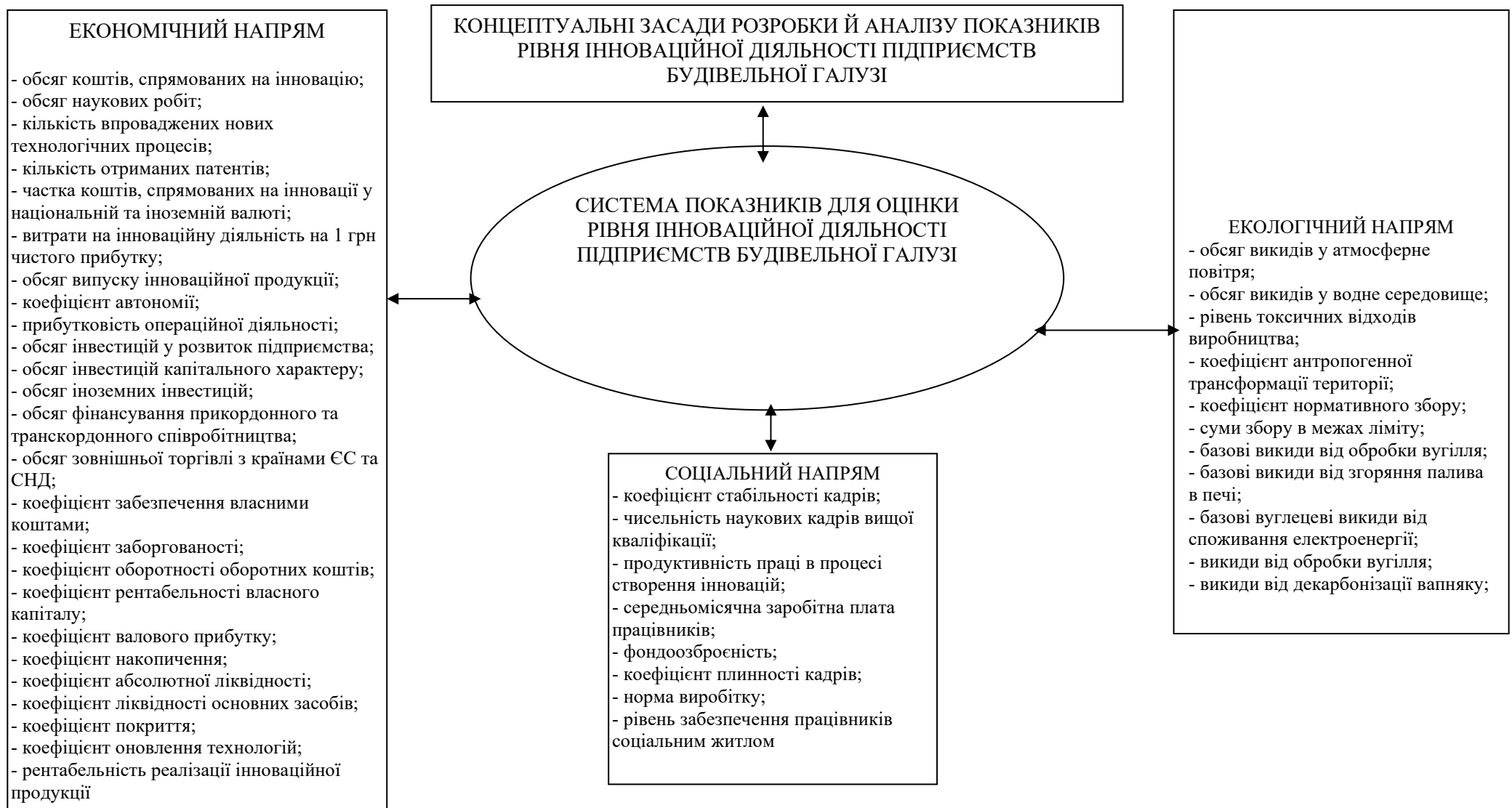


Рисунок 1.3- Система показників до оцінювання рівня інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі

Таблиця 1.1- Оцінка інтегрального показника рівня розвитку підприємств

Якісна оцінка стану підприємств	Кількісні значення інтегрального показника
Незадовільний стан	0,1 – 0,59
Задовільний стан	0,6 – 0,79
Добрий стан	0,8 – 1

Варто відзначити окремі недоліки цього методичного підходу, що може поставити під сумнів об'єктивність результатів оцінювання:

- відсутність порівнюваної інформаційної бази для визначення порогових значень великої кількості індикаторів;
- оцінювання динаміки розвитку підприємств за окремими показниками унеможлиблює формування системного уявлення про його рівень;
- нормування за максимальним і мінімальним значеннями з вибірки показників не дозволяє здійснити якісну оцінку стану їх розвитку.

Також, необхідно зазначити, що запропонований перелік показників, не може бути постійний і повинен коригуватися при зміні тенденцій та факторів розвитку підприємств будівельної галузі, тому необхідно враховувати це при формуванні стратегії сталого розвитку таких підприємств.

#### **1.4 Методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку підприємства**

Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства є множина впорядкованих ідей та розробок, які цілковито зможуть визначити орієнтири діяльності підприємства та його потенційні можливості розвитку. Відсутність або неналежна обґрунтованість таких ідей спричиняють втрати підприємства щодо здатності швидкого і стабільного розвитку. Формування продуктивної стратегії підприємства потребує методики, яка б дала змогу

проаналізувати ефективність наявної стратегії, розкрити проблеми у діяльності підприємства, встановити його конкурентні позиції на ринку. Кількісне обґрунтування стратегії розвитку підприємства здебільшого базується на експертному методі із застосуванням відповідної кількості фінансово-економічних показників. Підставою вибору стратегії розвитку можуть бути: потенціал розвитку підприємства та його конкурентоспроможність; кількість інвестицій у наявності; ступінь привабливості ринку та поведінка конкурентів на ринку; відносини із постачальниками, споживачами; якість продукції; фінансова стійкість підприємства, рентабельність активів та економічне становище загалом; міра адаптивності потенціалу до інноваційного розвитку, здатність підприємства до змін; життєвий цикл підприємства; відповідність наявних ресурсів підприємства встановленим вимогам; результати SWOT-аналізу.

Розробка стратегії сталого розвитку промислового підприємства повинна передбачати проведення експрес-діагностики фінансового стану промислового підприємства, оскільки стійкий фінансовий стан – одна з важливих характеристик виробничо-фінансової діяльності. Загалом експрес діагностика фінансового стану підприємства являє собою процес оперативного оцінювання й ідентифікації стану досліджуваного об'єкта на основі обмеженого інформаційного забезпечення з метою сформулювати попереднє уявлення про його стан і параметри для ухвалення креативних керівних рішень [32]. Застосування експрес-діагностики фінансового стану у процесі розробки стратегії доповнюють соціальними показниками.

На основі сформованої системи показників наведеної у п.1.3, пропонується наступний методичний підхід [33] з оцінювання стратегії сталого розвитку будівельного підприємства (рис. 1.4 ).

Як видно із рис.1.4, методичний підхід складається з п'яти блоків:

1) методичний (визначення мети, показників оцінювання стану інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі за напрямками: екологічний, економічний та соціальний та формування системи показників, які

характеризують пріоритетні цілі розвитку підприємства та основні функціональні сторони діяльності);

2) інформаційний (збирання інформації та формування інформаційної бази для оцінювання стану інноваційної діяльності підприємств);

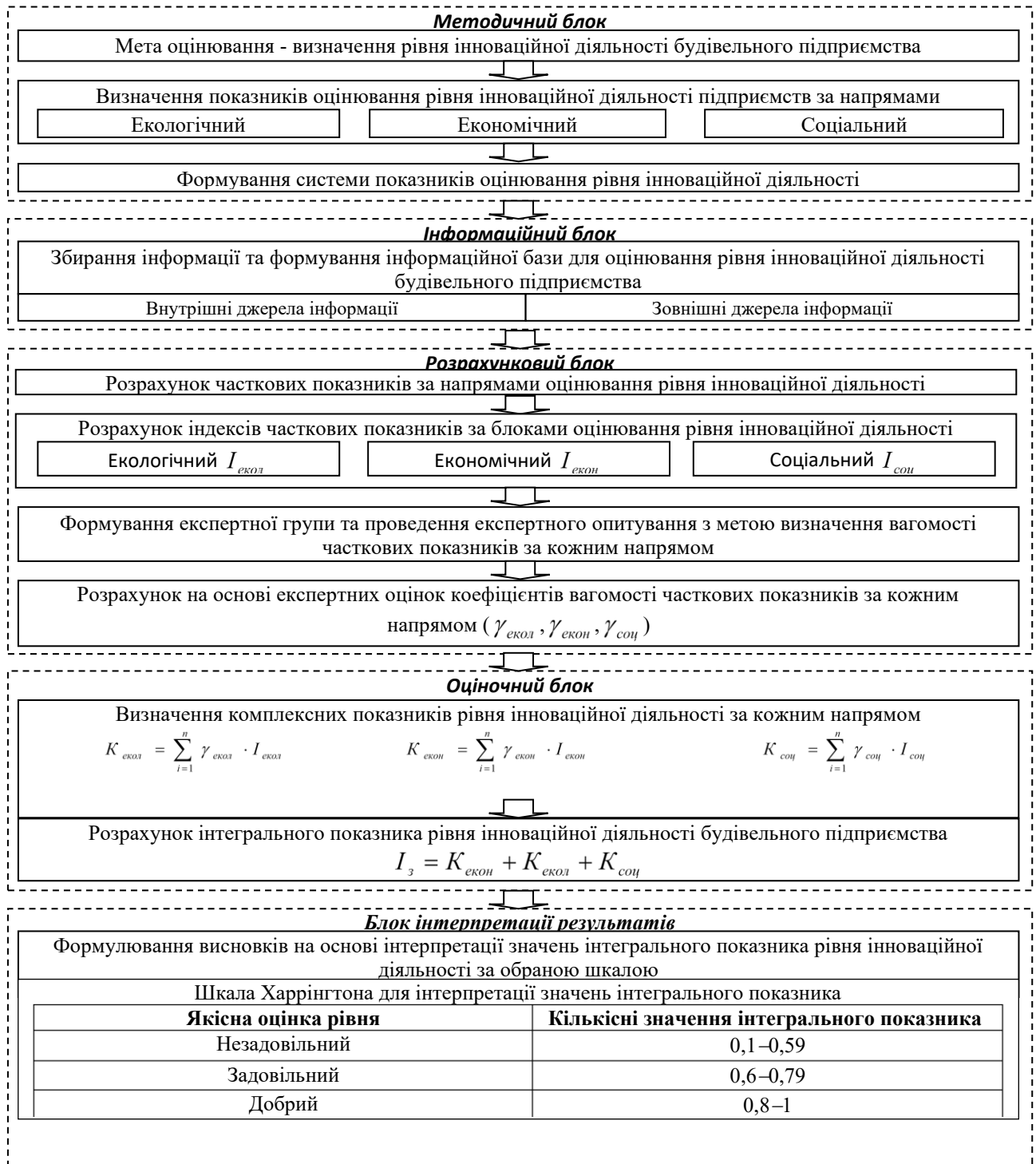


Рисунок 1.4 – Методичний підхід до розробки стратегії сталого розвитку підприємства

3) розрахунковий (включає: розрахунок часткових показників за напрямками оцінювання; розрахунок індексів часткових показників за напрямками оцінювання (екологічний, економічний, соціальний); формування експертної групи та проведення експертного опитування з метою визначення вагомості часткових показників за кожним напрямом; розрахунок коефіцієнтів вагомості часткових показників за кожним напрямом);

4) оціночний (визначення комплексних показників за кожним напрямом та розрахунок інтегрального показника, який відображає стан інноваційної діяльності підприємства загалом);

5) інтерпретації результатів (шкала оцінювання значень інтегрального показника стану інноваційної діяльності).

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформулювати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз результативності стратегії підприємства [34, с. 247].

На підставі досліджень з'ясовано, що є декілька розбіжностей щодо кількості етапів формування стратегії розвитку підприємства, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення та критеріїв вибору конкретної стратегії. У більшості досліджень стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії або з аналізування стану підприємства і його потенціалу. Наступні (проміжні) етапи передбачають: уточнення цілей стратегії розвитку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії; деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства; розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо. Змістовне

наповнення проміжних етапів стратегії розвитку у більшості досліджень суттєво не відрізняється, на відміну від завершальних етапів. Встановлено, що формування стратегії розвитку може завершуватись безпосередньо вибором конкретної стратегії [ 35; 27], впровадженням концепції стратегії у діяльність підприємства контролюванням реалізації стратегії [27; 32; 35; 36], оцінюванням результатів стратегії розвитку і виявленням відхилень.

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основні етапи:

- 1) етап розроблення (базовий);
- 2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спростувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування. Водночас розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо.

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перешкодою для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

В табл.1.2 наведено шкалу обґрунтування розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 - Шкала обґрунтування розвитку підприємства, сформовано на основі [5,7,9].

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку
0–0,4	Захисна
0,41-0,73	Пасивно-наступальна
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна

Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проєктів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства. Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть появитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії.

Дослідження теоретичних аспектів формування стратегії сталого розвитку підприємства здійснюватиметься за допомогою методу узагальнення наукових поглядів.

За допомогою економіко-статистичного методу проаналізуємо стан та тенденції розвитку виробничо-господарської діяльності будівельного підприємства в динаміці, використовуючи при цьому статистичні таблиці та графіки, порівняння [37, с.102].

Графічний метод застосуємо для систематизації і наочного подання цифрової інформації, отриманої внаслідок збору даних, групування, проведення аналізу, синтезу нових показників, прогнозування розвитку подій.

У магістерській роботі здійснимо прогнозування одного з показників обраних для аналізу формування стратегії сталого розвитку підприємства. Також буде використаний SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства і на основі цього надано практичні рекомендації щодо розроблення відповідної його стратегії.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

У першому розділі магістерської роботи висвітлено теоретико-методичні питання формування стратегії сталого розвитку підприємства, зокрема будівельного, з чого можемо зробити наступні висновки:

1. Визначено суть сталого розвитку підприємства, з'ясовано складові стратегії однойменного його розвитку.
2. Розглянуто та визначено чинники, що впливають на сталий розвиток підприємства та формування його стратегії розвитку.
3. Вибрано та обґрунтовано систему показників для розроблення і аналізування стратегії сталого розвитку підприємства, зокрема будівельного.
4. Запропоновано методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку будівельного підприємства на основі розгляду трьох складових: економічної, екологічної та соціальної. Також визначено методи та прийоми економічного аналізу для характеристики показників розвитку підприємства, зокрема рядів динаміки, порівняння, SWOT-аналіз, табличний, графічний тощо, які будуть використовуватися у аналітичному розділі даної роботи

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон»

Товариство з додатковою відповідальністю «Івано-Франківськзалізобетон» (надалі - Підприємство) створено згідно рішення загальних зборів ПАТ "Івано-Франківськцемент" (надалі Товариство) (Протокол № 6 загальних зборів від 04. 04. 1997р.).

Повна назва підприємства: Товариство з додатковою відповідальністю «Івано-Франківськзалізобетон» відкритого акціонерного товариства "Івано-Франківськцемент". Скорочена назва ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон».

Місце знаходження підприємства: Україна, 76014, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вулиця Височана, будинок 34.

Підприємство створене з метою одержання прибутку випуску високоякісної залізобетонної продукції, впроваджує у виробництво досягнення науки і передової практики в промисловості будівельних матеріалів.

Предметом діяльності підприємства є:

- виготовлення виробів із бетону, цементу або штучного каменю для використання в будівництві:

- плиток, плит, цегли, черепиці, листів, панелей, труб, стовпів тощо

- виробництво елементів збірних конструкцій для будівництва із цементу, бетону або штучного каменю;

- виробництво та реалізація широкого асортименту залізобетонних виробів і конструкцій для цивільного промислового будівництва та водного господарства;

- виробництво та реалізація бетону товарного, цементного і вапняного розчинів;

- вивчення та впровадження у виробництво залізобетонних виробів передових технологій;

- виробництво промислової будівельної продукції та її реалізація;
- виробництво та реалізація товарів народного споживання;
- виконання розвантажувально-завантажувальних робіт;
- впровадження винаходів та раціоналізаторських пропозицій і сприяння активізації діяльності раціоналізаторів;
- освоєння нових видів залізобетонних виробів;
- надання платних послуг населенню;
- інвестування власних і (або) позикових коштів в пріоритетні галузі народного господарства країни і за її рубежем, в т.ч. через створення спільних підприємств і торгових фірм, участь в асоціаціях, концернах, консорціумах і торговельних домах;
- торгівельна діяльність в сфері оптової, роздрібної торгівлі щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, лікарських засобів і препаратів, в тому числі комісійна торгівля;
- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів в Україні та за її межами;
- транспортно-експедиційні послуги;

Підприємство може здійснювати і інші види діяльності, які не заборонені законодавством України та передбачені статутом.

Роботи і послуги передбачені в попередніх пунктах підприємство може без обмежень надавати будь-яким фізичним і юридичним особам України та іноземних держав.

Види діяльності, що передбачають ліцензування, здійснюються підприємством після отримання відповідної ліцензії.

Підприємство вважається створеним та набуває права юридичної особи з дня його державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, кутовий штамп зі своїм найменуванням. ТДВ здійснює свою діяльність на основі господарського розрахунку, самоокупності і самофінансування.

Основу діяльності підприємства складають договори, контракти з фізичними та юридичними особами на продаж продукції та виконання всіх вплив робіт згідно предмету його діяльності.

ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» здійснює дії по найму, розстановці і переміщенню усіх категорій працівників, встановленню систем і розмірів оплати праці працівників, попередньо погодивши казані дії з головою правління Товариства, попередньо погоджує з головою правління Товариства розроблені самостійно ціни на свою продукцію і послуги, самостійно відряджає по території України своїх працівників, а за її межі - з попереднього дозволу голови правління Товариства.

Підприємство має право залучати і використовувати в своїй діяльності за попереднім погодженням з головою правління Товариства інвестиції (в тому числі і іноземні) у вигляді коштів, майна, обладнання, передових технологій, ноу-хау, тощо.

В своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, розпорядженнями Товариства.

Майно Підприємства складається з основних та оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в балансі Підприємства. Все майно Підприємства належить йому на праві повного господарського відання. Товариство як власник майна визначає порядок володіння, користування і розпорядження цим майном.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та майнові внески Товариства;
- статутний фонд;
- доходи одержані в результаті господарської діяльності Підприємства;
- майно, безоплатно передане Підприємству іншими юридичними та фізичними особами;
- кредити банків та інших кредиторів;
- інше майно та грошові кошти, набуті на підставах незаборонених чинним законодавством.

Для забезпечення діяльності підприємства створено статутний фонд. Станом на 23.11.2023р. розмір статутного капіталу ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» складає 17 197 887 грн.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон»

На основі динаміки основних техніко-економічних показників можна зробити висновок про ефективність діяльності підприємства. Кожен з показників несе інформацію про якість виробничих та господарських процесів в цілому на підприємстві.

Для аналізу основних показників, які характеризують виробничо-господарську діяльність підприємства в 2020 - 2022 роках доцільно скласти наступну табл. 2.1

Таблиця 2.1- Аналіз основних економічних показників діяльності ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" за 2020-2022 роки

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	14659,5	23310,1	28006,5
2. Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн. / особу	65,9	111,7	150,7
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12220,1	19748,8	23608,7
4. Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	0,834	0,847	0,843
5. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	2322,2	3803,7	5053,8
6. Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	2287,9	3552,5	4480,2

Таблиця 2.2 – Динаміка основних ТЕП ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» за 2020-2022 роки

Показники	Рок и	Дані	Абсолютні прирости		Темпи зростання,%		Темпи приросту,%	
			Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	2020	14659,5	-	-	-	100	-	-
	2021	23310,1	8650,6	8650,6	159,0	159,0	59,0	59,0
	2022	28006,5	4696	13347	120,1	191,04	20,1	91,04
Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн. / особу	2020	65,9	-	-	-	100	-	-
	2021	111,7	45,8	45,8	169,5	169,5	69,5	69,5
	2022	150,7	39	84,8	134,91	228,67	34,91	128,67
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2020	12220,1	-	-	-	100	-	-
	2021	19748,8	7528,1	7528,1	161,61	161,61	61,61	61,61
	2022	23608,7	3859,9	11388,6	119,54	193,19	19,54	93,19
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	2020	2322,2	-	-	-	100	-	-
	2021	3803,7	1481,5	1481,5	163,79	163,79	63,79	63,79
	2022	5053,8	1234,6	2731,6	132,89	217,63	32,89	117,63
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	2020	2287,9	-	-	-	100	-	-
	2021	3552,5	1264,6	1264,6	155,27	155,27	55,27	55,27
	2022	4480,2	927,7	2192,3	126,11	195,82	26,11	95,82

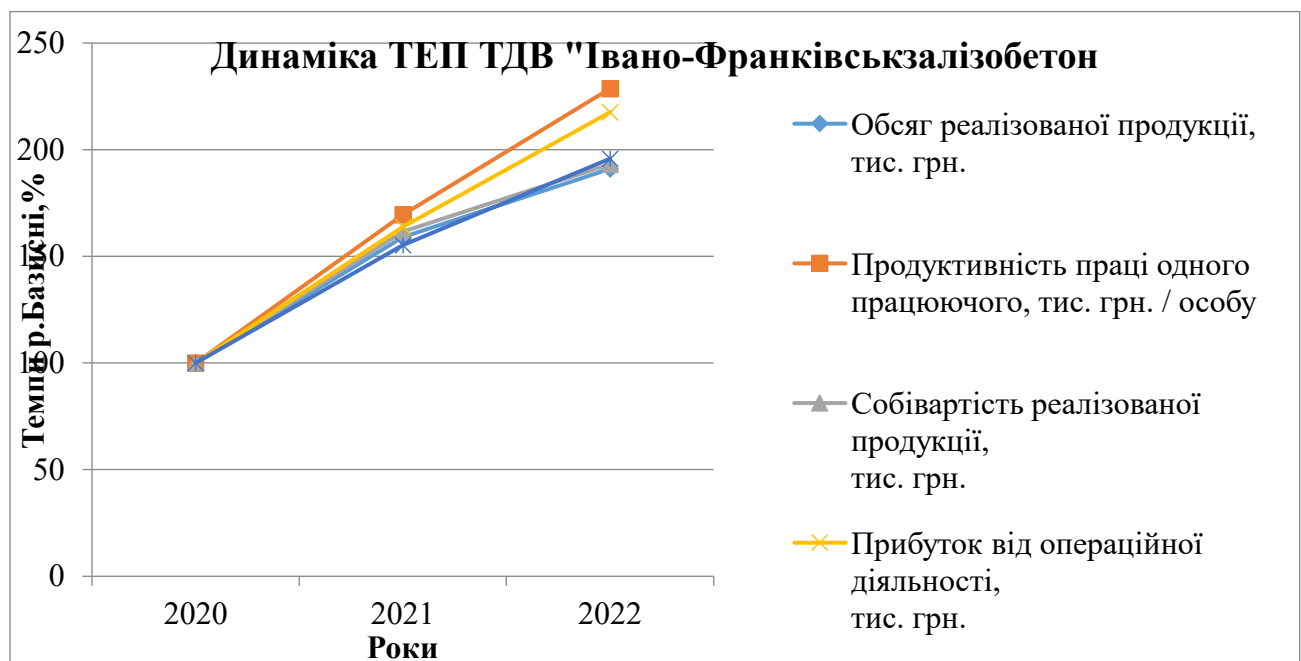


Рисунок 2.1 – Динаміка основних ТЕП ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» за 2020-2022 роки

Провівши аналіз діяльності ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» за 2020-2022 роки (табл.2.2), можна сказати, що узагальнюючим показником роботи будь-якого підприємства є показник обсягу реалізації продукції у вартісному вираженні. Цей показник відображає кількість продукції, що була вироблена. Аналіз звітних даних показує, що підприємство вчасно реалізує всю виготовлену продукцію, нарощуючи обсяги її реалізації. Виходячи з аналізу таблиці 2.2 аналізу бачимо, що цей показник значно зріс у 2022 р. та становив 28006,5 тис. грн., що майже у 2 рази вище порівняно з 2020 р - 14659,5 тис. грн. Першочерговою причиною зростання обсягів реалізації продукції є зростання попиту на будівельні матеріали, які виробляються і реалізуються на аналізованому підприємстві. Цю тенденцію можна пояснити тим, що у зв'язку з розпочатою російсько-українською війною, окупацією значних територій України, велика кількість населення були змушені покинути свої домівки і переїхати у безпечні міста. Одним з таких міст є м. Івано-Франківськ, яке за обсягами будівництва та введення житла в експлуатацію входить у п'ятірку найбільш привабливих міст України.

Якісним показником в роботі підприємства є показник продуктивності праці одного працюючого і цей показник по ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" збільшується за аналізований період. Так, у 2020 році він складав 65,9 тис. грн. на одну особу, у 2021 – 111,7, у 2022 – 150,7 тис. грн. на особу. Збільшення за 2020 – 2022 роки складає 84,8 тис. грн, що є позитивним фактором діяльності підприємства. Економічне життя суб'єкта господарювання повинно підпорядковуватися закону, який говорить про те, що темп росту продуктивності праці повинен опереджати темп росту оплати праці підприємства. За таким законом живе і ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон". Так, темп росту продуктивності праці у 2021 році в порівнянні з 2020 роком склав 169,5%. Аналогічна ситуація і у 2022 році в порівнянні з 2020 роком, де темп росту продуктивності праці складає 228,67%.

Вагомим показником в роботі підприємства є показник собівартості реалізованої продукції. Показник собівартості характеризує всі витрати по

виготовленню та реалізації продукції в цілому по підприємству. Як бачимо, за аналізований період собівартість реалізованої продукції зросла з 12220,1 тис. грн. у 2020 році до 23608,7 тис. грн. у 2022 році.

Проаналізуємо ситуацію із показником прибуток. ТДВ "Івано-Франківськзлізобетон" відноситься до прибуткових підприємств. Прибуток – це грошовий дохід, утворений у результаті виробничо – господарської діяльності підприємства.

На сьогоднішній день робота підприємницьких структур характеризується багатьма показниками прибутковості, а саме розрізняють: прибуток від операційної діяльності, від звичайної діяльності до оподаткування.

Як бачимо, за звітними даними форми №2 „Звіт про фінансові результати” ТДВ "Івано-Франківськзлізобетон" у 2020 році отримав прибуток від операційної діяльності в сумі 2,3 млн. грн. Цей же показник у 2021 році склав 3,8 млн. грн., а у 2022 - 5,0 млн. грн. Така ситуація є результатом цілеспрямованої витратної та прибуткової стратегії даного підприємства.

Показник прибутку від звичайної діяльності є позитивним результатом від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. І, як бачимо, такий вид прибутку є нижчим від прибутку від операційної діяльності, що не є бажаним результатом для підприємства. Так, у 2020 році прибуток від звичайної діяльності до оподаткування склав 2287,9 тис. грн., у 2021 – 3552,5 і у 2022 – 4480,2 тис. грн.

Отже, провівши аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон», можна сказати, що підприємство протягом аналізованого періоду, втримало та наростило свої позиції на ринку виробництва та реалізації будівельних матеріалів. Цю позитивну динаміку можна пояснити наступним: м. Івано-Франківськ та Івано-Франківська область займають лідируючі позиції в країні за обсягами будівництва та введення житла в експлуатацію, отже ринок збуту для аналізованого підприємства є стабільним;

високий рівень внутрішньої міграції багатого населення з південно-східних областей України у західні області країни.

### 2.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства будівельної галузі

Зовнішнє середовище – найважливіша характеристика організації. Жодна організація не може існувати сама по собі. Вона повністю залежить від навколишнього світу, від зовнішнього середовища відносно як своїх ресурсів, так і споживачів, користувачів тими результатами, яких вона намагається досягти.

Проведемо діагностику факторів зовнішнього середовища непрямого і безпосереднього впливу, за допомогою чого можна передбачити певні адекватні дії підприємства. Фактори макросередовища зведені у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Фактори макросередовища ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон»

Група факторів	Фактор	Прояв
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Рівень розвитку економіки	1. Інфляція	Знецінення грошових ресурсів; труднощі з одержанням довгострокових кредитів
	2. Зростання безробіття	Знецінення робочої сили
	3. Встановлення високих податкових ставок	Скорочення платоспроможного попиту; складність ведення законної форми бізнесу
	4. Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків	Можливість виходу на зовнішній ринок; приплив можливих товарів-конкурентів; можливість залучення іноземних інвестицій
	5. Фінансова політика	Встановлення валютного коридору
2. Політичне середовище	1. Зниження політичної стабільності	Підвищення ймовірності соціальних потрясінь
	2. Недосконала законодавча база	Часті зміни у законодавчих актах
	3. Державне регулювання експорту-імпорту	Встановлення високих митних ставок

Продовження табл.2.3		
1	2	3
3. Науково-технічне середовище	1. НТП у сфері виробництва	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій; використання нетрадиційної сировини
	2. НТП у соціальній сфері	Підвищення рівня потреб населення
	3. Рівень асигнувань на НДДКР	Необхідність вкладання власних коштів
	4. Скорочення “життєвого циклу” технологій	Необхідність швидкого реагування на зміни в технології і стандартах продукції
4. Природне середовище, демографічні та інші фактори	1. Географічне положення	Вигідне географічне положення
	2. Географічні ринки збуту	Внутрішній ринок
	3. Зростання мобільності населення	Відплив працівників
	4. Підвищення рівня освіти	Можливість поповнення персоналу висококваліфікованою робочою силою
	5. Соціальний захист споживачів	Екологічно чисті виробництва і товари
	6. Винахід товарів-субститутів	Вкладання коштів у маркетингові дослідження та науково-дослідні розробки

Однак суттєвіше на стан справ підприємства впливає мікросередовище (зовнішнє середовище прямого впливу). Споживачі безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Також значну частку складає реалізація послуг населенню, платоспроможність якого в регіоні висока. Соціальний стан області – один з кращих в Україні – середні доходи перевищують у два рази середні споживчі витрати, дуже високий рівень працездатного населення.

На кожен групу продукції чи послуги, що випускається і реалізується підприємством, є відповідна конкуренція з боку інших виробників і продавців аналогічних товарів (послуг).

Стосовно ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" можна стверджувати, що його перевагами залишаються відповідність технологій до ринкових вимог (в основному через вдалий вибір постачальника), легкий доступ до фінансових ресурсів, висока інноваційна активність та високий рівень якості продукції. Основними недоліками діяльності об'єкта дослідження, завдяки яким

підприємство не досягло лідируючих позицій, є недостатньо вивчений ринок та потреби споживачів, невисокий стратегічний рівень підприємства, низька порівняно з ринковою рентабельність та прибутковість.

Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними його рушійними силами всередині. Основними факторами внутрішнього середовища будь-якого підприємства є місія, цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси [7].

Візією ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" є ефективне, процвітаюче та лідируюче на ринку підприємство, здатне задовольняти вимоги споживачів, яке дбає про своїх співробітників.

Місією ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" є – досягнення успіху на ринку будівельних матеріалів за рахунок оптимального поєднання ресурсів, передових досягнень науки, досвіду та професіоналізму, а також найбільш раціональне задоволення вимог та потреб зовнішнього середовища.

Визначення цілі є дуже важливим процесом. Тому кожне підприємство прагне поставити собі таку ціль, яка б максимально враховувала її можливості.

Основними цілями підприємства є:

- нарощування цінності підприємства і його здатності створювати стійкий прибуток протягом тривалого часу;
- утримання та постійне розширення частки ринку, швидке і гнучке реагування на зміну ринкової ситуації і діяльність конкурентів;
- лояльність, довіра і перевага споживачів;
- взаємовідносини із зацікавленими в діяльності підприємства сторонами, засновані на партнерстві, прозорості та справедливості, розподілі вигоди між сторонами відповідно до їхнього внеску;
- безпечність для життя, здоров'я та екологічна безпека продукції та процесів;
- співпраця з органами влади та управління, підтримка соціальної сфери.

Для втілення в життя поставлених задач необхідна відповідна організаційно-виробнича структура, яка б забезпечила ефективні процеси внутрішнього середовища підприємства. Адже структура – це логічне співвідношення рівнів управління і функціональних областей, побудованих в таких формах, які дозволяють найефективніше досягнути цілей організації.

Організаційна структура помітно впливає на зміст та обґрунтування управлінських рішень, на швидкість їх доведення до безпосередніх виконавців, чіткість, достовірність та оперативність інформації, зміст роботи різних керівників та функціонерів. Можна сказати, що вплив організаційної структури на якість управлінських рішень дуже великий. В значній мірі він залежить від типу організаційної структури.

Досліджуючи діяльність ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон", ми, в тій чи іншій мірі, торкаємося персоналу підприємства. Адже продуктивне стале функціонування підприємства, кожного його підрозділу забезпечують саме люди – один з найцінніших ресурсів організації. Відповідальність та можливість працювати в тому чи іншому підрозділі визначається індивідуальними характеристиками людини (здібності, талант, потреби, сприйняття, відношення, цінності) та професійною освіченістю і знаннями. Тому належне забезпечення персоналом як з кількісної сторони, так і з якісної, дасть можливість ефективно організувати виробничий процес. В табл. 2.4 наведено кількісно-якісний склад персоналу ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон"

Таблиця 2.4 – Кількісний та якісний склад персоналу ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" за 2022 р.

Показник	Всього	В тому числі жінок	Структура, всього %	Структура жінок, %
Загальна чисельність працюючих , осіб.	174	36	100	100
Із них:				
професіоналів, осіб	8	2	4,6	5,6
фахівців, осіб.	15	4	8,6	11,1
службовців, осіб.	6	6	3,4	16,7
робітників, осіб	145	48	83,4	66,6

На даний час ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" повністю укомплектоване робочою силою. Як бачимо згідно табл.2.4, що кількісному складі працюючих на протязі 2022 року найбільшу частку займали робітники (83.4%), фахівців було майже 9%, та до 5 % займала питома частка професіоналів та службовців. Щодо жінок, то в структурі найвагомішу частку займали фахівці (11,1) та службовці (16,7%). І це не дивно, бо, крім автоматизації технологічних ліній виробничого процесу виробництва продукції будівельної галузі на підприємстві відбувався відтік чоловічої статті, в основному, фахівців до лав ЗСУ. Щодо робітників, то упродовж 2020-2022 років спостерігалось їх зменшення з наведених вище причин. Якщо у 2020 році робітників на ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" було задіяно до виробничого процесу 191 особа, то на кінець 2022 року їх чисельність склала 174 особи, тобто відбулося зменшення майже на 10%. Динаміка чисельності робітників у 2020-2022 рр. зображена на рис. 2.2.

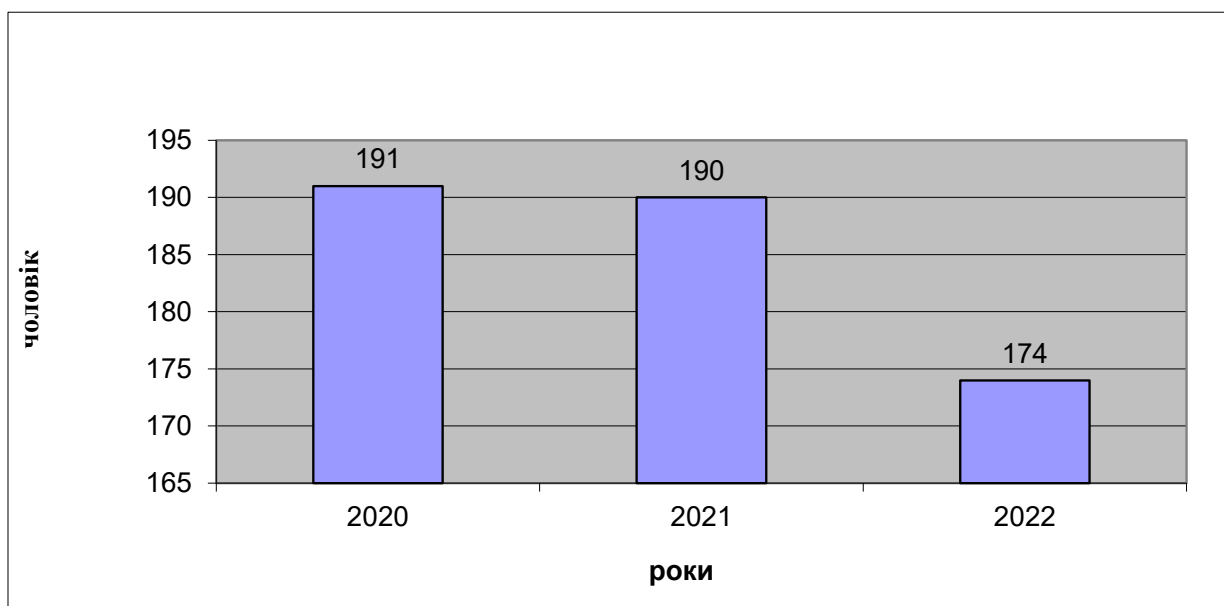


Рисунок 2.2 – Зміна чисельності категорії «робітники» за 2020-2022 роки

Проведемо SWOT- аналіз ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон. Опис внутрішнього середовища та аналіз конкурентоспроможного становища підприємства дає уявлення про сильні і слабкі сторони його діяльності, внутрішні можливості, потенціал. Результати досліджень занесено у таблицю 2.5.

Отже, що стосується сприятливих можливостей, що стоять перед підприємством, вони є наступними: курс політики уряду на розвиток ринкових відносин; можливість застосовувати новітні технології та сучасне обладнання; можливість виходу на зовнішній ринок; підвищення рівня потреб населення; забезпеченість трудовими ресурсами.

Загрозами діяльності ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" є: високі податки; нестабільність в економіці; часті зміни у законодавчих актах; скорочення платоспроможного попиту населення; несприятлива демографічна ситуація; війна в країні.

Таблиця 2.5 – Сильні та слабкі сторони діяльності ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон»

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Наявність власних розробок, новаторство 2. Ефективна система контролю якості 3. Економія на масштабах 4. Мобільність виробництва	1. Неповне використання виробничих потужностей 2. Складний доступ до матеріально-технічних ресурсів
2. Фінансовий стан	1. Відсутність довгострокових боргів 2. Залучення іноземного інвестора 3. Легкий доступ до фінансових ресурсів	1. Обмежена платоспроможність 2. Залежність від зовнішніх джерел фінансування
3. Ефективність збуту та просування послуг	1. Стабільні канали поширення та просування продукції 2. Наявність представництв в інших містах 3. Сервісне обслуговування 4. Надання послуг в кредит	1. Відносно високі ціни 2. Відсутність гарантій на послуги
4. Конкурентний потенціал	1. Використання прогресивних технологій 2. Висока інноваційна діяльність 3. Наявність творчої активності персоналу 4. Високий рівень обслуговування (дизайнери+менеджери)	1. Недостатньо вивчений ринок та потреби споживачів 2. Невисокий стратегічний рівень підприємства
5. Соціальна ефективність	1. Компетентність персоналу	1. Висока плинність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу

Метод SWOT, який використовується для аналізу середовища, являється широко визнаним підходом для проведення сумісного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовищ. Методологія SWOT визначає спочатку сильні і слабкі сторони, загрози і можливості, а потім – встановлює ланцюгові зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії організації. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT (табл. 2.6).

Щоб реалізувати дані стратегії, необхідно забезпечити прийняття якісних управлінських рішень. Незважаючи на те, що базова ціль функціонування всіх підприємств, фірм на ринку однакова (одержання прибутку), не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятною для всіх.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT- аналізу

	<b>Можливості:</b> надання супутніх послуг; застосування нової техніки і технології; поява нових ринків збуту; практичний досвід; зменшення собівартості виконуваних робіт	<b>Загрози:</b> нестабільність економіки; вичерпність запасів; реорганізаційні процеси на підприємстві
<b>Сильні сторони:</b> ефективна організаційна структура; великий досвід і час роботи на ринку; широка мережа; ефективна кадрова політика	<i>Стратегія вдосконалення виробництва</i>	<i>Стратегія диференціації</i>
<b>Слабкі сторони:</b> застаріле обладнання; неефективна система стимулювання праці; зменшення продуктивності праці; нестача обігових коштів	<i>Стратегія капіталовкладень</i>	<i>Стратегія підтримання конкурентних переваг</i>

Найбільш прийнятною для даного підприємства, на нашу думку, є стратегія інтенсивного росту спрямована на розвиток ринку. Однією з проблем ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" є велика прив'язаність до кількох

іноземних фірм - постачальників обладнання, що призводить до недотримання термінів поставок й відповідно до збоїв виробництва. Тому розширення ринку постачальників дасть позитивні результати в діяльності підприємства.

Щоб реалізувати дану стратегію, необхідно забезпечити прийняття якісних управлінських рішень. Менеджери повинні розробити стратегії у вигляді чітких стратегічних вказівок та здійснювати їх впровадження в життя відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін. Крім того, даний процес повинен бути забезпечений всіма необхідними ресурсами. План реалізації даної стратегії розвитку ринку повинен містити наступні пункти: оцінка становища на ринку; пошук нових споживачів; прогноз об'єму робіт; бюджет реалізації стратегії.

Отже, залежно від конкурентоспроможності підприємства позитивним і доцільним для ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" було б розроблення стратегії підтримання конкурентних переваг та стратегії диференціації. І на кінець – запропоновані стратегії необхідно враховувати при розробці бізнес-плану сталого розвитку підприємства.

## **2.4 Оцінювання рівня інноваційної діяльності підприємства будівельної галузі**

Як вже зазначалось у попередньому розділі, що необхідною умовою функціонування вітчизняних підприємств будівельної галузі на сучасному етапі розвитку економіки України є забезпечення їх ефективності на інноваційній основі. Виробництво будівельних матеріалів є однією із найважливіших галузей промислового виробництва, від якої залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання в країні, її сталого розвитку, і, водночас, потужним джерелом техногенного навантаження на довкілля.

За даними комітету статистики України [214] упродовж останніх років

лише незначна частина підприємств будівельної галузі здійснювала інноваційну діяльність ( див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7- Впровадження інновацій на підприємствах будівельної галузі

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Питома вага підприємств, що впроваджували інновації. %	11,5	12,8	13,6
Впроваджено нових технологічних процесів, у т.ч.:	2043	2510	2188
маловідходні, ресурсозберігаючі технології;	479	517	554
виробництво інноваційних видів продукції,	2408	3238	3403
з них нові види техніки	663	847	942
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової,%	3,8	3,8	3,3

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Так, питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової у 2022 р. не перевищувала 3,3 %, що значно менше, ніж у 2020р. Про деякі позитивні зрушення в економіці України свідчить підвищення питомої ваги підприємств, що впроваджували інновації впродовж аналізованого періоду. У результаті інноваційної діяльності було впроваджено найменшувань інноваційних видів продукції - 3403, у тому числі нових для ринку – 942, нових технологічних процесів - 2188, з них 554 маловідходних, ресурсозберігаючих. Зростання кількості маловідходних та ресурсозберігаючих виробництв забезпечує зниження собівартості продукції і, як наслідок, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Також, слід зазначити, що впродовж досліджуваного періоду дещо зросла питома вага підприємств досліджуваної нами сфери, які займалися інноваційною діяльністю збільшилася з 11,5 % у 2020р до 13,6 % у 2022 р. [214]. Однак загалом, інноваційна діяльність здійснюється незначною кількістю підприємств будівельної галузі.

Однією з основних причин такого стану є те, що головними джерелами інвестування інновацій є власні кошти підприємств та кредитні ресурси, що в умовах невизначеності та кризових явищ, а також війни яка триває у нашій країні пов'язане зі значними ризиками.

Проведемо більш детальний аналіз інноваційної діяльності ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» на основі сформованої системи показників наведеної у розділі 1.2, які подані у додатку А та запропонованого методичного підходу у розділі 1.4 (рис. 1.3). Вихідні дані для оцінки рівня інноваційної діяльності підприємства будівельної галузі, а також сам розрахунок інтегрального показника оцінки стану інноваційної діяльності ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» наведено у додатку А. Отримані розрахунки інтегрального показника рівня інноваційної діяльності аналізованого підприємства за розробленим методичним підходом до оцінювання стану інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі відображені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка інтегрального показника оцінки рівня інноваційної діяльності ТДВ «Івано- Франківськзалізобетон» за 2019-2022 рр.

Підприємство	Роки			
	2019	2020	2021	2022
ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон»	0,499	0,604	0,526	0,605

Джерело: пораховано на основі статистичних даних підприємства

Проаналізуємо більш детально становище досліджуваного нами підприємства, оцінивши його стан за шкалою Харрінгтона. Щодо оцінки рівня інноваційної діяльності даного підприємства, то впродовж 2019-2021 р. воно стабільно розвивалось і впроваджувало у свою діяльність виробництво новітні технологічні процеси, щодо виробництва будівельних матеріалів, що в свою чергу дозволило розширити асортимент продукції. У 2022 р. стан ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» дещо покращився через значно вищі обсяги виробництва і збуту своєї продукції. Це можна пояснити таким фактом, як збільшення обсягів будівництва нерухомості, за статистичними даними Івано-

Франківська область із 10-го місця у 2020 р. рейтингу міст України, посіла 5 місце у 2022 році по обсягах будівництва та введення житла в експлуатацію.

Для більш повного аналізу та для формування стратегії сталого розвитку ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» результати оцінювання рівня його інноваційної діяльності доцільно доповнити обчисленням коефіцієнту економічного зростання з метою встановлення доцільності впровадження у стратегію сталого розвитку підприємств прогресивних управлінських технологій.

Побудуємо розширену факторну модель коефіцієнту економічного зростання, який інформуватиме про вплив інноваційної діяльності на економічне зростання, дасть змогу оцінити наслідки вдосконалення інноваційної діяльності з точки зору забезпечення економічного зростання (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Розширена модель оцінки економічного зростання ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон»

№	Фактор	Напрямок впливу
1	2	3
<b>Організаційні фактори</b>		
1	Продуктивність праці	Дозволяє врахувати вплив ефективності використання робочої сили; рівня кваліфікації та професійних знань, умінь, компетентності; мотивації працівників; прогресивності змін у техніці і технології виробництва
2	Фондовіддача	Вплив матеріально-технічних факторів на ефективність використання засобів праці за рахунок модернізації обладнання; підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; упровадження нових прогресивних технологій
3	Фондоозброєність	Вплив удосконалення організації виробництва і праці; зростання якості професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили; впровадження досягнень науково-технічного прогресу
<b>Фінансові фактори</b>		
4	Коефіцієнт співвідношення короткострокових зобов'язань та дебіторської заборгованості	Дозволяє встановити рівень фінансової стійкості функціонування підприємства за рахунок визначення впливу поточних зобов'язань і дебіторської заборгованості
5	Коефіцієнт співвідношення дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості	Вплив на стійкість функціонування підприємства його платоспроможності шляхом порівняння кредиторської заборгованості (джерел засобів) з дебіторською заборгованістю (розміщенням засобів), тобто визначення стану розрахунків з покупцями проти обслуговування отриманих кредитів

Продовження табл.2.9

1	2	3
6	Коефіцієнт співвідношення кредиторської за боргованості та позикового капіталу	Вплив структури та обсягу позикових коштів на стійкість функціонування підприємства; повнота і правильність використання кредитів, ефективність та своєчасність їх повернення
7	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Характеризує вплив довгострокової платоспроможності підприємства на його стійкість на основі спроможності підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Для інтерпретації результатів розрахунку  $K_{EZ}$ , на основі методу «трьох сигм» розроблена шкала оцінювання рівнів економічного зростання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Шкала оцінювання значень рівнів економічного зростання

Якісна оцінка рівнів економічного зростання	Кількісні значення коефіцієнту економічного зростання
Нестійкий рівень	0,1 – 0,39
Критичний рівень	0,4 – 0,59
Задовільний рівень	0,6 – 0,79
Стійкий рівень	0,8 - 1

Результати розрахунків значень коефіцієнта економічного зростання ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» за 2019-2022 рр. відображені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка коефіцієнта економічного зростання

Підприємство	Роки			
	2019	2020	2021	2022
ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон»	0,147	0,224	0,246	0,215

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Після значного підвищення коефіцієнта економічного зростання у 2020 р. порівняно з 2019 р. (на 152,38%), його середня величина значно знизилась у 2022 р. до 0,215. В 2021 р. підприємствами отримано середній розмір капіталізованого прибутку на власний капітал в розмірі 6,5%.

За результатами розрахунку інтегрального показника рівня інноваційної діяльності та коефіцієнту економічного зростання, здійснена візуалізація позиціонування будівельного підприємства у вигляді матриці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Динаміка позиціонування підприємств у матриці «інтегральний показник оцінки рівня інноваційної діяльності - коефіцієнт економічного зростання»

Підприємство	Роки			
	2019	2020	2021	2022
ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон»	7	8	9	8

Джерело: Розробка автора



Кризова зона функціонування (1, 2, 3).



Несприятлива зона функціонування (4, 5, 6, 7)



Сприятлива зона функціонування (8, 9, 10, 11, 12)

За результатами позиціонування видно, що досліджуване нами підприємство у 2019 році знаходилось в несприятливій зоні функціонування (квадранти 5, 6, 7), що є проміжною позицією між кризовою і сприятливою зонами. 2020 - 2022 роки ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» знаходиться у сприятливій зоні функціонування (квадранти 8-9), які характеризується задовільним рівнем економічного зростання, задовільним та добрим рівнем інноваційної діяльності.

Функціонування на межі прийнятної зони свідчить про необхідність прийняття радикальних управлінських рішень щодо покращення стану таких підприємств, у тому числі шляхом застосування сучасних технологій управління.

З використанням запропонованого у розділі 1 методичного підходу до розробки стратегії сталого розвитку підприємства здійснена прогнозна оцінка цього рівня після запровадження інноваційної технології - кластеризації (табл. 2.13). Розрахунки прогнозних значень індексів та коефіцієнта економічного зростання здійснено за допомогою трендових моделей поліноміального ряду третього порядку та з урахуванням впливу запропонованих заходів на стан інноваційної діяльності ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон».

При впровадженні запропонованого методичного підходу до розробки стратегії сталого розвитку підприємства та відповідних інноваційних заходів на аналізованому підприємстві спостерігається тенденція до поліпшення стану інноваційної діяльності та зростання коефіцієнта економічного зростання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Прогнозні значення  $I_3$ ,  $K_{EЗ}$  та зони функціонування (ЗФ) підприємства

Підприємство	Показник	Роки				Прогнозне значення			
						без стратегії	з стратегією	без стратегії	з стратегією
		2019	2020	2021	2022	2023	2024		
ТДВ «Івано-Франківськзаліобетон»	$I_3$	0,499	0,604	0,526	0,605	0,657	0,698	0,702	0,712
	$K_{EЗ}$	0,047	0,224	0,246	0,215	0,201	0,233	0,256	0,402
	ЗФ	9	9	9	7	8	9	9	10

Джерело: розраховано автором

Зробивши прогноз інтегрального показника рівня інноваційної діяльності на 2023 р. та 2024 р. без імplementації стратегії сталого розвитку ми отримали його значення, відповідно, 0,557 та 0,702. Після впровадження стратегії, бачимо, що стан інноваційної діяльності покращився порівняно з 2022 р., але, тим не менше, потребує імplementації заходів інноваційного характеру, а саме, на 2023 р. - 0,698 та 2024 р. - 0,712.

Що стосується коефіцієнту економічного зростання досліджуваного нами підприємства, то тут теж спостерігається позитивна динаміка до його змін: у 2023 р. з 0,201 до 0,233; у 2024 р. з 0,256 до 0,402.

Побудовано матрицю позиціювання аналізованого підприємства за рівнем інноваційної діяльності та коефіцієнтом економічного зростання (рис. 2.3). З матриці (рис. 2.3) слідує, що ТДВ «Івано-Франківськзаліобетон» перемістилося до десятої зони, особливо сприятливої для функціонування. Результати прогнозу отримано на основі вирішення задачі пошуку необхідного рівня факторних показників з деякого інтервалу для досягнення бажаного рівня функції згідно запропонованої математичної моделі досліджуваного процесу.

Вирішення таких задач реалізовано як пошук значення параметра функції, що відповідає конкретному значенню фактора.

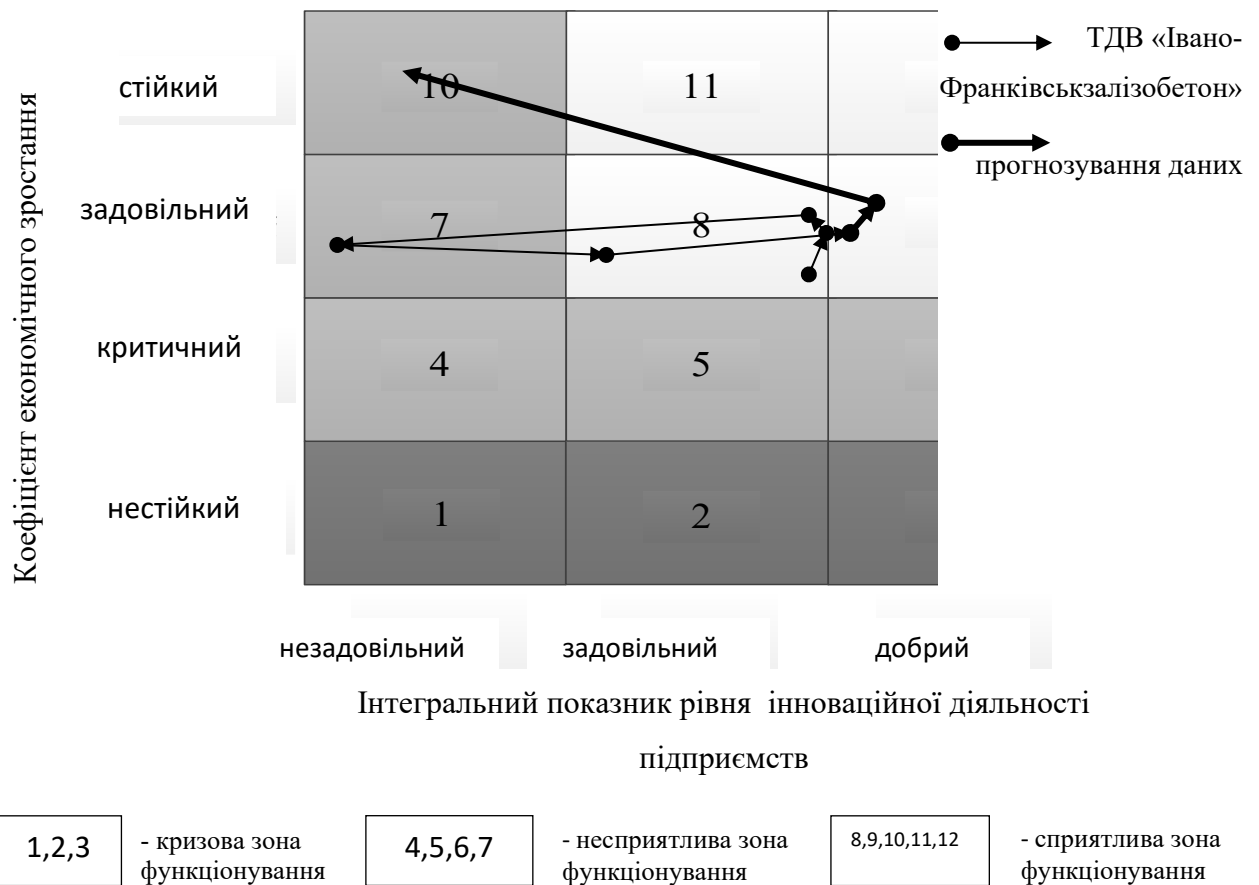


Рисунок 2.3 - Матриця позиціонування ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон»

Цільове значення аналізованих показників (коефіцієнта економічного зростання та показників рівня інноваційної діяльності підприємства) визначається за допомогою знаходження граничних умов (min, max), які характеризують межі можливих значень змінних за умови оптимальності рішення.

Опишемо більш детально зміну показників, на основі яких визначено коефіцієнт економічного зростання: фондвіддача - 1,742 грн/грн.; фондозброєність - 0,087 грн/люд; коефіцієнт фінансової залежності - 0,415. Як бачимо, показники цих цільових значень знаходяться в діапазоні мінімальних та максимальних даних, тому керівництву підприємства потрібно звернути більшу увагу на оновлення основних засобів. Проте, цільові значення

вимірників, які враховуються у розрахунку економічного зростання, виходять за допустимий діапазон зміни значень показників, зокрема: коефіцієнт капіталізації прибутку - 0,207; коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції - 0,499; коефіцієнт оборотності оборотних активів - 3,170; коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) - 2,25; коефіцієнт співвідношення короткострокових зобов'язань та дебіторської заборгованості - 0,599; коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості - 0,499; коефіцієнт співвідношення кредиторської заборгованості та позикового капіталу - 0,185; коефіцієнт концентрації позикового капіталу - 0,214. Отже, підприємство активно працює над своїм розвитком, збільшуючи обсяги виробництва і збуту продукції, оновлюючи технологічні лінії, забезпечуючи за рахунок активної інноваційної діяльності формування потенціалу економічного зростання у довгостроковому періоді і підвищуючи свої прибутки.

Інтегральний рівень інноваційної діяльності, згідно проведених розрахунків цільового значення, досягає 0,59, він відображає сумарний ефект за економічним, соціальним та екологічним спрямуванням інноваційного розвитку. Економічний напрям, в свою чергу, сформований за 11 групами показників, зокрема доцільно виділити: рівень рентабельності - 0,065; показники ліквідності активів - 0,065; показники оцінки фінансової стабільності - 0,065; показники інвестиційної діяльності - 0,07; показники інноваційної діяльності - 0,07; розвиток міжнародного співробітництва - 0,07; стан та ефективність основних засобів - 0,065. Соціальна складова сформована на основі 4 груп показників, серед яких: рівень розвитку людських ресурсів - 0,168; рівень розвитку освіти - 0,168; рівень забезпеченості спеціалістами вищої кваліфікації - 0,168; рівень соціально культурної сфери - 0,168. Екологічний напрям об'єднує дві складові: екологічної безпеки - 0,20 та природоохоронні заходи - 0,185.

Отже, отримані прогнозні та цільові значення показників демонструють доцільність впровадження прогресивних управлінських технологій у

інноваційну діяльність ТДВ «Івано - Франківськзалізобетон», зокрема, кластеризації.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

У другому розділі магістерської роботи охарактеризовано ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон», зроблено аналіз його видів діяльності та основних показників для розроблення стратегії сталого розвитку, з чого можемо зробити наступні висновки:

1. Проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон», можна сказати, що підприємство протягом аналізованого періоду, втримало та наростило свої позиції на ринку виробництва та реалізації будівельних матеріалів, що підтверджується показниками прибутковості.

2. Проведено SWOT-аналіз діяльності будівельного підприємства, проаналізовано сильні та слабкі сторони, його можливості та загрози. Виходячи з аналізу запропоновано стратегії для сталого розвитку ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон», а саме: стратегії підтримання конкурентних переваг та стратегії диференціації.

3. Доведено, що для формування дієвої стратегії сталого розвитку підприємства результати оцінювання стану інноваційної діяльності необхідно доповнити обчисленням коефіцієнту економічного зростання, який інформує про вплив інноваційної діяльності на економічне зростання підприємства, дозволяє оцінити наслідки вдосконалення інноваційної діяльності з точки зору забезпечення економічного зростання.

4. За результатами проведеного позиціонування встановлено, що ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» у 2019 році знаходився у несприятливій зоні функціонування (квадранти 5, 6, 7), що є проміжною між кризовою і

сприятливою зонами. Протягом 2020-2022 рр. підприємство знаходилося у сприятливій зоні функціонування» (квадранти 8-9). Ця зона характеризується задовільним рівнем економічного зростання, задовільним та добрим рівнем інноваційної діяльності. Функціонування на межі прийнятної зони свідчить про необхідність прийняття радикальних управлінських рішень щодо покращення стану підприємства, у тому числі шляхом застосування сучасних технологій управління (кластеризації, імплементації сучасних інформаційних технологій).

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Методичний підхід до мотивації персоналу для напрацювань стратегії сталого розвитку підприємства**

Розвиток економіки України та розв'язання виниклих еколого-економічних проблем суспільства має ґрунтуватися на екологічно спрямованій діяльності підприємств, ефективному використанні різних видів ресурсів для забезпечення стійкого економічного й екологічного розвитку. Тому існує нагальна необхідність формування соціально-економічної мотивації екологізації діяльності підприємств в Україні, збалансування інтересів стейкхолдерів: суспільства, державних інститутів, суб'єктів економічної діяльності, працівників [38].

Мотивація є важливою складовою управління сталим розвитком підприємств та забезпечує активне залучення всього персоналу до екологічної діяльності на всіх етапах управління. Як зазначає С.О. Нікола, мотивація – це своєрідна прив'язка завдань сталого розвитку до економічних інтересів [39]. У процесі впровадження мотивації екологізації виробничо-господарської діяльності промислових підприємств варто виходити з того, що в ринкових умовах природоохоронна діяльність повинна бути економічно доцільною.

Виділяють дві основні причини широкого використання мотивації для залучення всього персоналу в екологічну діяльність [40]: 1) дії будь-якого працівника впливають або можуть впливати на якість продукції та послуг, на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів, умови праці, виробничу безпеку; 2) у будь-якого працівника можуть бути хороші ідеї щодо вдосконалення екологічної діяльності, зниження впливу на навколишнє середовище, забезпечення найкращих умов праці та безпеки виробничих процесів. Найчастіше мотивацію розглядають як процес впливу на систему

потреб, інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, які визначають трудову поведінку людини, для досягнення цілей організації. Розширене трактування мотивації визначає її як загальну детермінацію поведінки у цілому, включаючи в неї усі види спонукань: потреби, інтереси, мотиви, цілі [41; 42; 43]. При розробці заходів мотивації персоналу слід орієнтуватися на цілі персоналу та підприємства. Цілі є відображенням усвідомлених потреб і особливо інтересів, ідеальний прообраз можливих шляхів і засобів їх задоволення. В управлінні цілі є більш операційними, зорієнтованими на практику; це свого роду цілізавдання. Мотивація персоналу для забезпечення сталого розвитку підприємства є складною системою, яка покликана забезпечити досягнення еколого-економічних та соціальних цілей працівників і підприємства, їх погодження за рахунок використання адекватних ситуації форм, засобів та методів мотиваційного впливу (рис. 3.1).

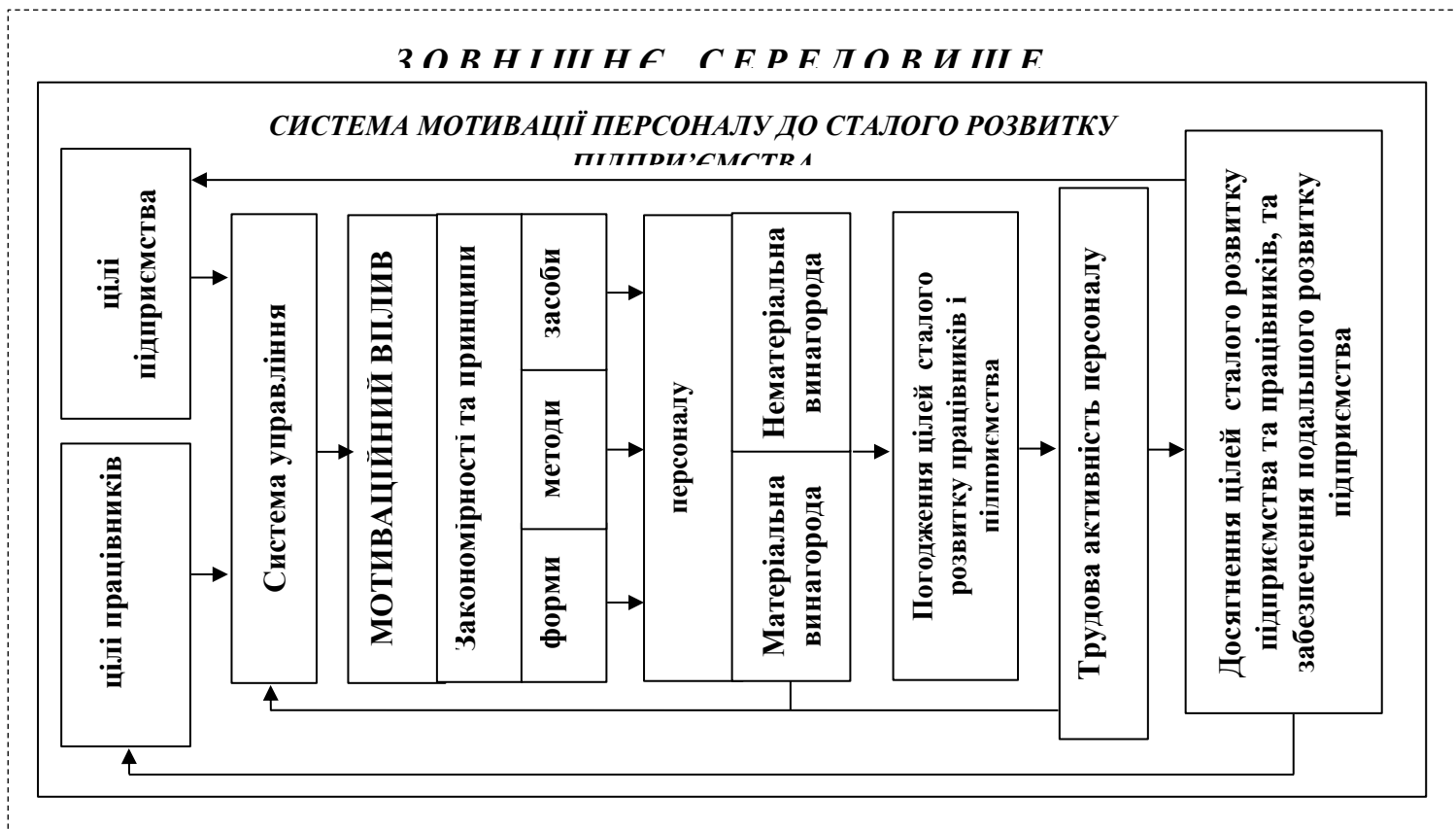


Рисунок. 3.1. - Модель мотивації персоналу для забезпечення реалізації завдань сталого розвитку підприємства

Система мотивації персоналу до сталого розвитку підприємства має чітко виражений ієрархічний характер, який є відображенням складу та співіснування цілей, які визначаються відповідними потребами, інтересами та мотивами. Причому мова йде не лише про цілі працівника, а і про цілі підприємства. Саме від них, від можливості та способів їх досягнення залежить діяльність і поведінка персоналу, колективів і всієї організації.

Економічні цілі підприємства включають: забезпечення високої фінансової стійкості підприємства; підтримку платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку підприємства; збільшення частки ринку; підвищення гнучкості виробничого потенціалу; підвищення продуктивності праці; підвищення якості виготовлення продукції тощо. Економічні цілі працівника полягають у отриманні достатнього для задоволення основних потреб рівня оплати праці; отриманні інших матеріальних виплат, пільг; участі в розподілі прибутків підприємства тощо.

Соціальні цілі підприємства – це забезпечення підприємства персоналом належної кваліфікації; формування команди компетентних фахівців; забезпечення належних умов праці; підвищення рівня управлінської культури; покращення соціально-психологічного клімату в колективі; забезпечення стабільності колективу, лояльності персоналу; забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці, премій, винагород і т. д. До соціальних цілей працівника відносять: можливість використання знань, умінь і навичок; можливість підвищувати кваліфікацію, набути освіти, перепідготовку; створення безпечних умов праці; забезпечення впевненості у майбутньому, гарантії зайнятості, стабільності; можливість кар'єрного зростання; забезпечення участі в управлінні; покращення відносин з керівництвом, колегами, підлеглими; можливість для самореалізації та творчості тощо [44].

Екологічні цілі підприємства полягають у : зниженні негативного впливу підприємства на навколишнє середовище; забезпеченні пріоритету збереження життя і здоров'я своїх працівників у процесі трудової діяльності; захищеності персоналу та суспільства від аварій і їх наслідків; ефективному управлінні

ризиками в галузі охорони праці та промислової безпеки, що виникають у процесі виробничої діяльності; раціональному використанні природних ресурсів; скороченні утворення виробничих відходів і їх раціональному вторинному використанні; технологічному переозброєнні та виведенні з експлуатації застарілого обладнання; удосконаленні технологічних процесів виробництва, реалізації заходів з енергозбереження; скороченні утворення відходів виробництва та забезпечення безпечного поводження з ними, реалізації заходів щодо вторинної переробки відходів; створення умов і механізмів, що забезпечують мінімізацію негативного впливу виробництва на навколишнє середовище тощо. Екологічні цілі персоналу полягають у збереженні власного життя і здоров'я, забезпеченні охорони праці та промислової безпеки, що виникають у процесі виробничої діяльності тощо. Хоча у працівника та підприємства потреби, інтереси, цілі не тільки не співпадають, а нерідко вступають у суперечність (особливо це стосується економічних цілей); саме за допомогою мотивації їх можна погодити, гармонізувати, адже як підприємство, так і працівники не можуть існувати відокремлено, а тільки в системі [43; 44].

Важливою умовою забезпечення ефективності мотивації персоналу до сталого розвитку підприємства є дотримання принципів мотивування. У роботі [94] наведено принципи мотивації, згідно з якими під час формування системи мотивації персоналу необхідними є: а) використання нових наукових підходів і розробок за умови мотивації управлінського персоналу (принцип науковості); б) досягнення результату адекватним витраченим на мотивацію коштом (принцип ефективності); в) забезпечення балансу ресурсів та інтересів (збалансованості); г) оперативне реагування на зміни у потребах, інтересах та цілях підприємства та персоналу (оперативності) та здатність змінюватися під впливом вимог середовища (гнучкості); врахування різних форм, методів і засобів мотиваційного впливу (комплексність), які поєднано у систему (системність); д) узгодження та взаємозалежність цілей підприємства та персоналу, найбільш сприятливе їх поєднання (гармонії).

За правильної організації мотивації персоналу можна досягти різних цілей функціонування підприємства. Від рівня мотивації до праці залежить успіх діяльності людини та підприємства. Чим вищим є рівень мотивації (чим більше факторів спонукають людину до діяльності та чим більшою є їх сила), тим більшою є активність людини та тим більше зусиль вона докладе для досягнення успіху [44]. Узгодження екологічних та економічних цілей підприємства та персоналу відбувається шляхом застосування відповідних форм, методів і засобів матеріальної та нематеріальної мотивації. У більшості досліджень, присвячених методам мотивації сталого розвитку, розглядають адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи. Але разом з тим, з метою мотивації персоналу використовують значно ширший арсенал методів, які дозволяють активізувати не лише нижчі, а й вищі потреби працівників, більш ефективно поєднати їх з цілями підприємства. Узагальнення результатів наукових досліджень [43;45] дозволило сформулювати перелік методів і засобів мотивації персоналу та визначити особливості їхнього застосування з метою ресурсозбереження та забезпечення сталого розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Характеристика методів і засобів мотивації персоналу

Методи мотивації	Зміст методу	Засоби мотивації	Урахування екологічного аспекту
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Економічні	Базуються на вимогах економічних законів, реалізуються за рахунок економічного стимулювання, впливу на економічні інтереси працівників	Використання різних форм та систем оплати праці, премій, надбавок, забезпечення участі в розподілі прибутку, правах власності тощо	Виплата премій як частини економічного ефекту, досягнутого внаслідок впровадження певного ресурсно-ощадного заходу (за зростання продуктивності праці, раціональне використання і зменшення норм витрат ресурсів, застосування ресурсоефективних прийомів і методів праці, тощо)

Продовження табл..3.1

1	2	3	4
Організаційно-адміністративні	Спираються на владу, дисципліну, відповідальність	Обов'язкова регламентація поведінки (наказ, розпорядження, заборона); розроблення узгоджувальних заходів (консультації, компроміси); надання рекомендацій (поради, роз'яснення, пропозиції)	Розробка чітких цілей стійкого розвитку та їх документальне оформлення; розробка чітких посадових інструкцій з уточненням обов'язків, що сприяють стійкому розвитку; чіткі накази та розпорядження щодо дій підлеглих, що сприяють сталому розвитку
Соціально-психологічні	Базуються на використанні соціально-психологічних механізмів, що діють у колективі, врахуванні наявності в ньому формальних і неформальних груп, особистостей з різними ролями та статусами	Стимулювання до творчої праці, через розвиток соціальної захищеності, соціального впливу; створення умов для відчуття соціальної причетності до справ фірми, делегування повноважень, використання ціннісного орієнтування, формального та неформального спілкування тощо	Розробка філософії організації, що регламентує правила стійкого розвитку; формування організаційної культури, що проголошує екологічні цінності; ефективне використання психологічних методів навіювання, наслідування, залучення, спонуки для стійкого розвитку підприємства, широке визнання досягнень працівників у ресурсозбереженні
Освітньо-виховні	Базуються на зміні ціннісних орієнтацій, світогляду особистості у напрямку, що забезпечує ефективне функціонування організації	Пропаганда, паблік-рілейшнз, навчання, наставництво, виховання тощо	Оплата курсів з підвищення кваліфікації, стажування з питань ресурсозбереження за вибором працівника, виховання екологічної свідомості працівників

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
Самоуправління	Самостійне регулювання поведінки працівником	Технології самоорганізації, саморегуляції праці, коучинг, самовиховання	Виховання екологічної самосвідомості працівників, визнання власної відповідальності за екологічну безпеку

Важливе місце у механізмі мотивації персоналу відведено мотивації управлінського персоналу та системі його винагородження.

Мотиваційний ефект системи трудових винагород дуже високий завдяки різноманітності їх видів. Сучасна ситуація в нашій країні склалася таким чином, що більшість населення орієнтована на отримання матеріальної винагороди за свою працю. Але водночас не слід грошову винагороду розглядати лише з точки зору її здатності задовольняти людські потреби нижчого рівня. Гроші суттєво впливають на можливість певного задоволення потреб вищого рівня, тобто окрім засобу задоволення потреб нижчого рівня вони відіграють ще й роль певного символу, оскільки можуть забезпечувати людині владу, статус і бути вимірником успіху. Тому головна роль у процесі мотивації відводиться саме грошовій винагороді, основними видами якої є: заробітна плата, премії, різного роду доплати та надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і участь у доходах.

Щоб премії відігравали роль дієвого стимуляційного фактора, необхідно забезпечити: правильний вибір системи показників, що виходять з конкретних завдань, які стоять перед підприємством; диференціацію показників залежно від ролі та характеру підрозділів, рівня посад; орієнтацію показників преміювання на реальний внесок у кінцеві результати, ефективність і якість роботи, облік загальнофірмових досягнень; конкретність, зрозумілість, гнучкість, справедливість критеріїв оцінки досягнень. Крім цього, загальним принципом преміювання є винагорода за будь-які, навіть незначні успіхи, а також потенційна необмеженість його розміру та своєчасність виплати [46]. Як

показав аналіз наукових джерел, на більшості підприємств існує і успішно функціонує система преміювання за досягнення економічних цілей, однак відсутнє, або майже відсутнє винагородження за досягнення екологічних цілей. Водночас вагомим аспектом підтримання і зростання ефективності розвитку підприємства є зацікавленість керівництва та працівників у зростанні рівня ресурсоефективності виробництва, впровадженні ресурсощадних процесів на підприємстві.

Адміністративні стимули, що, як правило, характеризуються негативним спрямуванням (недопущенням ресурсовитратної діяльності, заборонаю дій, які можуть призвести до зниження ресурсоефективності виробництва тощо), з точки зору формування економічної зацікавленості у ресурсозбереженні не мають вирішального значення, однак повинні застосовуватися паралельно з економічними та моральними важелями для недопущення зниження досягнутого рівня ресурсоефективності виробництва [46]. В основу системи преміювання підрозділів підприємства за досягнення в галузі природоохоронної діяльності слід закладати функції кожного підрозділу в області охорони навколишнього середовища. Преміювання колективу підрозділу підприємства за досягнуті результати в галузі природокористування повинно здійснюватися з урахуванням виконання показників природоохоронних функцій, встановлених для кожного підрозділу, виходячи з призначення і ролі підрозділу у цьому виді діяльності, поставлених перед ним завдань і можливості досягнення екологічних норм і вимог щодо підвищення ефективності природоохоронної діяльності [43]. Доцільно встановлювати для підрозділу не більше двох-трьох показників преміювання, які можна реально оцінити. Перелік показників повинен обговорюватися щорічно та за необхідності переглядатися. Положення про преміювання забезпечує диференційований підхід до заохочення працівників підприємства з урахуванням специфіки вирішуваних завдань у сфері охорони навколишнього середовища. Можна виділити такі групи премійованих: основні цехи, дільниці, викиди, скиди та відходи яких забруднюють навколишнє середовище;

допоміжні цехи, дільниці, що обслуговують основні засоби природоохоронного призначення; відділи, служби, що займаються координацією, плануванням, контролем, обліком у природоохоронній роботі; служби, що займаються будівництвом об'єктів природоохоронного призначення; керівники підрозділів, відділів, підприємств. У разі невиконання одного або всіх показників еколого-економічного розвитку підрозділ, працівники якого допустили порушення, позбавляється премії. Підрозділу, який перевиконав спеціальні показники, що уможливило зниження розміру платежів за природокористування, преміюється додатково, але одноразово, з екологічного фонду підприємства. Величина додаткового преміювання визначається не тільки розміром платежів, але і значущістю природоохоронного заходу для його майбутнього використання, чисельністю працівників, що беруть участь у даному заході.

Формування складної системи мотивації і стимулювання персоналу в процесі діяльності суб'єкта господарювання є одним з найважливіших завдань, від успішності вирішення якого величезною мірою залежить створення передумов для забезпечення сталого розвитку. Особливим чином необхідність розбудови такої системи стосується сфери управління еколого-економічною діяльністю підприємства, оскільки саме тут відбувається формування найбільш загальних засад для підвищення ефективності природокористування, забезпечення захисту природного середовища, запобігання поширенню шкідливого антропогенного впливу на навколишнє природне середовище.

Кваліметрична оцінка трудової діяльності працівників інноваційного підприємства має будуватись на оцінках кількості, якості та складності праці, що, в свою чергу, стане підґрунтям для формування системи мотивації праці на будівельних підприємствах, яка обов'язково включатиме фактори мотиваційного потенціалу, виробничої, соціальної та екологічної активності (рис.3.2).

Іншою важливою складовою мотивації персоналу для напрацювань стратегії сталого розвитку підприємства є нематеріальне винагородження. На

підприємствах України успішно використовуються методи морального заохочення – такі, як дошки пошани, почесні звання, подяки, нагороди, кар’єрне просування тощо. Ці методи довели свою ефективність у досягненні економічних і соціальних цілей підприємства та працівників.



Рисунок 3.2. - Формування мотивації персоналу на основі кваліметричної оцінки трудової діяльності працівників

Та для ефективною реалізації екологічних цілей цього замало. З цією метою пропонуємо застосовувати освітньо-виховні методи впливу, які забезпечують формування екологічної свідомості працівників підприємства, ефективно сприйняття ними інноваційних рішень щодо вирішення екологічних завдань. Екологічне навчання надає керівникам і фахівцям абсолютно необхідні

знання щодо ефективного та раціонального природокористування та екологізації виробництва.

Під час навчання вони одержують інформацію про позитивний досвід збереження та відтворення довкілля, про ефективний екологічний менеджмент, маркетинг і бізнес та ефективну екологічну політику. Саме внутрішня мотивація є „ключем” для розв’язання екологічних, а отже, й економічних проблем. Шлях до високої екологічної культури полягає через зміну людської свідомості та формування нового типу особистості – „людини екологічної”, для якої характерні такі риси [47]: перехід від антропоцентричного типу екологічної свідомості (найбільшу цінність у світі має людина, а природа повинна задовольняти її потреби) до ексцентричного (гармонійного розвитку людини та природи, розуміння причинно-наслідкових зв’язків у системі „людина – природа” ); нова філософія життя – визначення розумної межі задоволення власних потреб (обмеження споживацьких інстинктів); принцип „випереджального відображення”, згідно з яким у свідомості людини відбувається постійна оцінка можливих наслідків від її втручання у природу; розуміння того, що за власну екодеструктивну поведінку будуть платити майбутні покоління. Напрями формування екологічної свідомості працівників промислових підприємств наведено на рис. 3. 3.

Освітньо-виховні методи мотивації при формування стратегії сталого розвитку формують екологічну компетентність працівників, забезпечують зростання екологічної свідомості. Сам процес навчання охоплює такі елементи: доведення до відома кожного співробітника організації основних положень екологічної політики; навчання, пов’язане із забезпеченням розуміння персоналом відповідальності за екологічний вплив підприємства, що виникає в результаті виробництва; підготовка вищого керівництва до виконання своїх нових посадових обов’язків; навчання фахівців і керівників різних рівнів, чия безпосередня діяльність може викликати негативний екологічний вплив. У рамках кожної складової слід передбачити підготовку співробітників

екологічної служби методам оптимізації планування в сфері екологічного менеджменту.

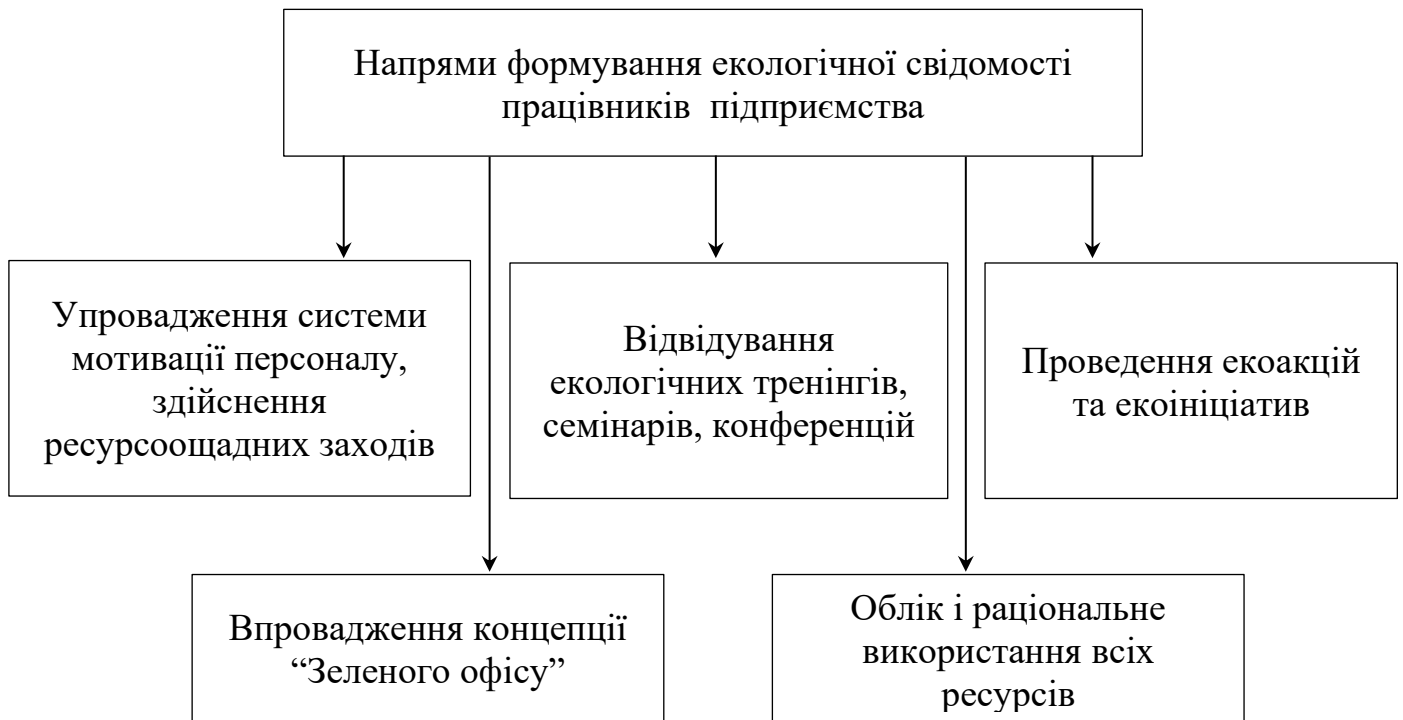


Рисунок 3.3. - Напрями формування екологічної свідомості працівників будівельного підприємства

Таким чином, розглянутий підхід до мотивації персоналу для забезпечення стратегії сталого розвитку підприємства сприяє: поєднанню еколого-економічних інтересів працівників і підприємства на основі погодження їх цілей з урахуванням досягнутих показників ресурсозбереження для кожної категорії персоналу; скороченню неефективних премій, доплат, надбавок для всіх категорій працівників підприємства; забезпеченню прямої залежності оплати праці від особистого трудового внеску працівника в досягнення цілей сталого розвитку на основі обліку та контролю витрат природних ресурсів і результатів праці; формуванню екологічної свідомості працівників промислових підприємств, ефективне сприйняття ними інноваційних рішень щодо вирішення екологічних завдань.

### **3.2 Кластеризація як модель інноваційної діяльності підприємства будівельній галузі**

Як зазначалось у розділі 2.3, інновації завжди пов'язані з високим рівнем ризику, тому навіть залучення найновіших методик реалізації інновацій можуть закінчуватись для підприємства комерційною невдачею. Світова практика показує, що є необхідність створювати сукупність інноваційного підприємництва, сконцентрованого в певний період часу, в певному економічному просторі.

Одним із шляхів досягнення цієї мети є кластеризація – об'єднання різних організацій (промислових компаній, дослідницьких центрів, наукових установ, органів державного управління, громадських організацій), які дозволяють використовувати переваги двох способів координації економічної системи – внутрішньо-фірмової ієрархії і ринкового механізму для швидкого та ефективного розподілу нових знань, наукових заходів і винаходів [49, с. 205]. Кластери – це «гарячі місця» для інновацій, які в свою чергу можуть покращити конкурентоспроможність регіону та країни загалом. Крім самих кластерних моделей, відповідні стратегії та програми підтримки на державному рівні є також визначальними факторами успіху кластеризації. Тому імплементацію стратегії сталого розвитку підприємства будівельної галузі та її ефективності було вирішено здійснити саме на прикладі кластеризації.

ТДВ «Івано - Франківськзалізобетон» характеризується різними видами робіт та значною кількістю технологічних процесів, що обумовлює необхідність різнопланової інноваційної діяльності. Складність структури будівельного комплексу також розбалансовує інноваційний розвиток, оскільки зміни в одній з ділянок потребують удосконалення в інших.

Співпраця у рамках кластера підприємств будівельної галузі дасть змогу отримати їм чимало переваг та нових можливостей, які відображені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Можливості підприємств будівельної галузі при об'єднанні у кластер

Напрямок	Послуги
Обмін інформацією	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доступ до бази даних з детальною інформацією про партнерів кластера;</li> <li>– доступ до необхідної технічної інформації щодо інноваційних технологій та продуктів кластера;</li> <li>– доступ до національних і міжнародних наукових досліджень у будівельній галузі (завдяки співпраці з Enterprise Europe Network);</li> <li>– налагодження взаємодії між компаніями та споживачами;</li> </ul>
Співпраця та інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– співробітництво з науковими установами;</li> <li>– співпраця з учасниками кластера стосовно моніторингу та управління R&amp;D (<i>research and development</i>);</li> <li>– консалтингові послуги щодо співробітництва в країні;</li> </ul>
Зв'язки з громадськістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кращий доступ та можливості презентувати нові проекти через засоби масової інформації, проведення прес-конференцій, семінарів;</li> <li>– можливість брати участь у національних та міжнародних виставках;</li> </ul>
Підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участь у тематичних конференціях;</li> <li>– участь у навчальних проектах для підвищення кваліфікації персоналу;</li> </ul>
Інтернаціоналізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримання зусиль стосовно інтернаціоналізації продукції підприємств промисловості будівельних матеріалів;</li> <li>– участь у міжнародних проектах.</li> </ul>

Джерело: сформовано на основі [49]

Підприємства будівельної галузі Івано-Франківській області займають лідируючі позиції вже не один рік, а тому пропонуємо сформувати відповідний будівельний кластер на даній території (рис. 3. 4). Одним із найбільш складних завдань при формуванні інноваційно-інвестиційного кластера є створення ефективної організаційно-виробничої системи його самоорганізації та самоуправління.

Це зумовлено тим, що добровільне співробітництво підприємств і організацій – учасників кластера зі збереженням їх юридичної, майнової та фінансової самостійності передбачає високий рівень координації зусиль усіх членів даного об'єднання (рис.3.4). У зв'язку з цим виникає необхідність створення спеціального централізованого органу – координаційної ради. Основними її функціями мали б бути дослідження, розробки та супровід

проекту, пошук інвесторів, надання консультаційної підтримки, постійний моніторинг ринку та наукових розробок, оновлення інформації через співпрацю з науково-дослідними установами та міжнародними організаціями, лобювання інтересів виробників у державних та місцевих органах влади тощо.

Станом на 2022 рік в Україні офіційно зареєстровано 30 кластерних організацій, проте будівельного кластеру немає. Хоча, вважаємо, що після завершення збройної агресії росії проти України, настане час відбудови нашої держави. І, саме будівельна галузь стане однією з основних, яка буде ефективно розвиватись, що матиме позитивний вплив на розвиток національної економіки загалом.

Важливим індикатором ефективності об'єднання в інтеграційне утворення як для підприємств промисловості будівельних матеріалів, так і для його учасників є синергетичний ефект. Чим більший синергетичний ефект – тим глибший, досконаліший процес економічної взаємодії. Важливими аспектами впровадження активної політики кластеризації повинні бути: чітке бізнес-середовище, довіра до влади, активний ріст регіонів та політика підтримки розвитку кластерів на рівні держави та на рівні регіонів. Ці аспекти повинні бути враховані вітчизняними державними та регіональними органами влади, особливо у напрямку розвитку будівельних кластерів у житлово-комунальній сфері. Необхідними умовами для створення і функціонування кластерів є: ініціатива, інтеграція, інформація, інновація та інтерес.

Таким чином, кластер є новою формою мережевих організацій, які з успіхом можуть використовуватися у будівельній сфері України, оскільки такі структури дають змогу швидко та інноваційно адаптувати внутрішні організаційні структури та взаємозв'язки до умов зовнішнього середовища. Кластери забезпечують економічний ефект від взаємодії малих та середніх підприємств у сфері будівництва, що обумовлено: виробничо-будівельною кооперацією, зниженням витрат на модернізацію будівельної продукції через передачу частини робіт партнерам, підвищенням якості сервісного обслуговування, надійності мережевих партнерів, можливості виходу на нові

ринки збуту як у межах держави, так і за кордоном. Вони забезпечують інтенсивний, формальний та неформальний обмін інформацією, контактами та досвідом, що сприяє виникненню і розвитку нових ідей, нових будівельних продуктів, кращих послуг та інтенсивному розвитку всіх задіяних організацій, що дає змогу покластися на синергетичний ефект, який повинен проявитися у швидкому розвитку ринку будівельної продукції.

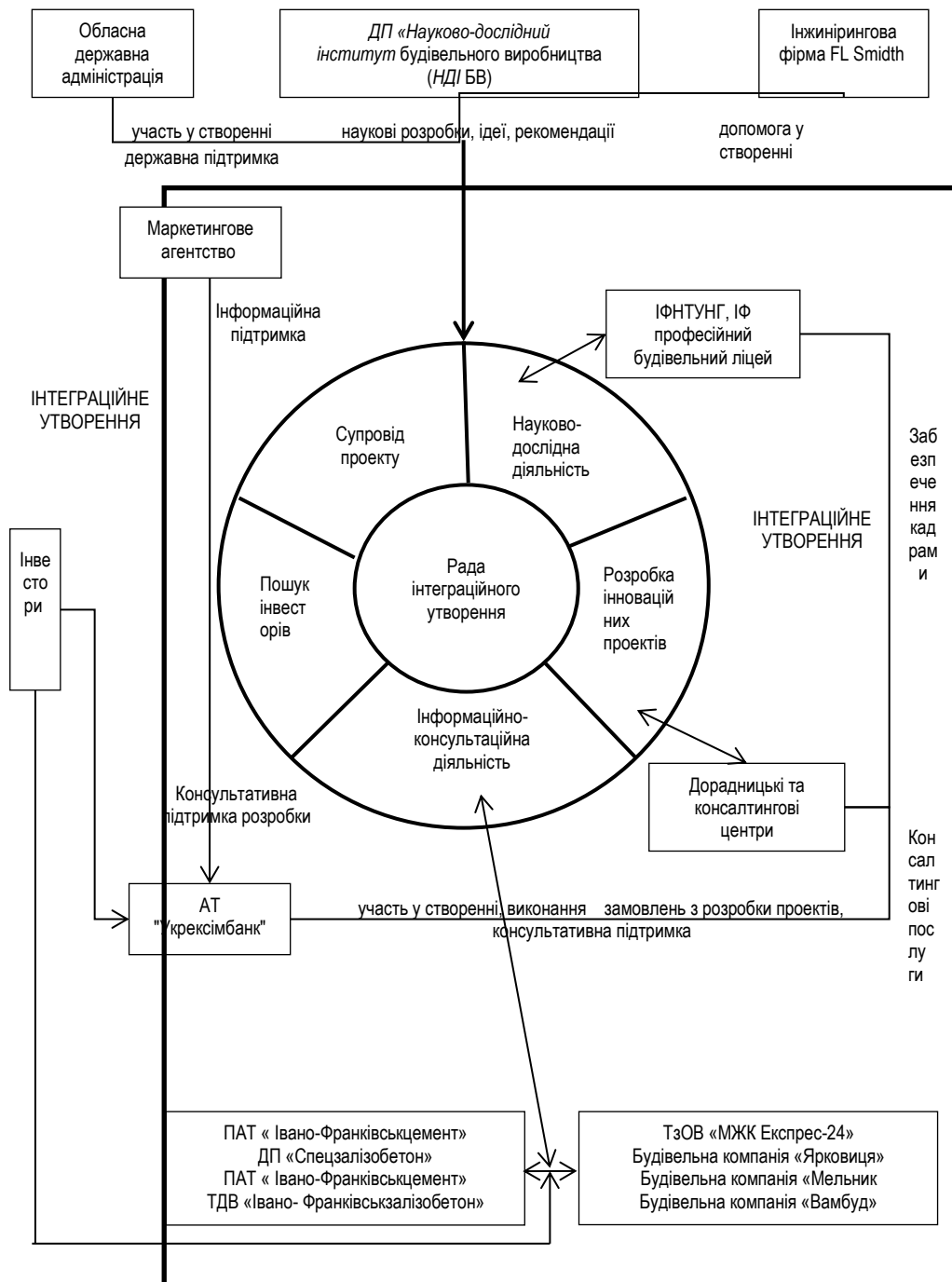


Рисунок 3. 4 Кластер будівельної галузі у Прикарпатському регіоні

Таким чином, можемо стверджувати, що саме кластеризація є тією інноваційною технологією, яка сприятиме швидкому стратегічному сталому розвитку будівельної галузі України у післявоєнний період. А, це в свою чергу сприятиме економічному зростанню ВВП, створенню нових робочих місць, відновленню інфраструктури регіону та країни загалом.

### **3.3. Інформаційна підтримка механізму управління сталим розвитком будівельного підприємства як необхідний елемент реалізації його стратегії**

Функціонування механізму управління сталим розвитком підприємств будівельної галузі можливе лише за умови належної інформаційної підтримки, яка є, на нашу думку, функціональним комплексом, що забезпечує процес безперервного, цілеспрямованого підбору відповідних інформаційних показників, необхідних для здійснення аналізу та підготовки оперативних управлінських рішень за всіма складовими процесу управління підприємством. Тому управління сталим розвитком підприємства зводиться до безперервного процесу оброблення інформації, її аналізу з метою розроблення та прийняття управлінських рішень. Як результат, інформація, з одного боку є основою управління сталим розвитком, а з іншого – джерелом невизначеності і стає основним елементом для формування та реалізації однойменної його стратегії.

Зважаючи на виняткове значення інформації як основи взаємозв'язку між складовими елементами механізму управління, пропонуємо розглянути управління інформаційними потоками в контексті механізму управління сталим розвитком будівельних підприємств. У роботі [50, с. 34] зазначено, що інформаційний потік – це цілеспрямований рух інформації до особи, котра приймає управлінське рішення, від осіб, які забезпечують інформацією, а також

між останніми. На нашу думку, інформаційний потік – це організований у певному напрямку, в межах механізму управління сталим розвитком підприємств потік повідомлень відповідно до завдань, актуальних у поточний момент і на перспективу. Аналіз наукової літератури [51] дає змогу констатувати, що в сучасних дослідженнях вже сформувалося чітке розуміння того, що для розвитку підприємства недостатньо мати тільки матеріальні, фінансові та людські ресурси для виробництва. Крім того, необхідно володіти інформацією про способи ефективного поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів, у результаті чого створюються сталі конкурентні переваги. Все це має бути враховано при розробленні стратегії розвитку інноваційного підприємства, до якого відноситься і будівельне. Однак питання інформаційної підтримки механізму управління сталим розвитком підприємства приділено недостатньо уваги. Функції інформаційного забезпечення сформувалися в самостійну, однак недостатньо структуровану та інтегровану в систему управління галузь. Тому необхідно, щоб структурні підрозділи та персонал, який відповідає за інформаційну підтримку, були єдиним цілим, як із позиції структури, так і в плані виробничо-економічних процесів. У загальному та в цілому проблема зводиться до того, щоб: – діяльність підприємства як єдиного цілого, також його підрозділів і працівників мала повне об'єктивне інформаційне відображення, а не фіксувалася фрагментарно; – була можливість дізнатись історію питання: хто був ініціатором, які були вихідні документи та їх зміст, чому і хто прийняв конкретне рішення; – можливо знайти потрібні документи або навіть отримати повідомлення про їхню відсутність; – отримати адекватну запити інформацію з документів, в яких вона міститься; – отримати відомості про рух документів з метою виключення можливості їх втрати; – виключити появу дублюючих документів; – вчасно здійснювати підготовку документів. На ринку інформаційних послуг є безліч програмних продуктів, що значною мірою сприяють ліквідації прогалин в інформаційних технологіях підприємств, але впровадження програмного забезпечення не дає тривалих результатів без

попередньої підготовки й настроювання організаційної системи інформаційної підтримки, її узгодження з конфігурацією виробничо-економічних процесів і структурою підприємства. Враховуючи необхідність спеціальних технологій обліку, реєстрації, зберігання і мобілізації інформаційних ресурсів, пропонуємо виділити такі елементи, які формують ”каркас” інформаційної підтримки механізму управління сталим розвитком підприємств будівельної галузі і лежать в основі розробки його стратегії (рис. 3.5) [52]. Отримання та передавання інформації. Незважаючи на те, що інформація на сьогодні є ключовим ресурсом підприємства, не можна створювати навколо підприємства ”інформаційний вакуум”, приховуючи інформацію.

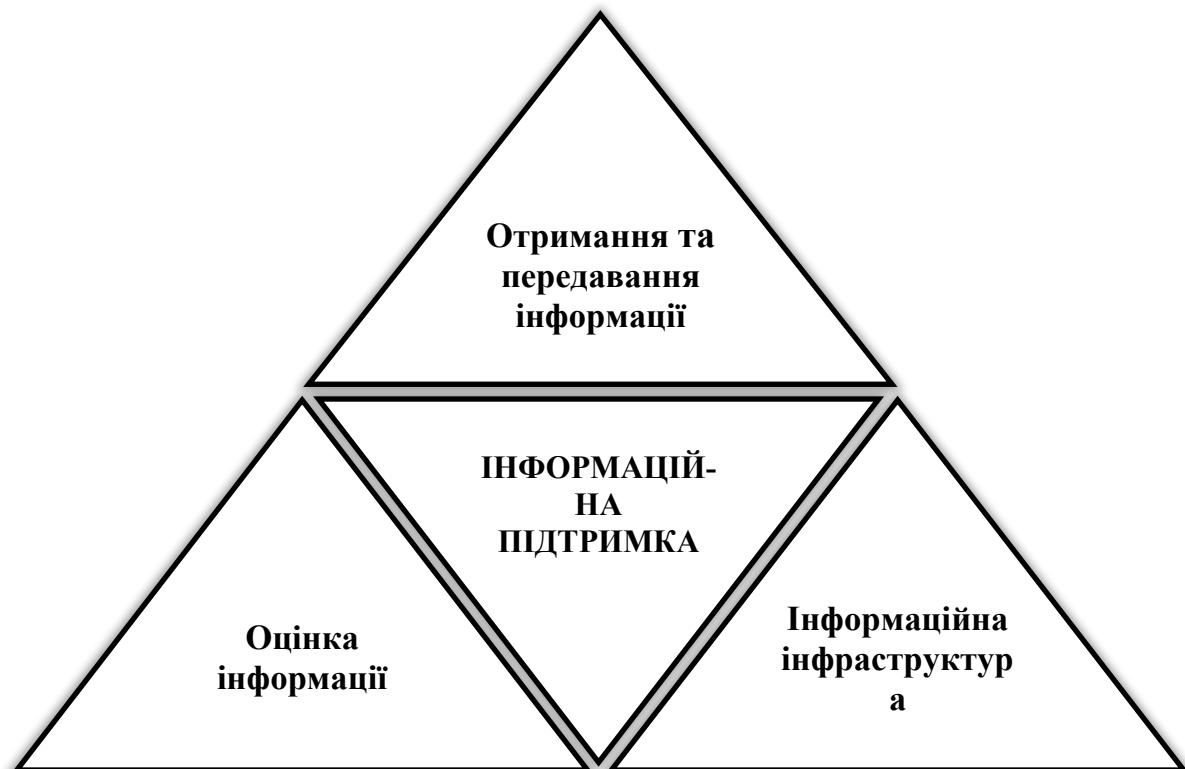


Рисунок 3.5. - Компоненти інформаційної підтримки

Передавання інформації серед внутрішніх та зовнішніх контрагентів дає наступні позитивні ефекти: — полегшується процес збирання інформації (завдяки інформаційній прозорості підприємства стає відомо, де є потрібна інформація, наскільки вона доступна); — завдяки більш швидкому доступу до інформації отримується можливість більш оперативного осмислення інформації

фахівцями з оперативних проектів підприємства, відповідно підвищується ефективність даних проектів; — відкривається більш швидкий доступ до інформації та єдиних стандартів інформаційного обміну, що дає можливість для підприємства отримати від внутрішнього розповсюдження інформації додаткову цінність; — відбувається оптимізація загального інтелектуального капіталу підприємства – генерація нових знань.

Зазначимо, що перед передаванням інформації необхідно визначитись із принципами цього процесу (яку інформацію, коли, для кого і яким чином розповсюджуватиметься) та зі сферами відповідальності сторін, задіяних у даному процесі. Інформаційна інфраструктура покликана забезпечити довготривале збереження та швидкий доступ до інформації; забезпечити відповідне інформаційне середовище для розвитку підприємства. На нашу думку, можна виділити три основних елементи інформаційної інфраструктури підприємства: 1) ланцюжок інформаційної вартості (Дані → Інформація → Знання); 2) інтелектуальна власність та зовнішні стандарти; 3) технологічна інфраструктура (ІТ). Отже, ланцюжок інформаційної вартості показує, як інформація рухається всередині й за межами підприємства. Інтелектуальна власність, своєю чергою відображає ті розроблені в межах підприємства технології та специфікації, які здатні позитивно вплинути на її діяльність та продуктивність. Інформаційна (або ІТ) інфраструктура є сукупністю апаратного та програмного забезпечення, яке підтримує ланцюжок інформаційної вартості. Те, що інформаційна підтримка й зв'язки між її компонентами ускладнюються, очевидно. Це ускладнення відбувається не спонтанно і не в силу дії якихось внутрішніх імперативів ІТ-інфраструктури, а стимулюється системою бізнес-цілей підприємства, для забезпечення здійснення яких існує дана ІТ-інфраструктура. Отже, зі зростанням складності підтримки збільшується її внутрішня зв'язаність, розширюється діапазон взаємодії зі зовнішніми системами, зростає як її внутрішній інформаційний опір, так і інформаційний опір керуючої системи (мірою інформаційного опору системи можна вважати час вироблення, прийняття й реалізації рішень), знижується її інноваційний

потенціал. Аналіз розвитку цих процесів у часі показує, що може існувати така "критична точка" розвитку, коли підприємство перестає бути керованою системою й руйнується. При цьому потенціал розвитку стає нульовим. Така "критична точка" і є моментом настання найближчої структурної кризи. До того ж, крім технологічної кризи можна з високою долею ймовірності припустити настання кризи управлінської. Остання, цілком імовірно, виникне раніше, оскільки інформаційний опір адміністративних систем зростає значно швидше, ніж опір технологічних систем. Інформаційна підтримка в цьому значенні покликана синхронізувати бізнес-цілі та зростаючі інформаційні потреби підприємства для оптимізації параметрів IT-інфраструктури з метою запобігання виникненню структурних і управлінських криз. Оцінка інформації є механізмом, який утримує інформаційну підтримку в актуальному стані. Серед усієї сукупності потоків інформації в механізмі управління сталим розвитком будівельних підприємств виділимо два основних види, а саме: інформація, що отримана із внутрішнього середовища підприємства, та інформація, одержана зі зовнішнього середовища підприємства. Внутрішні потоки даних є інформацією, що циркулює всередині підприємства, та на основі якої управляюча система продукує внутрішні управлінські рішення щодо розвитку підприємства. До зовнішніх потоків інформації відносимо: 1) інформацію про стан ринку (споживачів, дослідження їх поведінки в близькому майбутньому, стратегічні прогнози ринку споживача); 2) інформацію про ресурси (оперативна інформація; про матеріально-технічні ресурси, які необхідні виробничій системі; дослідження ресурсних ринків; прогнози розвитку та зміни ресурсних складових виробничої системи); 3) інноваційну інформацію (про продукти з новими якісними характеристиками; про інноваційні продукти та послуги; про нові відкриття в галузі фундаментальних досліджень); 4) нормативно-правову інформацію. Таким чином, інформаційні потоки підприємства мають кількісні та якісні характеристики, за якими здійснимо класифікацію для вдосконалення механізму управління сталим розвитком будівельних підприємств. Уся внутрішня та зовнішня інформація

обов'язково проходить через керуючу систему, яка є інтелектуальним та продукуючим управлінським рішенням центром механізму управління сталим розвитком будівельного підприємства. Безпосередній зв'язок між керуючою та керованою системами встановлюється через циркуляцію директивної та функціонально забезпечуючої інформації. Перша виходить із керівної системи та призначена для реалізації виробничої програми, управління підрозділами підприємства, коригування та регулювання їх дій, тобто трансформується в плани, програми й дії. До такого типу інформації відносять, наприклад, документовані записи та інструкції. Друга є, навпаки, відображенням реального стану справ: зведені звіти, звіти про стан окремих процесів, результати внутрішньовиробничого аналізу.

Виробничі процедури, переміщення матеріальних і грошових потоків завжди мають інформаційне відображення та документальний супровід. Перш ніж матеріали потраплять на склад або зі складу, виписують відповідні документи (накладні або вимоги). Роботи виконують за нарядами, грошові транзакції оформляють платіжними документами. Тому, інформаційній підтримці надамо властивості не тільки фільтра, концентратора, нагромаджувача і регулятора інформаційних потоків, а й виробника та постачальника необхідної інформації.

Програмне забезпечення інформаційної системи, встановлене на робочих місцях, також підтримує функції, пов'язані з механізмом управління сталим розвитком. Безпосередньо – це обчислення всіх показників, необхідних для аналізу та управління сталим розвитком, підготовки інформації та вироблення рекомендацій відповідно до методів управління сталим розвитком. Програмне забезпечення робочих станцій безпосередньо пов'язане з механізмом управління сталим розвитком. Цей зв'язок полягає в тому, що через прикладне програмне забезпечення автоматизації управління проходить потік інформації про стан зовнішнього середовища. Засобами такого забезпечення виконують контроль якості інформації про зовнішнє середовище, формують звіти про вплив зовнішнього середовища на підприємство. Разом описані

функції становлять ту частину інформаційної підтримки механізму управління сталим розвитком підприємства, яка пов'язана з врахуванням зовнішніх впливів.

Врахування внутрішніх впливів на сталий розвиток підприємства пов'язане з даними, які формуються на основі використання методів управління сталим розвитком, що застосовані до реальної звітної інформації про діяльність підприємства за попередні періоди, а також про виконання директив. З іншої сторони, інформація про результати управління сталим розвитком підлягає економічному аналізу. На її основі планують роботу підприємства. Результати цього аналізу і планування слугують основою для вироблення рекомендацій щодо управління сталим розвитком підприємства та лежать в основі розроблення його стратегії. Інформація про внутрішнє середовище надходить у результаті реєстрації в процесі діяльності підприємства, формується при плануванні його роботи, при координації роботи підрозділів підприємства, при координації виробничих планів із реальним станом підприємства. Інформацію про внутрішнє середовище підприємства також поповнюють звіти про управління сталим розвитком підприємства, отримані на основі методів управління сталим розвитком. Остання теж слугує основою для аналізу минулої діяльності підприємства і планування його діяльності на майбутній період. На основі аналізу минулої діяльності та планування майбутньої діяльності необхідно розробити рекомендації щодо управління сталим розвитком. Ці рекомендації є основою та завершальною частиною інформаційного забезпечення підтримки сталого розвитку, що ґрунтується на врахуванні внутрішніх інформаційних впливів на функціонування інформаційного забезпечення підтримки сталого розвитку та зовнішніх таких інформаційних впливів.

Таким чином, інформаційне забезпечення підтримки сталого розвитку є функціональною надбудовою над інформаційною системою підприємства і є базою для розроблення стратегії сталого розвитку будівельного підприємства. Отже, інформаційне забезпечення виконує функції накопичення, аналізу,

координації надходження даних для автоматизованого вироблення рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії сталого розвитку будівельного підприємства.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

У третьому розділі магістерської роботи запропоновано основні напрацювання щодо розроблення стратегії сталого розвитку на ТДВ «Івано - Франківськзалізобетон» та її реалізації на даному підприємстві. Зокрема, виходячи з аналізу діяльності даного підприємства найбільше уваги, на наш погляд, потребують питання стосовно мотивації персоналу, кластирезації та інформаційної підтримки. Можемо констатувати:

1. Визначено, що формування складної системи мотивації і стимулювання персоналу в процесі діяльності суб'єкта господарювання є одним з найважливіших завдань, від успішності вирішення якого величезною мірою залежить створення передумов для забезпечення сталого розвитку. мотивації персоналу для забезпечення стратегії сталого розвитку підприємства. Вона сприяє: поєднанню еколого-економічних та соціальних інтересів працівників і підприємства на основі погодження їх цілей з урахуванням досягнутих показників ресурсозбереження для кожної категорії персоналу; скороченню неефективних премій, доплат, надбавок для всіх категорій працівників підприємства; забезпеченню прямої залежності оплати праці від особистого трудового внеску працівника в досягнення цілей сталого розвитку на основі обліку та контролю витрат природних ресурсів і результатів праці; формуванню екологічної свідомості працівників промислових підприємств, ефективно сприйняття ними інноваційних рішень щодо вирішення соціально-економічних та екологічних завдань.

2. Обґрунтовано, що кластери забезпечують економічний ефект від взаємодії малих та середніх підприємств у сфері будівництва, що обумовлено: виробничо-будівельною кооперацією, зниженням витрат на модернізацію будівельної продукції через передачу частини робіт партнерам, підвищенням якості сервісного обслуговування, надійності мережевих партнерів, можливості виходу на нові ринки збуту як у межах держави, так і за кордоном. Вони забезпечують інтенсивний, формальний та неформальний обмін інформацією, контактами та досвідом, що сприяє виникненню і розвитку нових ідей, нових будівельних продуктів, кращих послуг та інтенсивному розвитку всіх задіяних організацій, що дає змогу покластися на синергетичний ефект, який повинен проявитися у швидкому розвитку ринку будівельної продукції.

3. З'ясовано, що інформаційне забезпечення підтримки сталого розвитку є функціональною надбудовою над інформаційною системою підприємства і є базою для розроблення стратегії сталого розвитку будівельного підприємства. Воно виконує функції накопичення, аналізу, координації надходження даних для автоматизованого вироблення рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії сталого розвитку будівельного підприємства зокрема ТДВ «Івано - Франківськзалізобетон».

## ВИСНОВКИ

Всесторонній аналіз діяльності ТДВ «Івано - Франківськзалізобетон» дав можливість зробити висновки щодо розроблення стратегії сталого розвитку на даному підприємстві:

1. У теоретико-методичному розділі магістерської роботи, на основі опрацювання літературних джерел, було з'ясовано сутність сталого розвитку та однойменної стратегії як категорій, визначено чинники, які впливають на сталість підприємства, вибрано показники, які необхідні для розроблення стратегії сталого розвитку підприємства та охарактеризовано відповідну методику проведення її оцінки та аналізу.

2. В аналітичній частині нами проаналізовано виробничо-господарську діяльність ТДВ «Івано - Франківськзалізобетон» за 2020-2022 роки та зроблено висновок, що упродовж аналізованого періоду підприємство втримало та наростило свої позиції на ринку виробництва та реалізації будівельних матеріалів. Основними причинами цього стало те, що м. Івано-Франківськ та Івано-Франківська область займають лідируючі позиції в країні за обсягами будівництва та введення житла в експлуатацію, отже ринок збуту для аналізованого підприємства є стабільним; високий рівень внутрішньої міграції населення з південно-східних областей України у західні області став основою для зростання обсягів виробництва на даному підприємстві, що зумовлено задоволенням потреб споживачів у такій продукції.

3. Аналіз фінансового стану підприємства засвідчив його прибутковість та відповідне конкурентне становище на ринку будівельної продукції.

4. Проведений SWOT-аналіз дозволив детально проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для ТДВ «Івано - Франківськзалізобетон» для розроблення стратегії сталого розвитку будівельного підприємства. Зокрема, було визначено, що найбільш доцільною для даного підприємства є стратегія розвитку, спрямована на ринок

будівельних послуг. Залежно від його конкурентоспроможності позитивним і доцільним для ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон" було б розроблення стратегії підтримання конкурентних переваг та стратегії диференціації.

5. Оцінювання рівня інноваційної діяльності підприємства будівельної галузі дозволило побудувати розширену факторну модель коефіцієнту економічного зростання, який інформуватиме про вплив інноваційної діяльності на економічне зростання, дасть змогу оцінити наслідки вдосконалення інноваційної діяльності з точки зору забезпечення економічного зростання. Формування дієвої стратегії сталого розвитку підприємства та результати оцінювання стану інноваційної діяльності вимагають доповнити дані розрахунки обчисленням коефіцієнту економічного зростання, який інформує про вплив інноваційної діяльності на економічне зростання підприємства, дозволяє оцінити наслідки вдосконалення інноваційної діяльності з точки зору забезпечення економічного зростання. За результатами проведеного позиціювання встановлено, що ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» у 2019 році знаходився у несприятливій зоні функціонування (квадранти 5, 6, 7), що є проміжною між кризовою і сприятливою зонами. Протягом 2020-2022 рр. підприємство знаходилося у сприятливій зоні функціонування» (квадранти 8-9). Ця зона характеризується задовільним рівнем економічного зростання, задовільним та добрим рівнем інноваційної діяльності. Функціонування на межі прийнятної зони свідчить про необхідність прийняття радикальних управлінських рішень щодо покращення стану підприємства, у тому числі шляхом застосування сучасних технологій управління (кластеризації, імплементації сучасних інформаційних технологій).

6. Пропонування рекомендацій щодо розроблення стратегії сталого розвитку будівельного підприємства дало змогу визначити, що:

а) формування складної системи мотивації і стимулювання персоналу в процесі діяльності суб'єкта господарювання є одним з найважливіших завдань, від успішності вирішення якого величезною мірою залежить створення передумов для забезпечення сталого розвитку. мотивації персоналу для

забезпечення стратегії сталого розвитку підприємства Вона сприяє: поєднанню еколого-економічних та соціальних інтересів працівників і підприємства на основі погодження їх цілей з урахуванням досягнутих показників ресурсозбереження для кожної категорії персоналу; скороченню неефективних премій, доплат, надбавок для всіх категорій працівників підприємства; забезпеченню прямої залежності оплати праці від особистого трудового внеску працівника в досягнення цілей сталого розвитку на основі обліку та контролю витрат природних ресурсів і результатів праці; формуванню екологічної свідомості працівників промислових підприємств, ефективно сприйняття ними інноваційних рішень щодо вирішення соціально-економічних та екологічних завдань;

б) кластери сприяють виробничо-будівельній кооперації, зниженню витрат на модернізацію будівельної продукції через передачу частини робіт партнерам, підвищенням якості сервісного обслуговування, надійності мережевих партнерів, можливості виходу на нові ринки збуту як у межах держави, так і за кордоном, формальний та неформальний обмін інформацією, контактами та досвідом, що сприяє виникненню і розвитку нових ідей, нових будівельних продуктів, кращих послуг та інтенсивному розвитку всіх задіяних організацій, що дає змогу покластися на синергетичний ефект, який повинен проявитися у швидкому розвитку ринку будівельної продукції;

в) інформаційне забезпечення підтримки сталого розвитку є функціональною надбудовою над інформаційною системою підприємства і є базою для розроблення стратегії сталого розвитку будівельного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Минц А.А. Экономическая оценка естественных ресурсов: [монография]. М.: Мысль, 1972. 152 с
2. Блехцин И.Я. Эколого-экономические аспекты предплановых исследований. Ленинград : Наука, 1984 113 с.
3. Матукова Д. Г. Удосконалення механізму державного регулювання процесів екологізації гірничо-збагачувальних підприємств. *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. / *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6).
5. Мельник Л. Г. Екологічна економіка: Підручник Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. 346 с.
6. Герасимчук З. В., Ковальская Л. Л., Кусик Н. Л. Україна и ее регионы на пути к инновационному обществу: монография / Донецк : Юго-Восток, 2011. Т.3. 398 с.
7. Стадницький Ю. І. Економічні основи управління оздоровленням довкілля (методологія і практика)/ Львів: Держ. ун-т. «Львівська політехніка», 1999. 259 с.
8. Щербак В.І. Методи досліджень фітопланктону. *Методичні основи гідробіологічних досліджень водних екосистем*. К., 2002. С. 41-47.
9. Чуприна Н. М., Кузнєцова Н. Г. Маркетингові аспекти впровадження екологічних розробок на промислових підприємствах. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : зб. матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 25-27 жовтня 2018 р.). Львів, 2018. С. 267
10. Слепішкова Л. Концепція стійкого розвитку та вимоги до енергетики. *Економіка України*. 2002. № 9. С. 29–33.

11. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с .
12. Сталій розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем: навчальний посібник / Н. В. Караєва, Р. В. Корпан, Т. А. Коцко [та ін.]; за заг. ред. І. В. Недіна. Суми: ВТД «Університетська книга. 2008. 384 с.
13. Караєва Н.В. Методологія розробки системи моніторингу рівня сталого розвитку та економічної безпеки України. Збірник наук. праць «Управління розвитком складних систем», вип. №5, 2011. С. 111-116.
14. Тарасенко І. О. Сталій розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: [монографія]. К.:КНУТД, 2010. 390 с.
15. Мартусенко І. В., Корчевна К. Ю. Екологізація економічного розвитку: пріоритетні напрямки та перспективи для України. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/ekolog/4541-ekologizatsiya-ekonomichnogo-rozvitku.html> (дата звернення: 04.11.2023)
16. Макарова Н. С., Гармідер Л. Д., Михальчук Л. В. Економіка природокористування. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 322 с.
17. Ілляшенко С. М., Прокопенко О. В. Менеджмент екологічних інновацій : навч. посіб.. Суми : Вид -во СумДУ, 2003. 266 с.
18. Экологический менеджмент / Н. Пахомова, А. Эндерс, К. Рихтер; СПб.: Питер, 2003. 544 с.
19. Матукова Д. Г. Удосконалення системи екологічного моніторингу на промислових підприємствах України. Менеджмент підприємницької діяльності: Матеріали XI Всеукр. науч.-практ. конф. студентів, аспірантів, докторантів 4–5 апреля 2013 г. Симферополь: ДИАЙП, 2013. С. 168–170.
20. Латишева О.В. Особливості екологічних стратегій сучасних промислових підприємств.  
URL : [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/76400.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76400.doc.htm) (дата звернення: 06.11.2023).

21. Мочалова Л.А. Механизм формирования экологической стратегии и политики промышленного предприятия. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 3. Т. 2. С. 206–215.
22. Петрушин Н.А., Ерохина Е.В. Экологическая стратегия предприятия. *Евразийское научное объединение*. 2017. Т. 2. № 5(27). С. 88–90.
- 23 Andrusiv U.Y., Cherchata A. O. *Reengineering of business-processes of enterprise as an instrument of their improvement and development*. Problems of modern science: Collection of scientific articles. 2018. Fadette editions, Namur, Belgium, 59-63 p.
- 24 Арєф'єва О. В. *Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія*. К.: ГРОТ. 2004, 64 с.
25. Галушкина Т. П. Экономические инструменты экологического менеджмента (теория и практика). Одесса: ИПРЭ-ЭИ НАН Украины, 2000. 280с.
26. Cherchata, A., Popovychenko, I., Andrusiv, U., Gryn, V., Shevchenko, N., & Shkuropatskyi, O. Innovations in logistics management as a direction for improving the logistics activities of enterprises. *Management Systems in Production Engineering*. 2022, 30(1). 9-17.
27. Харічков С. К. Сучасні методичні підходи до визначення екологічної конкурентоспроможності товарів та товаровиробників. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №3. С. 272–280. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
28. Войнаренко М. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень від порогових показників. *Економіст*. 2008, № 12. с. 61-63.
29. Палійчук М. В. Про доцільність експертного супроводу процесу управління економічною безпекою регіону. *Збірник наукових праць Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника*. 2008, №1(11). с. 103-113.
30. Петренко В. П., Палійчук М.В., Побігун С. А., Витвицький Я. С. До розробки інформаційної моделі сталого розвитку регіональних суспільних

систем. *Збірник наукових праць Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника*. 2009, №1 (13). с. 80-90.

31. Харрингтон Дж. Х. *Управление качеством в американских корпорациях*. Экономика, 1990, 272 с.

32. Руднева Г., Заглада Р., Чеченева Е. Оцінка екологічної складової сталого розвитку підприємств вугільної промисловості. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 4 (16). 2012. С. 62–68.

33. Zelinska, H., Andrusiv, U., Daliak, N., Dovgal, O., & Lagodiienko, V. (2021). Sustainable Development: Trends in Ukraine and the World. *Journal Of Environmental Management And Tourism*, 12(5), 1179-1187.

34. Портер М. Е. Стратегія конкуренції.: [пер. з англ. ]. К. : Основа, 1998. 390 с.

35. Светуньков М.Г., Смолькин В.П. Экологические стратегии в системе управления организацией. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2014. № 1(111). С. 13–16.

36. Попова О.Ю., Герасименко Т.В. Особливості екологічно ініціативної стратегії розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 36. С. 37–42.

37. Савицька Г. В Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства. навч. посіб. К.:КНЕУ, 2007. 515 с.

38. Степаненко А.В. Еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки. *Наука та наукознавство*. 2014. № 4. С. 77–89.

39. Никола С. О. Мотивация как основа экономико-экологического механизма природопользования. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60(3). С. 168-175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn\\_2015\\_60\(3\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60(3)_20).

40. Макуха Л. С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008\\_5/08mlscsp.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/08mlscsp.pdf)

41. Амоша О. І., Єськов О.Л. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. Донецьк: ІЕП НАН України, 2011. 200 с.

42. Гончаренко О. С., Сотник І. М. Науково-методичні підходи до оцінки соціо-еколого-економічних ефектів дематеріалізації суб'єктів господарювання. *Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки*: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Університетська книга, 2016. С. 21–33.

43. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу: наукове видання. Харків: АДВАТМ, 2010. 240 с.

44. Чумак Г. М., Лугова В. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електрон. наук. вид. 2018. № 23. С. 259–262. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018>.

45. Швиданенко Г. О., Криворучкіна О. В., Матукова Д. Г. Розвиток підприємства на еколого-економічних засадах: монографія Київ: КНЕУ, 2017. 184 с.

46. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максисенко Т. М. Мотивація и оценка персонала. Киев: МАУП. 2002. 248 с.

47. Боронос В. Г., Пронікова Ж. С., Тарабан Н. В. Екологічна освіченість суспільства як необхідна складова забезпечення збалансованого еколого-економічного розвитку. *Інноваційна економіка*, 2018. № 5–6 (75). С. 62–66.

48. Шкроміда В.В. Оцінка регіонального ринку підприємств будіндустрії. *Ефективна економіка*, 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

49. Andrusiv, U., Galtsova, O. (2017). Evaluation of innovation activity of construction enterprises. *Scientific bulletin of Polissia*, 2017. 3(11), P.1, 204- 215

50. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2009. 432 с.

51. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге: електронне видання. Львів: Кальварія, 2017. 164 с. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>

52. Шведчиков О. Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи. URL: <http://confiapv.at.ua>.

## ДОДАТОК А

Таблиця А. 1

**Система показників для оцінки рівня інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі на засадах складових сталого розвитку \***

Напря́м	Пріоритетні цілі розвитку	Показник
1	2	3
<b>Економічний напрям</b>	Обсяги економічної діяльності	Валовий продукція Валовий продукція на одну особу Обсяг випуску продукції Обсяг експорту продукції
	Обсяги виробництва власних енергетичних та матеріальних ресурсів	Виробництво власної теплової енергії Виробництво власної електричної енергії Виробництво будівельних матеріалів з місцевої сировини для забезпечення власного виробництва.
	Рівень рентабельності	Рентабельність валового продукту Рентабельність активів Рентабельність продажу Рентабельність операційної діяльності Рентабельність реалізації інноваційної продукції
	Рівень матеріаломісткості і енергомісткості	Матеріаломісткість Вихід продукції з 1грн. витрачених матеріалів Коефіцієнт матеріаловіддачі Коефіцієнт матеріаломісткості Сировинномісткість Паливомісткість
	Стан та ефективність основних засобів	Обсяг основних засобів у вартісному виразі Фондовіддача ОЗ Коефіцієнт придатності ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт вибуття ОЗ
	Показники ліквідності активів	Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт проміжної (розрахункової) ліквідності Коефіцієнт загальної поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)

	<p>Показники оцінки фінансової стабільності</p> <p>Інвестиційна діяльність</p> <p>Інноваційна діяльність</p> <p>Розвиток інформаційного забезпечення</p>	<p>Коефіцієнт фінансової стійкості Коефіцієнт фінансової незалежності</p> <p>Коефіцієнт автономії Коефіцієнт маневрування власних коштів Коефіцієнт забезпеченості власними коштами Коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами Коефіцієнт заборгованості Коефіцієнт оборотності оборотних засобів Коефіцієнт оборотності оборотних запасів Коефіцієнт оборотності засобів в розрахунках Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості Коефіцієнт валового прибутку Прибутковість операційної діяльності Прибутковість звичайної діяльності Коефіцієнт накопичення Чиста прибутковість інновацій</p> <p>Загальний обсяг інвестицій у галузі Обсяг інвестицій капітального характеру. Обсяг фінансових інвестицій Обсяг інвестицій за кордон Рентабельність інвестицій</p> <p>Обсяг інновацій. Обсяг наукових робіт. Кількість впроваджених нових технологічних процесів. Кількість отриманих патентів. Частка коштів спрямованих на інновації у: - національній валюті; - іноземній валюті. Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. чистого прибутку; Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. собівартості продукції;</p> <p>Кількість інформаційно-аналітичних систем. Кількість управлінських інформаційних систем. Кількість користувачів Інтернет</p>
--	--	--

1	2	3
<b>Соціальний напрям</b>	Рівень розвитку людських ресурсів	<p>Середньомісячна заробітна плата працівників. Коефіцієнт випередження продуктивності праці над зарплатою. Коефіцієнт стабільності кадрів. Структура персоналу. Рівень травматизму. Рівень професійних захворювань. Забезпеченість працівників житлом. Продуктивність праці в процесі створення інновацій;</p> <p>Частка осіб, які мають вищу освіту. Кількість осіб, що навчаються в закладах освіти. Підвищення кваліфікації кадрів</p> <p>Чисельність наукових кадрів вищої кваліфікації. Підготовка кадрів вищої кваліфікації. Участь наукових працівників у міжнародному співробітництві.</p>
<b>Екологічний напрям</b>	Рівень екологічної безпеки	<p>Кількість техногенно небезпечних виробництв. Рівень токсичних відходів виробництва. Обсяги викидів у атмосферне повітря. Обсяги скидів у водне середовище. Коефіцієнт антропогенної трансформації території.</p>

## БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: **Розробка стратегії сталого розвитку підприємства на прикладі ТДВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЗАЛІЗОБЕТОН».**

Обсяг пояснювальної записки – 104 стор.

Кількість таблиць - 16

Кількість рисунків - 12

Перелік графічного матеріалу:

1. Мета роботи, об'єкт та предмет дослідження.
2. Чинники, які впливають на сталий розвиток підприємства
3. Методичний підхід до розробки стратегії сталого розвитку підприємства
4. Динаміка основних ТЕП ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» за 2020-2022 роки
5. Аналіз сильних та слабких сторін діяльності ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон»
6. Матриця SWOT- аналізу
7. Динаміка інтегрального показника оцінки рівня інноваційної діяльності ТДВ «Івано-Франківськзалізобетон» за 2019-2022 рр. Динаміка позиціонування підприємств у матриці «інтегральний показник оцінки рівня інноваційної діяльності - коефіцієнт економічного зростання».
8. Матриця позиціонування ТДВ «Івано- Франківськзалізобетон»
9. Модель мотивації персоналу для забезпечення реалізації завдань сталого розвитку підприємства
10. Можливості підприємств будівельної галузі при об'єднанні у кластер
11. Компоненти інформаційної підтримки.

08. 01.2024 р.

Манюх Я.



