

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

*Факультет права, публічного управління і менеджменту  
Кафедра публічного управління та менеджменту*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Ефективність інструментарію управління сталим розвитком  
підприємства в умовах економічної нестабільності**

Студентки 4 курсу 4-АМ групи  
освітньої програми «Адміністративний  
менеджмент»  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Галузі знань 07 Управління та адміністрування  
Ступеня вищої освіти Бакалавра  
**Муратової Юлії Дмитрівни**

**Науковий керівник:**

Прямухіна Н.В., професор кафедри  
публічного управління та менеджменту,  
доктор економічних наук, професор

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени Екзаменаційної комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

**ВІННИЦЯ – 2026**

## АНОТАЦІЯ

*Муратова Ю.Д. Ефективність інструментарію управління сталим розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності – кваліфікаційна робота. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця. 2026 р.*

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади управління сталим розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. Узагальнено наукові підходи до трактування сталого розвитку, визначено особливості функціонування підприємств у нестабільному середовищі та систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності інструментів управління. На матеріалах ПП «Фенікс Агро» здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано ефективність застосування інструментів управління сталим розвитком та оцінено його рівень. Встановлено, що підприємство має достатній рівень сталого розвитку з тенденцією до підвищення, однак потребує посилення кадрової, управлінської та інвестиційної складових. Обґрунтовано стратегічні пріоритети та розроблено пропозиції щодо підвищення стійкості, адаптивності й конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** сталий розвиток підприємства, управління сталим розвитком, економічна нестабільність, стратегічні пріоритети, адаптивність, стійкість.

*Muratova Yu.D. The Effectiveness of Enterprise Sustainable Development Management Tools under Economic Instability: qualification paper. Specialty 073 Management. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, 2026.*

The qualification paper examines the theoretical, methodological, and applied foundations of managing enterprise sustainable development under conditions of economic instability. Scientific approaches to the interpretation of sustainable development are generalized, the specific features of enterprise functioning in an unstable environment are identified, and methodological approaches to evaluating the effectiveness of management tools are systematized. Based on the case of PE “Fenix Agro,” the organizational and economic characteristics of the enterprise are presented, the effectiveness of the application of sustainable development management tools is analyzed, and its level is assessed. It is established that the enterprise has a sufficient level of sustainable development with an upward trend; however, it requires strengthening of its personnel, managerial, and investment components. Strategic priorities are substantiated, and proposals are developed to enhance the enterprise’s resilience, adaptability, and competitiveness.

**Keywords:** enterprise sustainable development, sustainable development management, economic instability, strategic priorities, adaptability, resilience.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.</b> .....	<b>9</b>
1.1. Сутність та особливості сталого розвитку підприємств .....	9
1.2. Організація управління підприємством в умовах економічної нестабільності. ....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інструментів управління сталим розвитком підприємства .....	24
Висновки до розділу 1. ....	32
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ФЕНІКС-АГРО» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.</b> ...	<b>34</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства. ....	34
2.2. Аналіз ефективності інструментів управління сталим розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності .....	42
2.3. Оцінка сталого розвитку підприємства .....	51
Висновки до розділу 2. ....	67
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.</b> .....	<b>69</b>
3.1. Удосконалення інструментів управління сталим розвитком підприємства .....	69
3.2. Обґрунтування стратегічних пріоритетів сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності .....	74
Висновки до розділу 3. ....	81
ВИСНОВКИ. ....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ....	88
ДОДАТКИ. ....	95

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується високим рівнем економічної нестабільності, що зумовлена впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема макроекономічними дисбалансами, воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами, дефіцитом фінансових ресурсів та зростанням невизначеності ринкового середовища. За таких умов перед підприємствами постає завдання не лише збереження поточної діяльності, а й забезпечення довгострокового розвитку, фінансової стійкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку підприємства, яка передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей і орієнтує менеджмент на створення довгострокової цінності для власників, працівників, партнерів і суспільства загалом. Реалізація принципів сталого розвитку вимагає застосування ефективного управлінського інструментарію, здатного забезпечити збалансоване використання ресурсів, мінімізацію ризиків, підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Водночас практика господарювання свідчить, що значна частина підприємств використовує інструменти управління сталим розвитком фрагментарно або формально, без належної оцінки їх результативності та відповідності реальним умовам функціонування. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу існуючих підходів до управління сталим розвитком, а також розроблення методичних засад оцінювання ефективності застосовуваного інструментарію з урахуванням специфіки середовища.

Актуальність обраної теми також визначається потребою адаптації теоретичних положень сталого розвитку до практичних умов діяльності конкретних підприємств, зокрема аграрного сектору, який є одним із найбільш вразливих до зовнішніх ризиків, але водночас має стратегічне

значення для економіки країни. Оцінка ефективності інструментів управління сталим розвитком на прикладі реального підприємства дозволяє виявити проблемні аспекти управління, визначити резерви підвищення результативності та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень.

**Наукова розробка теми дослідження.** Серед закордонних дослідників, які вивчають теоретичні та практичні особливості сталого розвитку варто відзначити Т. Мальтуса, Д. Медоуза, А. Маршалла, Л. Брауна, Н. Картера, Г. Гарднера, А. Печчеї, У. Ростоу, Й. Шумпетера та Р. Солоу. Серед фундаментальних наукових досліджень українських дослідників, що займаються розробкою проблем забезпечення сталого розвитку в Україні виділимо наукові доробки О. Мартинюка, Б. Буркинського, Є. Хлобистова, В. Омеляненка та інших. Зокрема Є. Хлобистов у своїй монографії «Сталий розвиток – XXI століття. Дискусії 2020» відобразив широке коло теоретико-методологічних проблем техніко-технологічного, соціально-економічного, інформаційно-аналітичного забезпечення переходу України на шлях сталого розвитку. Учений звертає увагу на необхідність врахування наслідків сучасних соціально-економічних процесів, викликаних пандемією Covid-19. Особливу увагу приділено проблемам моделювання суспільно-економічних і екологічних процесів для ефективного територіального й корпоративного управління, державної політики та самоврядування. У монографії «Сталий розвиток і цифрові інновації» за редакцією Б. Буркинського та інших авторів розглянуто роль цифрових технологій та інноваційних рішень у забезпеченні сталого розвитку. Автори акцентують увагу на можливостях використання інформаційних технологій у різних сферах суспільного життя та діяльності підприємств. О. Мартинюк у монографії «Моделі сталого розвитку» аналізує прикладні проблеми економічних і соціальних складових глобального сталого розвитку. У праці звернено увагу на вплив сучасних ризиків, викликів і соціально-економічних процесів на формування моделей сталого

розвитку. У монографії «Сталий розвиток старопромислових регіонів України: інноваційний вимір» за редакцією В. Омеляненка досліджено проблеми сталого розвитку промислових регіонів України та обґрунтовано напрями їх вирішення на інноваційній основі.

Водночас, попри наявні наукові напрацювання, недостатньо дослідженими залишаються питання аналізу проблем і визначення напрямів удосконалення системи забезпечення сталого розвитку на засадах Цілей сталого розвитку.

**Мета** – дослідження та оцінювання ефективності інструментарію управління сталим розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо його удосконалення та визначення стратегічних пріоритетів сталого розвитку підприємства.

**Завдання:**

- розкрити сутність та визначити особливості сталого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання, узагальнивши наукові підходи до його трактування;

- дослідити організаційні та управлінські особливості функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності, визначивши основні чинники впливу на систему управління;

- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності інструментів управління сталим розвитком підприємства, обґрунтувавши доцільність їх застосування;

- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства, визначивши особливості його діяльності та умов функціонування;

- оцінити ефективність застосування інструментів управління сталим розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності, з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів;

- оцінити рівень сталого розвитку підприємства на основі обраних

показників та методичних підходів;

– розробити пропозиції щодо удосконалення інструментів управління сталим розвитком підприємства, спрямовані на підвищення його стійкості та адаптивності;

– обґрунтувати стратегічні пріоритети сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності, з урахуванням результатів проведеного аналізу та оцінки.

**Об’єкт дослідження** – процес управління сталим розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності.

**Предмет дослідження** – сукупність управлінських інструментів, методів і підходів до оцінювання та підвищення ефективності управління сталим розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів до трактування сутності сталого розвитку підприємств, визначення його складових та особливостей управління в умовах економічної нестабільності); індукція та дедукція (для формування узагальнених висновків щодо закономірностей управління сталим розвитком на основі аналізу наукових джерел і практики діяльності підприємств); системний підхід (для дослідження сталого розвитку підприємства як цілісної системи, що поєднує економічні, соціальні та екологічні складові, а також взаємозв’язки між інструментами управління); метод порівняльного аналізу (для зіставлення наукових підходів до управління сталим розвитком, а також для порівняння фактичних і нормативних показників діяльності підприємства); метод фінансово-економічного аналізу (для дослідження ефективності використання ресурсів підприємства та виявлення впливу інструментів управління на результати сталого розвитку); метод стратегічного аналізу (для обґрунтування стратегічних пріоритетів сталого розвитку підприємства з урахуванням чинників економічної нестабільності); графічний метод (для наочного відображення результатів аналізу, динаміки

показників та взаємозв'язків між елементами системи управління сталим розвитком); абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків та узагальнення результатів дослідження).

**Практична цінність результатів дослідження.** Отримані в роботі результати можуть бути застосовані:

– у практиці управління підприємством – для вдосконалення системи управління сталим розвитком шляхом впровадження запропонованих інструментів та управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної стійкості, раціональне використання ресурсів і зниження негативного впливу нестабільного зовнішнього середовища;

– у процесі оцінювання рівня сталого розвитку підприємств – шляхом використання запропонованих методичних підходів і системи показників для аналізу ефективності застосування інструментів управління сталим розвитком;

– у навчальному процесі – під час викладання дисциплін з менеджменту, стратегічного управління, управління сталим розвитком у студентів економічних спеціальностей.

Результати дослідження мають прикладний характер та можуть бути використані керівниками і фахівцями підприємств для підвищення керованості процесів сталого розвитку, покращення якості управлінських рішень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Результати дослідження апробовано на I всеукраїнській науково-практичній конференції «Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку» 07 травня 2025 р., м. Київ (тема «Соціальна відповідальність у бізнесі як детермінанта забезпечення сталого розвитку економіки») та I Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри» 24 квітня 2026 р., м. Вінниця (тема «Пріоритети сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності») – додаток Б.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

### 1.1. Сутність та особливості сталого розвитку підприємств

Парадигма сталого розвитку постає як цілісна стратегія суспільної трансформації, спрямована на забезпечення запитів сучасного людства за умови збереження ресурсного потенціалу для майбутніх генерацій. В основі цієї концепції лежить принцип інклюзивної інтеграції трьох фундаментальних векторів: економічної динаміки, соціальної еквівалентності та екологічної безпеки. Такий інструментарій дозволяє реалізувати завдання щодо підвищення рівня матеріального і суспільного добробуту, гарантуючи при цьому раціональне природокористування та підтримання біосферної стабільності, що є визначальним для перманентного прогресу соціуму.

Витоки сучасної інтерпретації даної теорії пов'язані з діяльністю Міжнародної комісії з навколишнього середовища та розвитку (Комісія Брундтланд). У звіті «Наше спільне майбутнє» (1987 р.) було вперше детерміновано офіційний зміст поняття «сталий розвиток», де особливий акцент зроблено на консолідації зусиль у розв'язанні еколого-економічних та соціальних протиріч. Автори доповіді обґрунтували критичну значущість прогнозування віддалених результатів антропогенного впливу, врахування вичерпності природних активів та впровадження принципів соціальної рівності як запоруки стабільного функціонування глобальної системи [14].

Після оприлюднення результатів роботи комісії Брундтланд, ідеологія сталого розвитку трансформувалася у фундаментальний міжнародний базис для формування державних стратегій, економічного планування та екологічних проектів. Вона стала концептуальним підґрунтям для розробки масштабних світових програм, зокрема Цілей сталого розвитку до 2030 року

(SDGs), і на сучасному етапі виступає базовим методологічним апаратом у сфері екологічного та соціально-економічного регулювання [14].

Для ґрунтового аналізу змістового наповнення категорії «сталий розвиток» необхідно дослідити генезис її становлення, ідентифікувати специфічні ознаки та провідні парадигми, притаманні кожному історичному періоду. Результати систематизації еволюційних етапів розвитку даного поняття відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Еволюція сутності дефініції «сталий розвиток»

Тлумачення поняття	Рік	Науковий підхід	Суб'єкт (автори)
Тип прогресу, що гарантує реалізацію запитів сучасників, не створюючи загрози для спроможності майбутніх етносів задовольняти власні потреби.	1972	Еколого-соціально-економічний	Римський клуб, Д. Медоуз та ін.
Трактування розвитку як процесу покращення стандартів життя в межах регенеративної здатності екосистем, що дозволяє природі перебувати в стані відносної стабільності.	1980	Еколого-соціально-економічний	Міжнародний союз охорони природи
Форма трансформації суспільства, яка забезпечує поточні потреби, одночасно не обмежуючи потенціал наступних поколінь у досягненні аналогічних цілей.	1987	Еколого-соціально-економічний	Комісія Брундтланд (ООН)
Система, що базується на збалансованій інтеграції економічної ефективності, суспільної солідарності та екологічного протекціонізму.	1992	Тристоронній (баланс економіки, соціуму та екології)	Декларація Ріо-де-Жанейро (ООН)
Стратегія розвитку, спрямована на задоволення вимог соціуму без деструктивного впливу на можливості прийдешніх поколінь через синтез господарського поступу та захисту довкілля.	2001	Інтегрований (тріада: економіка-суспільство-довкілля)	Європейська комісія
Властивість еколого-економічної структури зберігати стійкість до внутрішніх та екзогенних трансформацій, перебуваючи в режимі динамічного балансу.	2005	Комплексний інтегрований підхід	Буркинський Б.
Алгоритм функціонування системи в умовах встановлених лімітів, що гарантує когерентну рівновагу елементів єдиної екосистеми в конкретному часовому вимірі.	2007	Інтегрований (економіко-еколого-соціальний)	Котикова О..
Категорія, що характеризує динаміку соціально-економічних перетворень за умови недопущення порушення екологічного паритету системи на різних етапах суспільної еволюції.	2025	Системно-інтегрований підхід	Бицюра Ю., Манжула Є., Ілюхіна В.

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз генезису категорії «сталий розвиток» дозволяє стверджувати, що сучасна наукова думка розглядає цей феномен як когерентну взаємодію трьох фундаментальних систем: екологічної, економічної та соціальної. Ці домени утворюють базисну тріаду сталого поступу, яка зафіксована у стратегічних документах ООН та візуалізована на рис. 1.1.

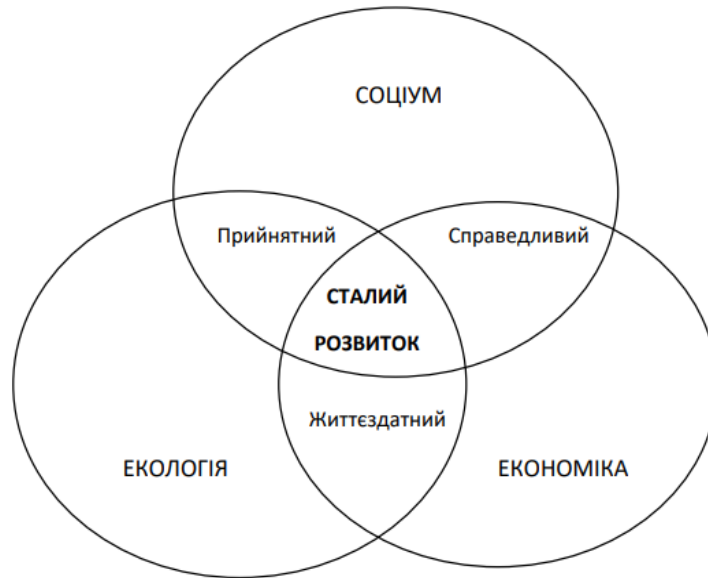


Рис. 1.1. Візуалізація концепції сталого розвитку підприємства  
Джерело: сформовано за даними [25]

Змістовне наповнення кожної складової в межах загальної системи вимірювання характеризується такими векторами:

– економічний дескриптор: фокусується на інтенсифікації темпів зростання, оптимізації ресурсоспоживання та розбудові інноваційної інфраструктури, що забезпечує глобальну конкурентоспроможність суб'єкта.

– соціальний дескриптор: орієнтований на антропоцентричні показники, як-от підвищення стандартів життя, інклюзивність соціальних послуг, гарантування рівних прав і можливостей, а також розвиток людського капіталу через доступ до якісної медицини та освіти.

– екологічний дескриптор: визначає межі антропогенного навантаження, акцентуючи на збереженні природних активів, мінімізації деструктивного впливу на біосферу та забезпеченні регенерації екосистем.

Інтеграція зазначених елементів формує платформу для збалансованого

функціонування, що орієнтоване на паритетне задоволення інтересів сучасних соціосистем та збереження життєздатного середовища для прийдешніх генерацій [9].

Синтез підходів вітчизняної наукової спільноти до інтерпретації категорії «сталий розвиток» дозволяє визначити його як інклюзивну багатовекторну парадигму, що базується на органічній конвергенції економічного, соціокультурного та екологічного аспектів. Дослідники акцентують увагу на безальтернативності збалансування господарського прогресу з принципами раціонального природокористування та соціальної інклюзії. Фундаментальними передумовами перманентного суспільного поступу визнаються дифузія інновацій, впровадження екологічно детермінованих технологій та оптимізація ресурсного менеджменту. Крім того, особлива роль у реалізації стратегії сталого розвитку відводиться активізації державного регулювання, поглибленню міжнародної колаборації та трансформації екологічної свідомості суспільства.

З метою операціоналізації принципів сталості на світовому рівні, у вересні 2015 року під час Саміту ООН було ратифіковано глобальний план дій – «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», відомий як «Цілі 2030» [17]. Цей документ виступає ключовим вектором глобальної та національної політик; зокрема Україна адаптує ці орієнтири у власні стратегії державного розвитку. Концепція сталого розвитку тривалий час не мала однозначного сприйняття серед економістів і нерідко розглядалася з певною часткою скепсису. Водночас у багатьох країнах світу вона вже стала основою стратегічних моделей соціально-економічного розвитку. У документах Комісії ООН з питань навколишнього середовища і розвитку сталий розвиток розглядається як цілеспрямований процес узгодження соціально-економічних та екологічних змін. Його зміст ґрунтується на принципах інтегрованості, економічної результативності, екологічної обґрунтованості, структурної рівноваги та пріоритетності соціальних потреб. [12]. Структура Цілей сталого розвитку

(ЦСР) представлена вісімнадцятьма стратегічними напрямками [17]. Структуру Цілей сталого розвитку, релевантних для діяльності підприємств, доцільно розглядати через ті напрями, які безпосередньо трансформуються в управлінські рішення, інвестиції та показники результативності. До них належать: ЦСР 2 «Подолання голоду» (підтримка сталого агровиробництва та продовольчої безпеки), ЦСР 6 «Чиста вода та належна санітарія» (раціональне водокористування і зменшення забруднення), ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» (енергоефективність і перехід на чисті джерела), ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» (охорона праці, розвиток персоналу, продуктивна зайнятість), ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» (модернізація та технологічні рішення), ЦСР 12 «Відповідальне споживання і виробництво» (ресурсоефективність, управління відходами, циклічні підходи), ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» (скорочення викидів і адаптація), ЦСР 15 «Захист екосистем суші» (протиція деградації ґрунтів і збереження біорізноманіття), ЦСР 16 «Мир, справедливість та сильні інститути» (доброчесність, комплаєнс і прозорість) та ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку» (кооперація з громадами, державою, науковими установами й міжнародними програмами) [17].

Інституціоналізація засад сталого розвитку в Україні отримала суттєвий імпульс у 2019 році із виданням Указу Президента № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Даний документ регламентує адаптацію глобальних орієнтирів до національних особливостей, що раніше були окреслені в Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» [26], [29], [30]. Указ фокусується на гармонізації державних інтересів у сферах економічного зростання, розбудови громадянського суспільства та підвищення якості життя населення при безумовному дотриманні конституційних прав людини.

Подальша операціоналізація цих завдань відображена у розпорядженні Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1190 «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні». Цим актом було

затверджено оновлений перелік національних індикаторів та цільових орієнтирів до 2030 року, а також закріплено відповідальних координаторів за кожним із напрямів [6].

Важливою рисою актуалізованих національних завдань є їхня кореляція з умовами воєнного стану. До стратегічних пріоритетів включено питання подолання наслідків збройної агресії РФ, зокрема:

- відновлення пошкодженої інфраструктури;
- гуманітарне розмінування територій;
- нівелювання екологічних криз, спричинених бойовими діями;
- розвиток системи цивільного захисту та облаштування укриттів [6].

Інформаційне забезпечення моніторингу покладено на Державну службу статистики України. З 2019 року функціонує спеціалізована цифрова платформа, що дозволяє проводити візуальний аналіз та оцінку прогресу за кожним індикатором ЦСР у реальному часі [29].

Ключовим документом, що консолідує економічні, соціальні та екологічні пріоритети, є Стратегія сталого розвитку «Україна-2030» [20]. Її положення деталізуються у ряді галузевих стратегічних актів:

- Національна стратегія управління відходами до 2030 року (розпорядження КМУ № 820-р) [7];
- Кліматична стратегія до 2035 року та відповідний операційний план на 2024–2026 роки (розпорядження КМУ № 483-р) [7];
- Закон України «Про Стратегію державної екологічної політики України на період до 2030 року» [7].

Незважаючи на системний державний нагляд та наявність ґрунтовних звітів (зокрема «ЦСР: Україна 2020»), повномасштабне вторгнення спричинило суттєве гальмування прогресу за більшістю показників [30].

У контексті діяльності суб'єктів господарювання поняття сталого розвитку підприємства слід розглядати як одну з ключових категорій сучасної економічної думки, що охоплює не лише економічні результати, а й екологічні та соціальні наслідки функціонування підприємства. На думку

А. Огієнка, сталий розвиток підприємства є процесом, спрямованим на безперервне поліпшення основних економічних показників, досягнення економічної збалансованості та забезпечення здатності до динамічного поступу. Водночас дослідник наголошує, що ігнорування екологічної та соціальної складових, а також їхнього впливу на суспільство і навколишнє середовище, звужує можливості економічного розвитку підприємства та може зумовити негативні наслідки у стратегічній перспективі [28]. Саме тому сталий розвиток підприємства має базуватися на узгодженому поєднанні економічних, соціальних і екологічних компонентів, що створює передумови для його довготривалої стійкості та результативності. Виходячи із наведених положень, сталий розвиток підприємства можемо трактувати як процес цілеспрямованого соціально-економічного зростання, орієнтованого не лише на задоволення актуальних потреб, а й на врахування інтересів майбутніх поколінь. Такий підхід передбачає збереження і поліпшення екологічних характеристик виробничої діяльності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників та ризиків.

Підсумовуючи результати ретроспективного аналізу генезису категоріального апарату «сталий розвиток», його фундаментальних детермінант та провідних наукових парадигм, можна констатувати трансформацію цієї дефініції у цілісну багатовимірну концепцію суспільної еволюції. Вона базується на синергетичній взаємодії економічної ефективності, соціальної інклюзії та екологічної безпеки, що в сукупності забезпечують стратегічну стійкість та довгостроковий добробут глобальної системи. Сталий розвиток підприємств при цьому постає як комплексна модель довгострокового успіху, у межах якої поєднуються економічна доцільність, соціальна відповідальність і екологічна врівноваженість, а управлінські рішення, які мають опиратися як на поточні пріоритети підприємства, так і на майбутні виклики. На сучасному етапі українське інституційне середовище демонструє високий рівень адаптивності до зазначених принципів, що знаходить відображення в імплементації засад

сталості у нормативно-правове поле та стратегії державного планування. Сукупність проаналізованих теоретико-методологічних підходів акцентує на динамічній природі сталого розвитку: він постає не як незмінна догма, а як адаптивна парадигма, що безперервно еволюціонує у відповідь на глобальні виклики та трансформаційні потреби сучасного соціуму.

## **1.2. Управління підприємством в умовах економічної нестабільності**

Сьогодні в умовах глобальної економічної нестабільності, спричиненої геополітичними конфліктами, пандемічними кризами, швидкими технологічними змінами та непередбачуваністю ринків традиційні підходи до управління стають менш ефективними. Підприємствам критично важливо забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність шляхом впровадження інноваційного менеджменту та цифрових інструментів. Це за словами С. Заблоцької дозволяє «оперативно реагувати на виклики, оптимізувати процеси, приймати обґрунтовані рішення та створювати нові джерела вартості» [5].

Забезпечення результативного менеджменту в обставинах перманентної екзогенної нестабільності виступає фундаментальним фактором стратегічного поступу та збереження життєздатності бізнес-структур. У контексті сучасних викликів – системних фінансових криз, геополітичної волатильності, збройних конфліктів та стрімкої технологічної дифузії – суб'єкти господарювання піддаються впливу критичних ризиків. Ці загрози безпосередньо детермінують рівень фінансової резильєнтності, ринкову позицію та загальну спроможність до функціонування. Відтак, проектування та імплементація високоефективного механізму управління стає пріоритетним вектором для гарантування адаптивності організації до динамічних трансформацій середовища, що детермінують економічну нестабільність. І. Терлецький та А. Князев визначають явище економічної

нестабільності як стан макро- та мікроекономічного середовища, що характеризується високою змінністю ключових показників (інфляція, курс валют, попит) та невизначеністю, що ускладнює прогнозування та підвищує ризиковість господарської діяльності [44]. У таких умовах вкрай важливим для забезпечення життєдіяльності підприємства є адаптація системи менеджменту та управління. Для ґрунтовного аналізу даної проблематики першочергово необхідно дефініювати категорію «механізм управління».

У сучасному науковому дискурсі відсутня уніфікована інтерпретація дефініції механізму управління стійкістю та економічною безпекою суб'єкта. Частина дослідників зосереджує увагу на архітектурі взаємодії стейкхолдерів та досягненні консенсусу між суспільними, корпоративними та індивідуальними цілями. Зокрема, В. Пономаренко та Є. Ястремська [18] розглядають механізм управління як інтегровану систему методів, структур та інструментарію, що забезпечує гармонізацію інтересів різних груп, дозволяючи підприємству розвиватися як цілісній соціально-економічній системі.

М.Оніщенко та Б. Сюркало [16] пропонують розглядати цей механізм як конгломерат організаційних, правових, економічних та мотиваційних процедур. Такий підхід орієнтований на розробку управлінських рішень, здатних захистити фінансові інтереси компанії та збалансувати позиції всіх суб'єктів і об'єктів управління в умовах дефіциту ресурсів.

Більшість представників академічної спільноти схиляються до розуміння механізму управління як впорядкованого набору інструментів та регуляторних актів, що безпосередньо впливають на процес генерації, ухвалення та практичної реалізації стратегічних рішень в умовах високої невизначеності. У відповідь на активну «турбулентність» глобальної світової економіки у сучасній економічній науці набуває поширення категорія «економічне управління», яку науковці розглядають через призму різних функціональних акцентів, що дозволяє сформувати комплексне бачення менеджменту в умовах мінливого середовища.

Зокрема, І. Терлецький та А. Князев трактують економічне управління як прикладну науку ведення бізнесу, ключовим вектором якої є реалізація стратегічних та тактичних орієнтирів фінансово-господарської діяльності [44]. Такий підхід базується на принципах бізнес-орієнтованості та пріоритетності фінансової результативності як мірила успішності управлінських рішень.

Інший вектор дослідження пропонують І. Ладунка та Т. Рибалка, які визначають економічне управління як адаптивну систему. Її головне завдання полягає у забезпеченні високої мобільності підприємства щодо трансформацій бізнес-середовища. При цьому ефективність управління безпосередньо корелює зі здатністю суб'єкта максимально повно ідентифікувати та задовольняти запити потенційних споживачів [11]. У контексті нестабільності цей підхід підкреслює важливість ринкової гнучкості та клієнтоорієнтованості.

Особливого значення в умовах економічної турбулентності набуває дефініція С. Довбні та А. Найдовської. Автори розглядають економічне управління як інтегрувальну функцію, спрямовану на капіталізацію цінності підприємства. Стале функціонування в довгостроковій перспективі забезпечується через системне формування та розкриття економічного потенціалу та ефективний менеджмент результатів господарської діяльності [4].

У системі антикризового менеджменту механізм управління економічною безпекою постає як багатогранна сукупність інструментарію – організаційного, фінансово-економічного, нормативно-правового, технологічного та соціального характеру. Його функціональне призначення полягає у забезпеченні перманентної життєздатності суб'єкта господарювання, нівелюванні деструктивного впливу екзогенних загроз та зміцненні конкурентних позицій у високотурбулентному середовищі.

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання ідентифікації елементної структури цього механізму в українському

науковому просторі залишається дискусійним і позбавленим уніфікованого підходу. Аналіз існуючих концепцій дозволяє виокремити такі стратегічні складові системи безпеки та стабільності підприємства:

**Техніко-технологічна компонента:** орієнтована на формування прогресивної виробничої бази та оптимізацію бізнес-процесів, що відповідають сучасним інноваційним стандартам. Вона визначає якість технологічного озброєння та ефективність використання виробничого потенціалу для посилення ринкової стійкості.

**Інтелектуально-кадрова компонента:** фокусується на мінімізації ризиків, пов'язаних з людським чинником. Вона охоплює моніторинг трудових відносин, розвиток інтелектуального капіталу та захист кадрового потенціалу як ключового ресурсу в умовах кризи.

**Продуктово-ринкова компонента:** відображає здатність підприємства генерувати конкурентоспроможну пропозицію. Вона корелює з рівнем попиту, ефективністю цінової політики, якістю асортименту та адаптивністю маркетингових стратегій до змінних уподобань споживачів.

**Політико-правова компонента:** гарантує легітимність функціонування бізнесу. Вона забезпечує юридичну захищеність через відповідність діяльності чинному законодавству, превенцію правових ризиків та професійну експертизу договірних зобов'язань.

**Інформаційна компонента:** охоплює процеси збору, аналітичної обробки та захисту корпоративних даних. Вона передбачає розбудову системи кібербезпеки, збереження конфіденційності та проведення конкурентної розвідки для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Фінансова компонента:** є фундаментом стійкості, що визначає рівень платоспроможності, рентабельності та фінансової автономії. Вона спрямована на запобігання банкрутству та оптимізацію використання грошових потоків у нестабільних умовах.

**Екологічна компонента:** передбачає дотримання екологічного імперативу, мінімізацію техногенного впливу на довкілля та випуск

екологічно чистої продукції, що є вимогою сучасних стандартів.

Силова компонента: забезпечує фізичну та майнову недоторканність активів і персоналу. Вона включає діяльність служб охорони, захист капіталу від рейдерських посягань та взаємодію з державними правоохоронними органами. Формування цілісного механізму управління вимагає індивідуалізованого підходу, що враховує стратегічний вектор розвитку кожного конкретного підприємства. Детальна архітектура взаємозв'язків між ключовими елементами системи економічної безпеки систематизована та представлена на рис. 1.3.

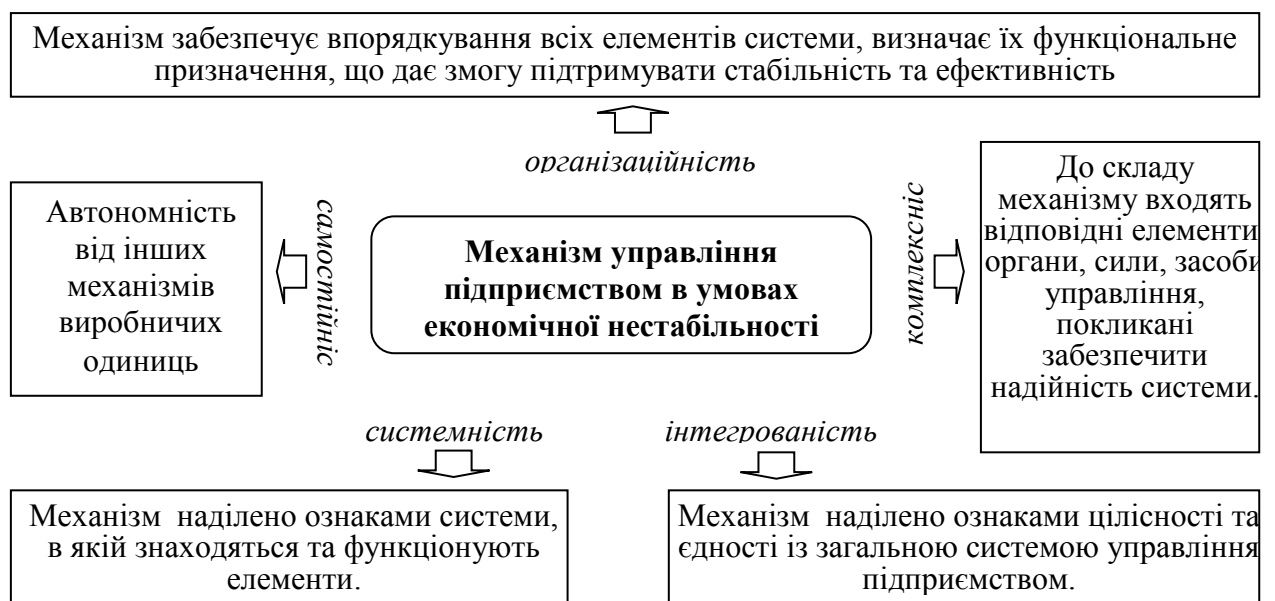


Рис. 1.3. Особливості механізму управління підприємством в умовах економічної нестабільності

*Джерело: узагальнено на основі [19]*

Механізм управління економічною стійкістю та безпекою суб'єкта господарювання базується на інтегрованій сукупності компонентів, що визначають вектор його розвитку:

- концептуальна філософія: фундаментальні принципи та ідеологія забезпечення життєздатності організації;
- управлінський функціонал: набір функцій, що забезпечують безперервність процесу захисту інтересів підприємства;
- ресурсний базис: фінансове, кадрове та матеріальне забезпечення

функціонування механізму;

– цільовий інструментарій: сукупність організаційних форм та економічних важелів, необхідних для нейтралізації деструктивних впливів [19].

Для деталізації взаємодії зазначених елементів розроблено концептуальну схему механізму, що відображає логіку прийняття управлінських рішень (рис. 1.4).

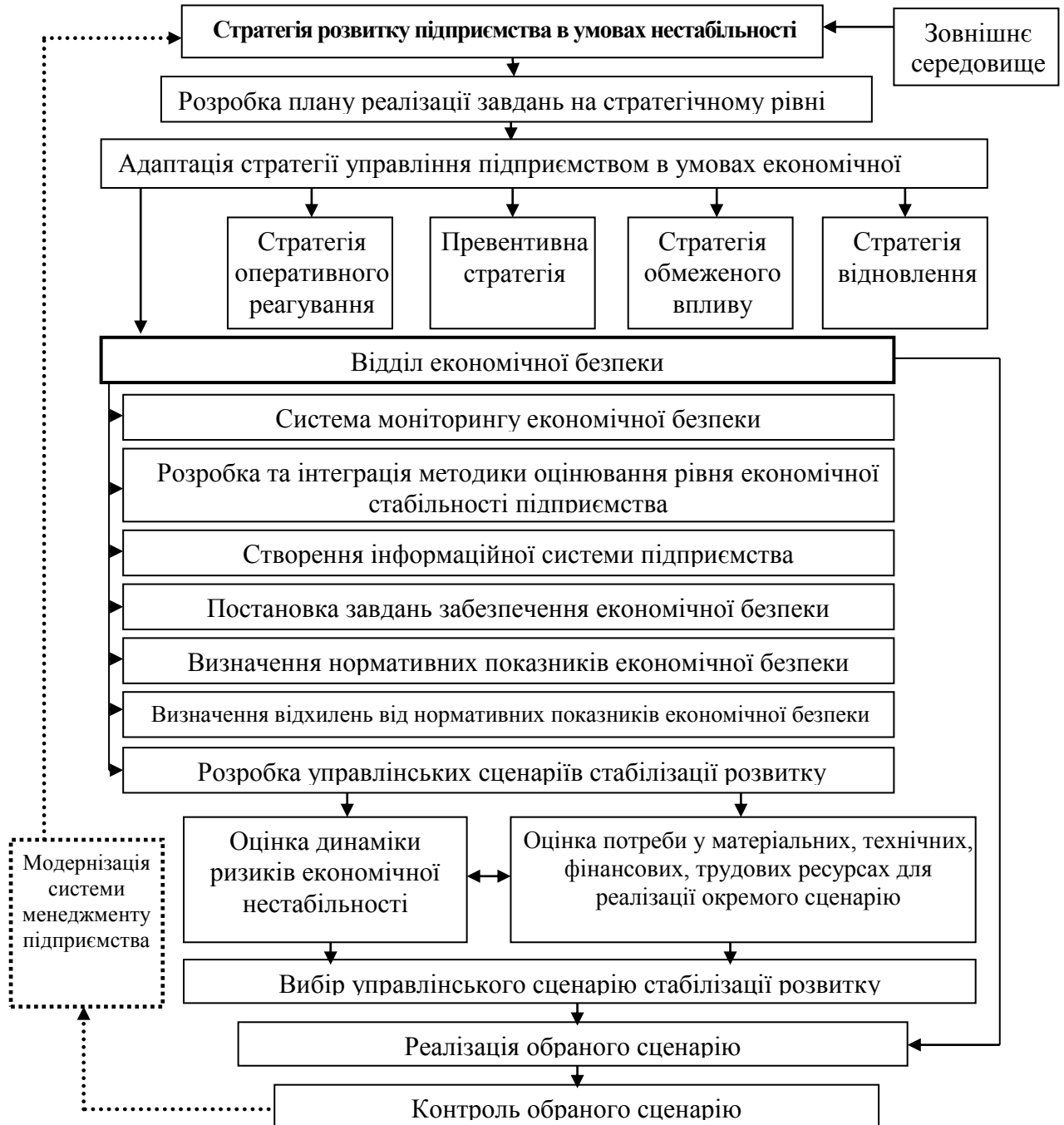


Рис. 1.4. Структура механізму управління підприємством в умовах економічної нестабільності

*Джерело: узагальнено на основі [2]*

Представлена модель структурує процес управління за ієрархічними етапами, що забезпечують послідовну реалізацію заходів контролю та адаптації у сфері безпеки:

1. Стратегічне позиціонування та вибір парадигми. Вихідним етапом є формування загальної стратегії розвитку, що ґрунтується на комплексному аудиті внутрішнього потенціалу та волатильності зовнішнього контуру. Пріоритетним завданням тут є обрання базової моделі реагування на нестабільність. Науковий підхід виділяє чотири ключові варіації:

- стратегія негайної відповіді (екстрене купірування загроз);
- превентивна стратегія (попередження ризиків);
- стратегія обмеженої експозиції (мінімізація впливу);
- регенеративна стратегія (відновлення після кризи).

2. Формування аналітичного середовища. Після детермінації стратегічного вектора критичного значення набуває створення системи моніторингу. Вона спрямована на ідентифікацію слабких сигналів про потенційні загрози. Паралельно розробляється методологічний апарат для діагностики рівня стійкості, що базується на єдиній інформаційній платформі. Це забезпечує об'єктивність даних для подальшого аналітичного опрацювання.

3. Операційна ідентифікація та сценарне моделювання. На цьому етапі фіксуються девіації фактичних показників від нормативних траєкторій та аналізується етіологія їх виникнення. Це дає змогу виявити розриви між стратегічними орієнтирами та реальним станом справ. Для нівелювання цих розривів розробляються альтернативні сценарії управління. Кожен сценарій проходить верифікацію на відповідність динаміці загроз та ресурсним лімітам підприємства.

4. Реалізація та адаптивний контроль. Фінальна стадія передбачає вибір найбільш релевантного сценарію, його практичне впровадження та подальший моніторинг результативності. Функція контролю дозволяє не

лише оцінити КРІ обраної моделі, а й оперативно коригувати управлінські дії у разі зміни зовнішніх обставин [8].

Описаний підхід забезпечує системну інтеграцію стратегічного та операційного менеджменту, що дозволяє підприємству зберігати гнучкість і високу адаптивність в умовах хронічної економічної нестабільності.

Успішна реалізація механізму управління економічною безпекою в умовах нестабільності є невід'ємним підґрунтям для переходу підприємства до інноваційного вектору розвитку, зокрема – моделі сталого розвитку. Якщо традиційні антикризові заходи спрямовані на локалізацію поточних загроз, то стратегія сталого поступу інтегрує безпекові аспекти у довгострокову архітектуру гармонійного співіснування економічних, екологічних та соціальних інтересів [28].

Така інтеграція передбачає трансформацію підходів до менеджменту за декількома напрямками:

Від виживання до життєздатності: механізм безпеки створює захищений «периметр», у межах якого стає можливим впровадження інновацій та екологічно відповідальних технологій. Без базового рівня економічної стабільності інвестиції у сталий розвиток є ризикованими, проте саме ці інвестиції знижують вразливість підприємства до майбутніх криз.

Розширення горизонту планування: в умовах нестабільності стратегічний вибір між чотирма варіантами реагування має доповнюватися цілями сталого розвитку. Наприклад, енергоефективність одночасно зміцнює фінансову безпеку та відповідає екологічній складовій сталого поступу.

Резильєнтність як результат синергії: перехід до сталого розвитку вимагає від механізму управління особливої гнучкості. Сценарне моделювання, описане на операційному рівні, тепер має враховувати не лише фінансові ризики, а й соціальні очікування та екологічні стандарти, що стають новими критеріями конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Таким чином, механізм управління економічною безпекою виступає інструментальною базою, що забезпечує необхідну стійкість для системної

трансформації бізнесу. Перехід до сталого розвитку дозволяє підприємству вийти за межі реактивного управління ризиками, формуючи проактивну стратегію, де стабільність у нестабільному середовищі досягається через постійне вдосконалення соціально-екологічної відповідальності та економічної ефективності.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інструментів управління сталим розвитком підприємства**

Реалізація стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання передбачає розв'язання комплексу завдань, ключовим серед яких є ідентифікація параметрів, що найбільш релевантно відображають стан функціонування організації. Процедура об'єктивної оцінки не може ґрунтуватися на довільній сукупності даних; вибір дескрипторів зумовлений їхньою здатністю в агрегованому вигляді демонструвати загальний рівень стійкості та відображати фактичну результативність діяльності в контексті стратегічних орієнтирів.

Як правило, моніторинг сталого розвитку здійснюється шляхом компаративного аналізу виробничо-фінансових показників у динаміці. При цьому обрані індикатори мають відповідати таким критеріям:

Репрезентативність: максимально точно та вичерпно розкривати сутність сталого поступу компанії;

Когерентність: логічно інтегруватися в загальну систему показників господарської діяльності;

Достовірність: базуватися на чинних стандартах бухгалтерського обліку та звітності;

Оптимальність: кількісний склад індикаторів має бути мінімально необхідним, але достатнім для проведення динамічного аналізу [19].

Індикатори стійкості повинні бути імплементовані в систему стратегічного і поточного планування, доповнюючи традиційні форми

звітності. Оскільки сталий розвиток трактується як безперервна адаптація економічних, екологічних та соціальних параметрів до рівня, що гарантує раціональне використання ресурсів без шкоди для довкілля та майбутніх поколінь, ізольований розгляд виключно фінансових чи екологічних аспектів вважається методологічно некоректним.

Будучи складною відкритою системою з високим ступенем внутрішньої цілісності, підприємство перебуває в постійному метаболізмі із зовнішнім середовищем. Взаємозалежність змінних у такій системі обумовлює той факт, що стійкість сьогодні розглядається не як повернення до попереднього стану (гомеостаз), а як здатність до адаптивних трансформацій. Отже, вимірювання стійкості на мезо- та мікрорівнях потребує системного підходу, оскільки наразі відсутній універсальний інтегральний показник, здатний повноцінно оцінити ефективність переходу до сталого розвитку.

У зв'язку з цим, акцент зміщується на формування ієрархічних систем індикаторів, що мають обмежену кількість і ранжуються за пріоритетністю, що корелює з практикою провідних міжнародних інституцій. Останнім часом особливої актуальності набули концепції «базових індикаторів», які дозволяють кількісно оцінити специфічні аспекти стійкості. Коливання значень цих показників протягом певного часу дозволяють судити про ефективність впроваджених управлінських заходів.

Незважаючи на наявність різноманітних методологій оцінювання (вартісних, бальних, натуральних тощо), більшість із них залишаються зосередженими на фінансовій складовій. Однак, з позиції системного підходу, адекватне уявлення про стан організації можна отримати лише через комплексну оцінку індикаторів окремих підсистем, сукупність яких визначає життєздатність усієї структури [15].

Управління функціональним станом системи потребує не лише моніторингу окремих параметрів, а й поглибленого аналізу детермінованих зв'язків між різними факторами її внутрішнього середовища. Функцію таких

комплексних оцінок виконують інтегральні показники (індекси), що виступають узагальнювальними характеристиками системи. Методологія їхнього розрахунку базується на агрегуванні специфічних індикаторів. Як правило, оцінювання ефективності механізму сталого розвитку промислових об'єктів передбачає інтегральний аналіз наступних аналітичних груп [3]:

- трансформація конкурентного статусу суб'єкта на галузевому ринку;
- динаміка вдосконалення системи менеджменту бізнес-процесів;
- рівень виробничо-технологічного розвитку;
- ступінь фінансово-ресурсного забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Задля підтримання фінансової стійкості та досягнення цільових показників рентабельності, менеджменту необхідно впроваджувати дієвий інструментарій управління доходами та видатками. Цей процес охоплює проведення експрес-діагностики результативних показників, ідентифікацію та факторний аналіз відхилень, імплементацію корегувальних заходів, а також жорсткий контроль відповідності фактичних потоків плановим значенням. Крім того, важливим аспектом є предиктивний аналіз прибутку, обґрунтування програм мінімізації витрат та оптимізації собівартості.

Традиційно за домінуючі критерії оцінювання сталого розвитку приймаються фінансово-економічні дескриптори, що безпосередньо корелюють із прибутковістю організації. Систематизований – перелік економічних індикаторів, які формують аналітичне підґрунтя стійкості, представлено на рис. 1.5.

Методологічні інструменти для діагностики стійкості організації потребують адаптації оціночних параметрів задля підвищення об'єктивності комплексного аналізу. Спираючись на науковий доробок В. Лакас, можна ідентифікувати ключові етапи інтегрованого оцінювання: моніторинг поточної інформації, верифікація системи показників, формування механізму інтегрального обчислення та ранжування індикаторів відповідно до їхнього внеску в узагальнювальний показник. Адаптивний вектор оцінювання

передбачає реалізацію процедур, що забезпечують обґрунтованість та достовірність отриманих результатів [12].

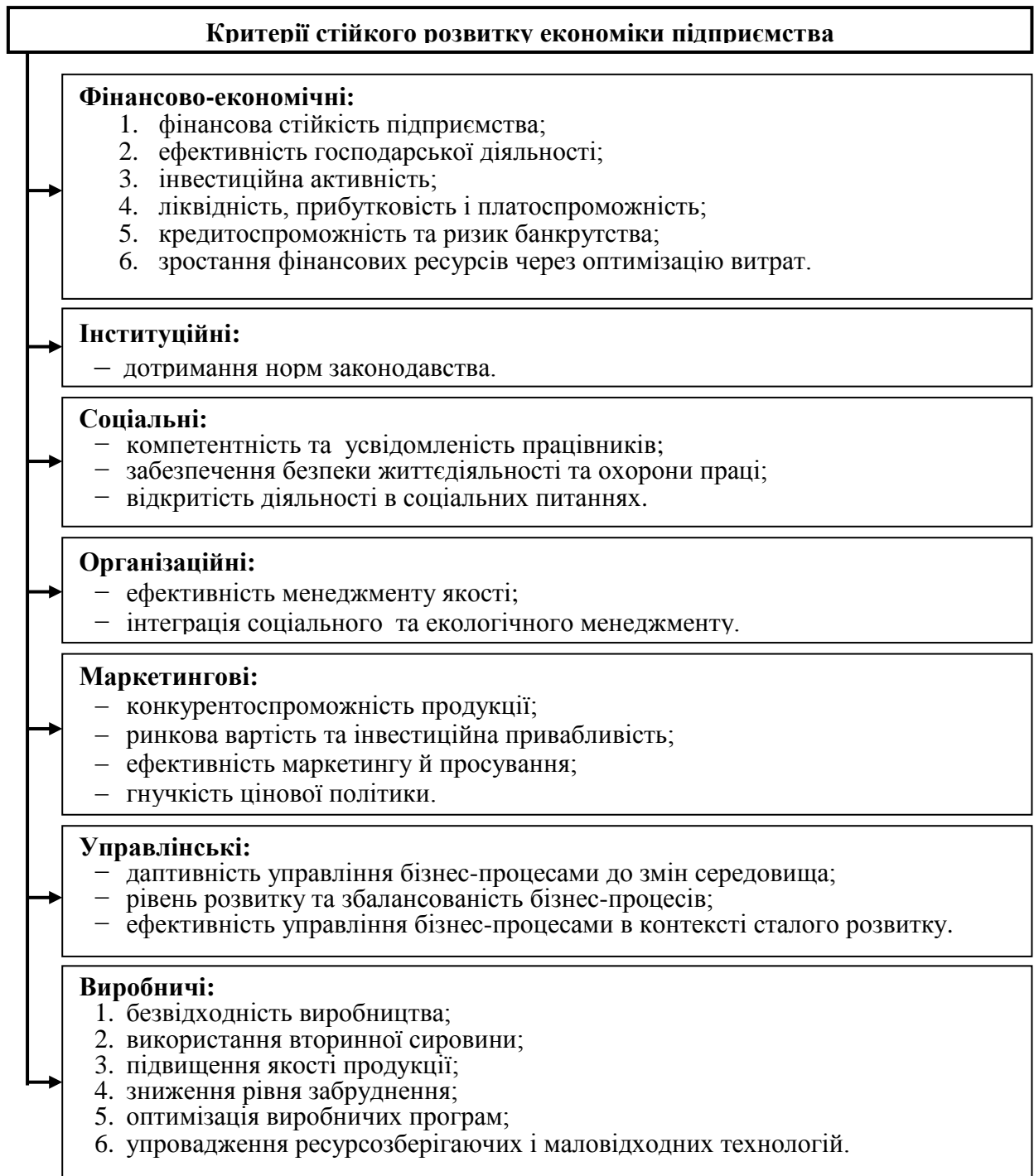


Рис. 1.5. Критерії оцінки сталого розвитку підприємства

*Джерело: узагальнено на основі [32]*

На початковому етапі, який поєднує аналітичну та оціночну функції, критично важливим є формування аналітичного балансу та аудит обсягів реалізації. Фінансові метрики відіграють визначальну роль у детекції

дестабілізуючих факторів, оскільки в ринковому середовищі саме фінансова стійкість виступає головним індикатором загальної стабільності. Для глибокого розуміння фінансових процесів застосовується вертикальний та горизонтальний аналіз бухгалтерської звітності. Крім того, дослідження динаміки продажів дозволяє оцінити кореляцію між рівнем стійкості та ефективністю маркетингово-логістичного менеджменту.

Другий етап спрямований на детермінацію фундаментальних підсистем, що забезпечують стабільне функціонування об'єкта. У науковому дискурсі існують різні погляди на структуру цього явища: учені розглядають його як стійкість як симбіоз фінансової, організаційної та виробничої компонент, із акцентом на виробничій, інноваційній, кадровій та фінансовій складових та виокремлюючи маркетингові, торгово-технологічні та управлінські бізнес-процеси. Отже, архітектура підсистем є варіативною і залежить від галузевої специфіки. Адаптивний набір компонентів формується на основі охоплення ключових факторів впливу, врахування специфіки діяльності та залучення експертних знань у конкретній сфері. На основі цих критеріїв виокремлюють такі підсистеми [10]:

- фінансова: оцінює якість управління грошовими потоками та рівень автономності від зовнішніх запозичень.
- виробнича: відображає ефективність операційної діяльності, якість продукції та відповідність ресурсів ринковим вимогам;
- маркетингово-логістична: характеризує надійність ланцюгів постачання та здатність задовольняти споживчий попит;
- інвестиційна: гарантує розширене відтворення капіталу та стабільну фінансову підтримку стратегічних проєктів;
- інноваційна: забезпечує конкурентоспроможність через впровадження новітніх технологій у турбулентних умовах;
- кадровий потенціал: виступає інтелектуальним рушієм стійкості, що визначає гнучкість управління та корпоративну культуру.

Третій етап присвячений формуванню бази коефіцієнтів для кожної

підсистеми. Вибір метрик обумовлений галузевими особливостями: фінансовий блок традиційно аналізується через показники рентабельності, ліквідності та ділової активності; виробничий – через вартісні вимірники використання фондів та асортиментну політику. Інноваційна сфера описується через інтелектуальні та матеріально-технічні активи, а інвестиційна – через розмежування показників потенціалу та конкретних проєктів. Оцінка трудового потенціалу потребує трансформації якісних характеристик (досвід, кваліфікація) у кількісні за допомогою коригувальних коефіцієнтів.

На фінальному етапі розраховується інтегральний показник. Серед існуючих підходів найбільш методологічно виправданим є адитивний метод, оскільки мультиплікативний підхід має обмеження щодо нульових або від'ємних значень індикаторів. Адитивна модель передбачає агрегування всіх вагомих індикаторів, помножених на відповідні коефіцієнти вагомості. Вагомість кожного показника та підсистеми визначається експертним шляхом, при цьому сумарне значення вагових коефіцієнтів повинно дорівнювати одиниці [33]. Такий підхід дозволяє отримати комплексну цифрову оцінку рівня економічної стійкості підприємства.

Комплексна методологія вимірювання передбачає групування дескрипторів за функціональними доменами, що дозволяє охопити всі аспекти життєдіяльності підприємства:

1. Блок економічної стійкості: базується на розрахунку коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, ринкову частку, рентабельність та фондівіддачу. Також враховуються динаміка обсягів реалізації, рівень забезпеченості власними оборотними коштами, темпи інвестування в основний капітал, маневреність власного капіталу, ступінь зносу необоротних активів та показники продуктивності праці.

2. Блок соціальної стійкості: охоплює метрики кадрового менеджменту, зокрема коефіцієнт плинності персоналу, темпи зростання оплати праці та компаративний аналіз середньої заробітної плати на підприємстві відносно

галузевих показників.

3. Блок екологічної стійкості: включає індикатори екологічної відповідальності, такі як відношення витрат на природоохоронні заходи до чистого прибутку, енергоємність технологічних процесів, частку утилізованих відходів, а також питому вагу скидів стічних вод та викидів шкідливих речовин у загальному обсязі виробництва.

Для визначення підсумкового рівня сталого розвитку підприємства на основі узагальнювальних параметрів кожної компоненти пропонується використання математичної моделі, де інтегральний індекс обчислюється як середнє геометричне агрегованих показників економічної, соціальної та екологічної стійкості. З метою приведення різнорідних даних до єдиного порівнянного вигляду в розрахунках використовуються не абсолютні величини, а відносні показники (індекси темпів росту) [28].

$$I_{sd} = \sqrt[3]{I_{econ} \times I_{soc} \times I_{ecol}} \quad (1.1)$$

Даний методичний підхід характеризується як перевагами, так і певними обмеженнями. До позитивних аспектів слід віднести логічну прозорість та уніфікованість обчислень, охоплення мультидисциплінарного ряду індикаторів, а також можливість отримання концентрованої інформації про стан тріади розвитку підприємства..

Наведемо ряд показників, які є актуальним на кожному етапі обчислення ефективності:

1. Економічні (результативність і ефективність):

1.1. Рентабельність продажів:

$$P_{prod.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації продукції}} \quad (1.2)$$

1.2. Прибуток на одного працівника:

$$П_{1прац.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.3)$$

1.3. Коефіцієнт економності апарату управління, який показує частку витрат на систему управління (адміністративні витрати) в загальних витратах підприємства:

$$K_{eay} = \frac{\text{Витрати на систему управління}}{\text{Загальні витрати}} \quad (1.4)$$

1.4. Коефіцієнт співвідношення фінансових затрат на управління до темпів зростання обсягів виробництва, що ілюструє ефективність менеджменту та розраховується за формулою:

$$K_{eay} = \frac{\text{Витрати на систему управління}}{\text{Дохід від реалізації продукції}} \quad (1.5)$$

2. Екологічні (ресурсоефективність і навантаження):

2.1. Рівень використання відходів:

$$P_{вв} = \frac{\text{Обсяг використаних відходів}}{\text{Загальний обсяг відходів}} \quad (1.6)$$

2.2. Рівень утилізації відходів, що розраховується за формулою:

$$P_{ув} = \frac{\text{Обсяг утилізації відходів}}{\text{Загальний обсяг відходів}} \quad (1.7)$$

2.3. Питома вага витрат на охорону довкілля, що розраховується за формулою:

$$P_{од} = \frac{\text{Витрати на охорону довкілля}}{\text{Загальні витрати}} \quad (1.8)$$

3. Соціальні (людський капітал і соціальна відповідальність):

3.1. Рівень плинності кадрів:

$$T = \frac{\text{Кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.9)$$

3.2. Середня заробітна плата

$$Z_{сер.} = \frac{\text{Витрати на оплату праці}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.10)$$

Таким чином, подана система показників дає змогу перейти від загальних характеристик сталого розвитку до кількісної оцінки результативності управлінських рішень у економічній, екологічній та соціальній площинах. Водночас для забезпечення об'єктивності висновків інтегральні оцінки доцільно інтерпретувати лише разом із аналізом абсолютних значень і динаміки складових показників, що дозволяє точніше відобразити причинно-наслідкові зв'язки у діяльності підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами проведених теоретичних досліджень можемо зробити наступні узагальнення:

1. У теоретичному розумінні сталий розвиток слід розглядати як інтегровану концепцію, що поєднує економічну результативність, соціальну збалансованість та екологічну безпеку. Еволюція цього поняття свідчить, що воно поступово трансформувалося від загальної ідеї збереження ресурсів для майбутніх поколінь у цілісну багатовимірну парадигму, яка орієнтує управління на довгострокову стійкість, раціональне використання ресурсів і узгодження інтересів суспільства, економіки та довкілля.

2. Сучасна теорія сталого розвитку має не лише концептуальне, а й прикладне значення, оскільки виступає методологічною основою для формування державної політики та стратегій розвитку підприємств. У контексті України її актуальність посилюється необхідністю адаптації Цілей сталого розвитку до умов воєнного стану, відновлення інфраструктури, підвищення енергоефективності, екологічної безпеки та соціальної стійкості, що робить сталий розвиток важливим орієнтиром для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях.

3. Механізм управління підприємством в умовах економічної нестабільності доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних організаційних, фінансових, інформаційних, правових, технологічних і кадрових інструментів, спрямованих на забезпечення економічної стійкості та безпеки. Його призначення полягає не лише у реагуванні на кризові прояви, а й у формуванні здатності підприємства адаптуватися до змін середовища, зберігати керованість, платоспроможність і конкурентні позиції в умовах високої невизначеності.

4. Сучасна теорія управління доводить, що механізм економічної безпеки є необхідною передумовою переходу підприємства до моделі сталого розвитку. Саме поєднання стратегічного планування, моніторингу ризиків, сценарного моделювання, адаптивного контролю та інноваційного

менеджменту дає змогу перейти від короткострокового антикризового реагування до довгострокової проактивної стратегії, у якій економічна ефективність узгоджується з екологічною відповідальністю та соціальною стійкістю.

5. Оцінювання сталого розвитку підприємства має ґрунтуватися на системі репрезентативних, достовірних і взаємопов'язаних індикаторів, які відображають не окремі сторони діяльності, а загальний рівень його стійкості. Такий підхід передбачає комплексне врахування економічної, соціальної та екологічної складових, оскільки ізольований аналіз лише фінансових або лише екологічних параметрів не дає об'єктивного уявлення про реальний стан і перспективи розвитку підприємства.

6. Сучасні методичні підходи свідчать, що найбільш обґрунтованим є інтегральне оцінювання сталого розвитку, побудоване на поєднанні системи часткових показників за окремими підсистемами з узагальнювальним індексом. Це дає змогу не лише кількісно визначити рівень стійкості підприємства, а й простежити вплив управлінських рішень на фінансову результативність, кадрову стабільність та екологічну відповідальність, що є важливим для формування обґрунтованих висновків і подальшого вдосконалення системи управління.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ФЕНІКС-АГРО» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах ведення господарської діяльності в Україні, що супроводжуються економічною нестабільністю, посиленням конкуренції на ринку праці, а також впливом воєнного стану, особливої важливості набуває питання ефективного управління сталим розвитком. Успішне управління сталим розвитком на підприємстві забезпечує не лише ефективне використання ресурсного потенціалу, але й сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. У контексті воєнного стану та кризових явищ, які супроводжують діяльність підприємств, значно зростає потреба в гнучких, адаптивних підходах до менеджменту, що базуються на стратегічному плануванні, оперативному реагуванні на зміни та ефективному використанні людського капіталу. Саме тому вивчення існуючої системи управління сталим розвитком на підприємстві ПП «Фенікс Агро», та пошук шляхів її удосконалення з урахуванням сучасних викликів, є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Організаційно-правова форма ПП «Фенікс Агро» – приватне підприємство, що зумовлює специфіку його управління, структури прийняття рішень і розподілу прибутку. Підприємство функціонує на підставі Статуту, чинного законодавства України, зокрема відповідно до Господарського кодексу України та Закону України «Про підприємництво». ПП «Фенікс Агро» зареєстроване як юридична особа у м. Умань Черкаської області, має відповідну установчу документацію, фінансову автономію, банківські рахунки та інші атрибути суб'єкта господарювання. У своїй діяльності

підприємство керується затвердженим переліком видів діяльності відповідно до КВЕД.

Основним напрямом діяльності ПП «Фенікс Агро» є 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових та насіння олійних культур. Серед інших видів діяльності підприємства – 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, 01.24 Вирощування фруктів, 01.41–01.49 – Тваринництво, 01.61–01.64 – Допоміжні роботи в рослинництві та тваринництві, а також 10.11–10.91 – Харчова промисловість, включаючи виробництво м'яса, олії, цукру та кормів. Крім того, ПП «ФЕНІКС АГРО» здійснює оптову й роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, а також має дозвіл на забір і постачання води.

Організаційна структура ПП «Фенікс Агро» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає чіткий вертикальний підпорядкований механізм управління та розподіл обов'язків між функціональними підрозділами. Структура управління передбачає централізоване ухвалення рішень на вищому рівні та спеціалізоване функціональне управління на середньому і нижньому рівнях (рис. 2.1).

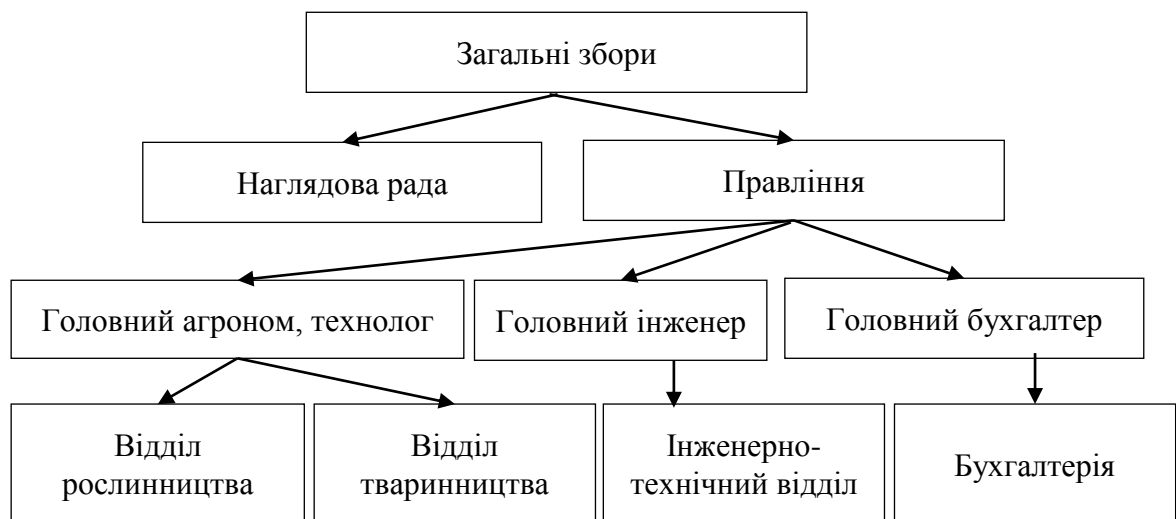


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Фенікс Агро»

*Джерело: узагальнено автором*

У ПП «Фенікс Агро» організаційна структура управління побудована

на принципах централізованого стратегічного керівництва та чіткої вертикалі підпорядкування. Найвищим органом управління виступають загальні збори, до повноважень яких належить ухвалення ключових управлінських рішень, затвердження стратегічних планів і звітів про діяльність, а також формування складу Наглядової ради та Правління.

Наглядова рада є органом контролю, який представляє інтереси засновника чи інвесторів підприємства, здійснюючи нагляд за діяльністю виконавчих органів, зокрема Правління. Останнє є виконавчим органом ПП «Фенікс Агро», відповідальним за поточне управління господарською діяльністю. Роботою Правління керує голова, який також здійснює координацію роботи ключових підрозділів і профільних фахівців.

Ключовими ланками виконавчої структури ПП «Фенікс Агро» є:

- Головний агроном – відповідає за організацію агротехнічних процесів і технологічне забезпечення виробництва в галузі рослинництва, очолює відповідний виробничий відділ.

- Головний інженер – здійснює технічний нагляд за машинно-тракторним парком, виробничими потужностями, спорудами та технічним устаткуванням, очолює інженерно-технічний відділ.

- Головний бухгалтер – відповідає за організацію фінансового обліку, складання звітності та контроль за фінансовими потоками, керує бухгалтерською службою.

Функціональні підрозділи підприємства включають:

- Відділ рослинництва – виконує технологічні операції з вирощування сільськогосподарських культур.

- Відділ тваринництва – займається утриманням сільськогосподарських тварин і виробництвом відповідної продукції.

- Інженерно-технічний відділ – забезпечує технічне обслуговування, ремонти обладнання, інфраструктури та транспорту.

- Бухгалтерія – веде облік господарських операцій, формує фінансову звітність і контролює витрати підприємства.

Стратегічне бачення сталого розвитку, відповідно до місії ПП «Фенікс Агро» має наступний вигляд (рис. 2.3).

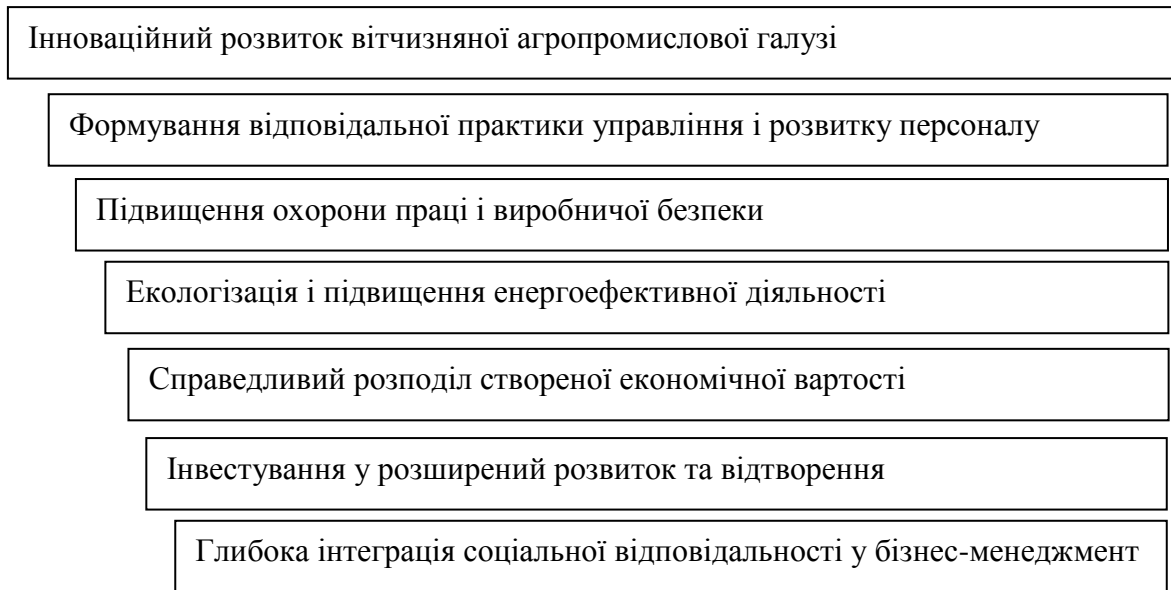


Рис. 2.3. Стратегічне бачення сталого розвитку ПП «Фенікс-Агро»

*Джерело: узагальнено автором*

ПП «Фенікс-Агро» безпосередньо інтегрує у свої корпоративні цінності та менеджмент принципи сталого розвитку. Компанія орієнтується на кращі світові практики та перейшла на міжнародні стандарти International Sustainability and Carbon Certification. Ключові елементи візії Fenix Agro:

1. Екологічна відповідальність: Включення передових практик для зменшення впливу на довкілля і впровадження систем, які забезпечують екологічну чистоту і відновлення ресурсів.

2. Відповідність міжнародним стандартам ISCC: Забезпечення, що всі продукти та процеси відповідають глобально визнаним критеріям ISCC, що підтверджує їх стійкість.

3. Соціальна відповідальність: Підтримка і розвиток спільнот, включення принципів справедливості та покращення умов праці на всіх етапах виробництва.

4. Неперервні інновації та стратегічні партнерства: Фокус на інноваціях, що сприяють сталості та ефективному використанню ресурсів, а також на розбудові партнерств, які розширюють вплив і допомагають

досягати корпоративних цілей у сталості.

Територіальне розташування ПП «Фенікс Агро» забезпечує сприятливі умови для ведення аграрного виробництва. Родючі ґрунти, м'який клімат, наявність транспортних сполучень та інфраструктури створюють оптимальні передумови для стабільного розвитку сільськогосподарської діяльності. Загальна площа земельного банку, яким користується підприємство, становить 4559,0 га, з яких 4501,0 га припадає на орні землі, а 35,0 га – на сіножаті та пасовища (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Оцінка землезабезпеченості ПП «Фенікс Агро»

Показники	Роки			Відхилення			
				2024-2023 рр		2025-2024 рр	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Площа с.-г. угідь, га	4189,0	4559,0	4559,0	370	9	0	0
Площа ріллі, га	4131,0	4501,0	4501,0	370	9	0	0
Ступінь освоєння земель, %	98,6	98,7	98,7	0,1	0	0	0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	119	116	111	-3	-3	-5	-4
У розрахунку на 1 працівника, га:							
- с.-г. угідь	35,2	39,3	41,1	4,1	12	1,8	5
- ріллі (посівні площі)	34,7	38,8	40,6	4,1	12	1,8	5

*Джерело: розраховано автором за даними ПП «Фенікс Агро»*

Станом на 2025 рік змін у структурі чи розмірі земельного фонду ПП «Фенікс Агро» не зафіксовано. Проте внаслідок скорочення кадрового складу спостерігається зростання показників землезабезпечення працівників: збільшилися площі сільськогосподарських угідь та посівних площ у розрахунку на одного працівника. Згідно з аналізом даних, у 2025 році площа посівів та сільськогосподарських угідь у розпорядженні підприємства зросла орієнтовно на 9% у порівнянні з 2023 роком. Водночас показники землезабезпечення працівників зросли приблизно на 17%, що пов'язано зі зменшенням чисельності персоналу.

Показники забезпеченості ПП «Фенікс Агро» трудовими ресурсами у 2023–2025 роках наведемо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами

ПП «Фенікс Агро», 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2024-2023 рр		2025-2024 рр	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	119	116	111	-3	-3	-5	-4
Кількість працівників, зайнятих с.-г. виробництвом, всього, осіб	112	109	105	-3	-3	-4	-4
з них зайняті:							
у рослинництві	68	61	59	-7	-10	-2	-3
у тваринництві	44	48	46	4	9	-2	-4
Вироблено валової продукції у постійних цінах 2016 р. на 1 працівника, тис. грн	650,6	683,8	703,5	33,2	5	19,7	3
Отримано прибутку (збитку) у розрахунку на 1 працюючого, тис. грн	51,9	41,6	91,8	-10,3	-20	50,2	121
Фонд плати праці, тис. грн	3251,2	3568,9	3785,6	317,7	10	216,7	6
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	25186	27585	28371	2399	10	786	3

Джерело: сформовано на основні фінансової звітності ПП «Фенікс Агро»

Аналізуючи дані підприємства, можемо простежити чітку тенденцію до щорічного скорочення середньооблікової кількості працівників (зі 119 осіб у 2023 р. до 111 осіб у 2025 р.).

Таблиця 2.3 – Оцінка прибутковості ПП «Фенікс Агро», 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2024-2023 рр		2025-2024 рр	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг	97359	99102	123874	1743	1,8	24772	25,0
Валовий прибуток / збиток	8991	3265	10664	-5726	-63,7	7399	226,6
Операційний прибуток / збиток	3932	-541	6124	-4473	-113,8	6665	-1232,0
Чистий прибуток / збиток	5817	4539	9636	-1278	-22,0	5097	112,0

Джерело: розраховано на основні фінансової звітності ПП «Фенікс Агро»

З огляду на сучасні виклики у веденні господарської діяльності, керівники підприємств змушені приділяти особливу увагу

конкуреноспроможності підприємства, зокрема у збутовій сфері. Сучасна збутова система охоплює широкий спектр завдань, що включає аналітичну роботу, стратегічне планування, впровадження маркетингових рішень і контроль за їх реалізацією.

Конкуреноспроможність сільськогосподарського підприємства значною мірою залежить від обраної спеціалізації його виробничо-господарської діяльності. Спеціалізація передбачає зосередження на окремих пріоритетних напрямках розвитку. Основним критерієм, який визначає спеціалізацію, є структура товарної продукції, що й було проаналізовано на прикладі ПП «Фенікс Агро» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад товарної продукції ПП «Фенікс-Агро»

Показники	Роки						Відхилення,			
	2023		2024		2025		2024-2023 pp.		2025-2024 pp.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%	+/-	%
Культури зернові та зернобобові, всього	8393,4	54,2	9607,9	60,4	11843,7	55,2	1214,5	14,5	2235,8	23,3
Ріпак	3333,9	21,5	2286,4	14,4	5341,2	24,9	-1047,5	-31,4	3054,8	133,6
Соняшник	3772,9	24,3	4015,6	25,2	4259,8	19,9	242,7	6,4	244,2	6,1
Всього	15500,2	100	15909,9	100	21444,7	100	409,7	2,6	5534,8	35

*Джерело: розраховано за даними звітності ПП «Фенікс Агро».*

Для аналізу рівня конкурентних сил ПП «Фенікс-Агро» проведемо експертну оцінку з використанням моделі «п'яти сил» М. Портера (Дод. А).

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища ми використали 3-бальну шкалу, де: 1 бал – слабкий вплив; 2 бали – помірний вплив; 3 бали – сильний вплив. На основі цієї шкали сформуємо матрицю конкурентного профілю продукції ПП «Фенікс Агро» на ринку сільськогосподарської продукції. Визначимо ваговий коефіцієнт кожного фактора та рейтинг кожного конкурента за допомогою методу експертних оцінок, що буде відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця оцінки ринкових переваг продукції

## ПП «Фенікс-Агро»

Ключові фактори успіху	Ваговий коефіцієнт	ПП «Фенікс-Агро»		ПРАТ «ПК «Поділля»		ТОВ «Агрокомплекс «Вінниччина»		ФГ «Україна»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Якість продукції	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1,0	3	0,75
Вартість продукції	0,35	5	1,75	3	1,05	4	1,4	3	1,05
Частка ринку	0,23	3	0,69	2	0,46	2	0,46	1	0,23
Рівень розробленості асортименту	0,17	3	0,51	5	0,85	2	0,34	2	0,34
Загальна оцінка	1	16	4,2	15	3,61	12	3,2	9	2,37

*Джерело: узагальнено автором*

Матеріали таблиці засвідчують, що досліджуване підприємство має стійкі конкурентні позиції серед аналогічних суб'єктів господарювання району. Такий рівень конкурентоспроможності забезпечується насамперед оптимальним поєднанням належної якості продукції та прийняттого рівня цін.

Отже, ПП «Фенікс Агро» загалом демонструє достатній потенціал для сталого розвитку, оскільки поєднує сприятливу ресурсну базу, багатопрофільну аграрну діяльність, орієнтацію на міжнародні стандарти сталості та сильні конкурентні позиції на ринку. Водночас стійкість підприємства потребує подальшого зміцнення через адаптацію системи управління до умов економічної нестабільності, воєнних ризиків і скорочення трудових ресурсів. Позитивна динаміка доходу, прибутку та продуктивності праці свідчить про наявність внутрішніх можливостей для розвитку, однак їх реалізація залежить від здатності підприємства поєднати економічну ефективність із екологічною відповідальністю, соціальною стабільністю та гнучким стратегічним управлінням.

## 2.2. Аналіз ефективності інструментів управління сталим розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності

Упродовж своєї діяльності ПП «Фенікс Агро», як один із стійких регіональних виробників аграрної продукції, дотримується принципів сталого розвитку та забезпечує прозорість ведення бізнесу відповідно до вимог національного законодавства та галузевих стандартів. Система управління сталим розвитком підприємства передбачає акцентування уваги на всіх сферах діяльності, що стосуються розвитку, а саме: екологічному (раціональне землекористування на площі 4559 га), соціальному (зростання доходів та комфорту персоналу) та економічному аспектах (забезпечення ліквідності та рентабельності). Узагальнену систему організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Фенікс-Агро» зобразимо на рис.2.4.

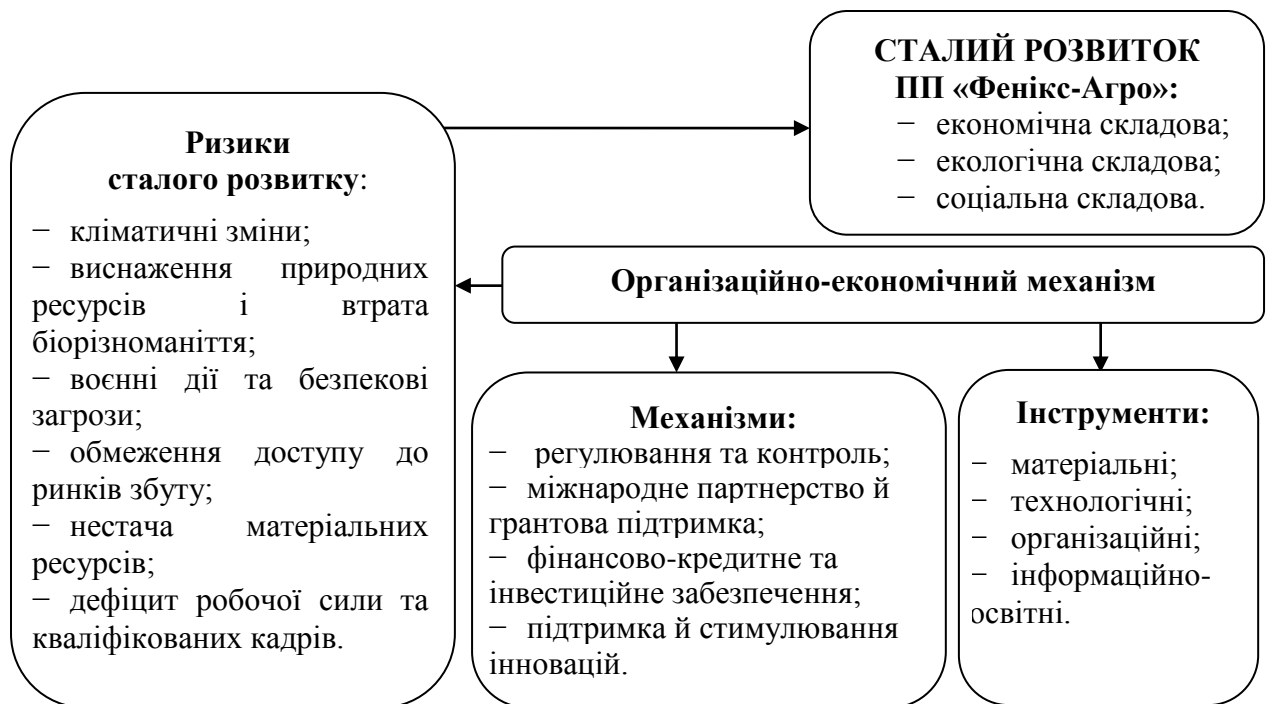


Рис. 2.4. Схема організаційно-економічного механізму сталого розвитку ПП «Фенікс-Агро»

*Джерело: узагальнено автором за даними ПП «Фенікс-Агро»*

Описуючи організаційно-економічний механізм забезпечення сталого

розвитку ПП «Фенікс-Агро» доцільно охарактеризувати його як керований цикл, у якому підприємство перетворює зовнішні та внутрішні виклики на узгоджені управлінські дії й вимірювані результати. Він передбачає:

1. Вхід – ризики сталого розвитку у вигляді оцінювання ряду негативних факторів зовнішнього впливу, які формують попит на сталі управлінські рішення.

2. Ядро організаційно-економічного механізму – управлінські механізми, що задають правила, регламенти і задають вимоги відповідності та інструменти, через які цей механізм працює.

3. Вихід – результати у вигляді зростання показників у трьох площинах сталого розвитку (економічній, екологічній та соціальній).

Замикає схему зворотний зв'язок: вимірювання показників і контроль дають підстави коригувати інструменти й інвестиційні пріоритети під зміну ризиків.

Після окреслення організаційно-економічного механізму сталого розвитку логічним наступним кроком є перевірка того, наскільки цей механізм працює результативно, тобто чи перетворюються управлінські рішення на вимірювані зміни в діяльності підприємства. Саме тому доцільно перейти до аналізу показників управління сталим розвитком, які відображають не декларації, а фактичні наслідки управління (табл 2.6).

Економічні показники засвідчують, що у 2023 році підприємство увійшло в фазу зниження обсягів і результативності – це логічно узгоджується з впливом повномасштабної війни (розриви логістики, звуження ринків, дефіцит ресурсів), що відбилося також у погіршенні рентабельності. У 2024 році спостерігається перелом тенденції та поступове відновлення, хоча рентабельність ще залишається з від'ємною динамікою. У 2025 році відновлення переходить у фазу помітного зростання: посилюються виробничі результати й показники на одного працівника, а рентабельність демонструє позитивну динаміку, що свідчить про підвищення загальної ефективності діяльності.

Таблиця 2.6 – Показники управління сталим розвитком управління  
сталим розвитком

Показники	Роки			Відхилення,			
	2023	2024	2025	2024-2023 pp.		2025-2024 pp.	
				+/-	%	+/-	%
Економічна складова оцінки							
Темп приросту виробництва продукції, %	-12,3	2,6	34,8	14,9	-121,1	32,2	1238,5
Зміна продуктивності праці одного працівника, %	-6	7	55	13	-216,7	48	685,7
Динаміка зміни прибутку на одного працівника, %	-12,3	18,7	120,7	31	-252,0	102	545,5
Динаміка зміни рентабельності, %	-4,2	-1,39	3,2	2,81	-66,9	4,59	-330
Екологічна складова оцінки							
Варіабельність вирощування культур, шт.	6	8	7	2	33	-1	-13
Землі, які схильні до ерозії ґрунту в загальному обсязі земель, %	2	2	3	0	0	1	50
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	98,6	98,7	98,7	0,1	0	0	0
Рівень екологізації землеробства (залежно від норм внесення органічних добрив), т/га	2	6	15	4	200	9	150
Соціальна складова оцінки							
Відношення середнього доходу працівника до доходу по країні, %	1,05	1,28	1,09	0,23	22	-0,19	-15
Рівень плинності кадрів, %	5,9	12,1	18,9	6,2	105	6,8	56
Часка прибутку спрямована на підтримку соціального розвитку громади, %	1,5	2,1	1,8	0,6	40	-0,3	-14
Частка жінок у виробництві, %.	21	32	41	11	52	9	28

*Джерело: Розраховано автором за даними ПП «Фенікс-Агро»*

Екологічні показники за 2023–2025 pp. відображають суперечливу, але загалом керовану динаміку землекористування. Різноманіття культур у сівозміні зростає у 2024 році, а в 2025 році дещо знижується, що може означати повернення до більш вузької спеціалізації. Частка земель, схильних до ерозії, у 2025 році збільшується, тобто ризики деградації ґрунтів посилюються і потребують цільових протиерозійних заходів. На цьому тлі рівень розораності залишається стабільно дуже високим, що саме по собі обмежує екологічну стійкість агровиробництва. Водночас найбільш позитивним сигналом є різке підвищення рівня екологізації землеробства

через зростання внесення органічних добрив, що потенційно підтримує відновлення родючості ґрунту і частково компенсує негативні чинники інтенсивного землекористування.

Соціальні показники за 2023–2025 рр. демонструють неоднозначну картину: відносний рівень оплати праці працівників порівняно із середнім по країні в 2024 році покращується, але в 2025 році частково втрачає цю динаміку, що може послаблювати мотиваційний ефект. Найбільш проблемною тенденцією є послідовне зростання плинності кадрів, яке вказує на ускладнення утримання персоналу й ризику кадрової нестабільності. Підтримка соціального розвитку громади має помірно хвилеподібний характер: після збільшення у 2024 році частка спрямованого прибутку у 2025 році дещо зменшується, але залишається на відчутному рівні. Водночас стійко зростає частка жінок у виробництві, що свідчить про поступове розширення гендерної залученості та потенційне вирівнювання можливостей у трудових практиках підприємства.

Невід’ємною умовою ефективної діяльності підприємства є системне вдосконалення управління з урахуванням прогнозованих тенденцій аграрного ринку та вимог чинних стандартів. Для ПП «Фенікс Агро» перспективним напрямом розвитку є забезпечення збалансованого зростання, що поєднує відновлення фінансової стійкості, соціальний розвиток трудового колективу та екологічно безпечне використання земельних ресурсів.

Такий підхід підприємство розглядає як довгострокову відповідальність перед основними стейкхолдерами: пайовиками, споживачами продукції, працівниками, партнерами та державними органами. Відповідно, своєчасна сплата податків, збереження й розвиток кадрового потенціалу, прозорість господарської діяльності, надійність партнерських зв’язків і забезпечення належної якості зернових, технічних культур та продуктів їх переробки формують основу сталого розвитку підприємства.

Система управління сталим розвитком підприємства охоплює низку взаємопов’язаних підсистем, узгоджена дія яких забезпечує комплексний

розвиток економічної, екологічної та соціальної складових. Їх поєднання дає змогу досягти синергетичного ефекту й підвищити результативність управлінських рішень.

Досягнення стабільних фінансових результатів і поступу у сфері сталого розвитку в ПП «Фенікс Агро» пов'язане з реалізацією стратегії, що ґрунтується на таких принципах: збереження родючості ґрунтів, мінімізація виробничих втрат, забезпечення продовольчої безпеки та нульовий травматизм. Водночас кожний етап діяльності підприємства — від вирощування зернових культур до їх переробки й реалізації — потребує постійного перегляду з метою підвищення сталості всього виробничо-збутового ланцюга.

Для забезпечення ефективної діяльності та дотримання принципів сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» має формувати відносини довіри й партнерства на аграрному ринку, враховуючи інтереси основних стейкхолдерів. Перед кожною групою заінтересованих осіб підприємство виконує відповідні зобов'язання, що відображено на рис. 2.5. Орієнтація ПП «Фенікс Агро» на сталий розвиток також передбачає організаційне забезпечення низки проєктів, які доцільно згрупувати за окремими функціональними блоками:

- якість та безпека аграрної продукції;
- розвиток та безпека персоналу;
- підтримка сільських громад (суспільство);
- екологія землекористування та енергоефективність.

Таким чином, блок «якість та безпека продукції» передбачає безпосереднє забезпечення якості зернових, технічних культур та продуктів їх переробки. Як згадувалось вище, підприємство поєднує рослинництво і переробку, що вимагає дотримання суворих санітарних норм. До того ж, продукція ПП «Фенікс Агро» відповідає національним стандартам якості та безпеки харчових продуктів (зокрема, впровадження принципів системи НАССР при виробництві олії та кормів, а також дотримання ветеринарно-

санітарних вимог у тваринництві задля забезпечення споживачів безпечним м'ясом та молочною сировиною).

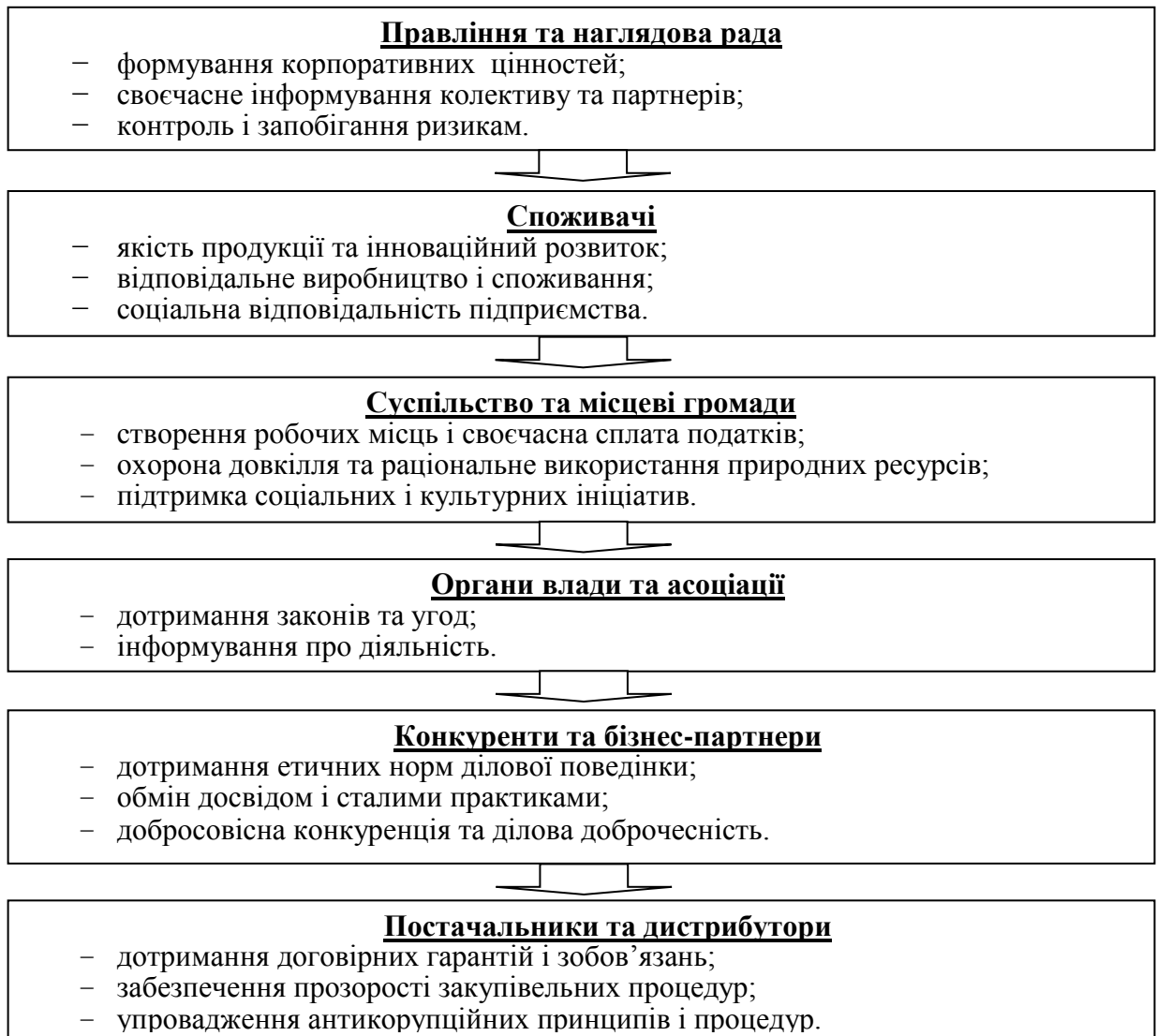


Рис. 2.5. Відносини ПП «Фенікс-Агро» зі стейкхолдерами у напрямку забезпечення сталого розвитку

*Джерело: узагальнено автором*

«Розвиток персоналу» підприємства звертає увагу на безпосереднє підвищення кваліфікації механізаторів та агрономів, розвиток системи мотивації та охорону праці. Посилаючись на вагомість персоналу як головного стратегічного ресурсу, що формує результативність (зростання валової продукції на одного працівника до 703,5 тис. грн), менеджмент ПП «Фенікс Агро» розробляє заходи щодо поліпшення умов праці та соціального захисту. Тому компанія забезпечує конкурентний рівень оплати праці

(середня зарплата зросла до 28371 грн), що сприяє залученню молодих фахівців у сільську місцевість.

Еко-відповідальність підприємства спрямована на збереження родючості ґрунтів через науково обґрунтовану сівозміну; раціональне використання водних ресурсів (дозвіл на спецводокористування); використання органічних відходів як добрив (замкнений цикл). Екологічну орієнтованість підтверджує відмова від агресивних методів обробітку ґрунту та перехід на енергоощадні технології.

Блок «суспільство» характеризується участю ПП «Фенікс Агро» в житті місцевих громад, на території яких орендуються земельні паї. Підприємство формує соціальний бюджет за рахунок частини прибутку. Враховуючи зростання нерозподіленого прибутку на 42,5%, підприємство розширило можливості для підтримки пайовиків та інфраструктури сіл. Загалом, в діяльності агропідприємства можна виділити наступні аспекти стійкого розвитку:

- використання побічної продукції рослинництва (солома, лушпиння) для власних енергетичних потреб;
- оптимізація логістичних маршрутів для зниження витрат палива;
- системна сплата орендної плати за земельні паї (4559,0 га), що є основою добробуту орендодавців;
- матеріальна та продовольча допомога Збройним Силам України (продукти харчування власного виробництва);
- забезпечення продовольчої безпеки регіону через продукції;
- інвестиції в оновлення машинно-тракторного парку для покращення умов праці механізаторів.

Для досягнення стратегічної сталості ПП «Фенікс Агро» загалом або окремих її складових доцільно дотримуватися такої послідовності дій:

1. оцінити поточний рівень фінансової стійкості підприємства через аналіз ліквідності, рентабельності та платоспроможності;
2. провести діагностику внутрішнього й зовнішнього середовища за

допомогою SWOT-аналізу, визначивши сильні та слабкі сторони, можливості й загрози;

3. розробити альтернативні заходи стабільного розвитку, зокрема диверсифікацію культур, розвиток переробки та оптимізацію виробничих процесів;

4. сформувавши рекомендації щодо підвищення ефективності використання земельних ресурсів;

5. забезпечити реалізацію запропонованих заходів із подальшим контролем їх виконання та оцінюванням результатів.

Щодо комплексного розвитку сталості, доречно при оцінюванні розглядати наступні інструменти, які дозволять виконати поставлену мету:

1. Економічні (управління собівартістю продукції, контроль дебіторської заборгованості, ефективне використання оборотних активів, інвестиції);

2. Соціальні (своєчасна виплата зарплат та орендної плати, покращення соціально-побутових умов для працівників ферм та полів, підтримка громад);

3. Екологічні (дотримання сівозмін, мінімізація хімічного навантаження на ґрунт, безпечна утилізація тари від ЗЗР, контроль якості водних ресурсів).

Таким чином, у процесі забезпечення сталого розвитку важливо враховувати конкурентні переваги підприємства, оскільки саме вони формують основу для вибору обґрунтованої стратегії. Доцільним інструментом такого аналізу є SWOT-методика, яка дає змогу оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища. На основі взаємозв'язку між цими чинниками формуються ключові стратегічні проблеми та обираються альтернативні напрями подальшого розвитку (табл. 2.7).

За допомогою проведеного дослідження, було висвітлено стратегічні проблеми та альтернативи сталого розвитку ПП «Фенікс Агро». Можливими проблемами, що здатні негативно вплинути на ефективність діяльності, є

збільшення виробничих витрат (паливно-мастильні матеріали, добрива), складність прогнозування цін на аграрну продукцію через волатильність ринків, логістичні обмеження експорту, зношення основних засобів та зростання дебіторської заборгованості, що заморожує обігові кошти.

Таблиця 2.7. – SWOT-аналіз діяльності ПП «Фенікс-агро»

Зовнішнє середовище		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище		Підвищення якості за рахунок нових технологій	Збільшення податків
		Впровадження ресурсозберігаючих технологій	Політична нестабільність
		Розширення каналів збуту	Зниження попиту у зв'язку з війною
		Підвищення продуктивності праці	Дефіцит людського капіталу
		Залучення іноземних партнерів	Значна кількість конкурентів
С и л ь н і с т о р о н и	Диверсифіковане виробництво	<b>Стратегічні проблеми:</b> ускладнене прогнозування кон'юнктури аграрного ринку; зростання додаткових виробничих витрат; ризик погіршення ділової репутації підприємства. <b>Стратегічні альтернативи:</b> вихід на нові ринки; залучення додаткових груп споживачів; розширення виробництва; упровадження нових технологій для підвищення ефективності діяльності.	<b>Стратегічні проблеми:</b> нестабільність ринків збуту, можливе скорочення доходів, потреба постійного моніторингу конкурентів.  <b>Стратегічні альтернативи:</b> збереження іміджу компанії, диференціація асортименту, адаптація до змін попиту.
	Багаторічний досвід агровиробництва		
	Висока технічна оснащеність		
	Впізнаваність на ринку		
	Налагоджені партнерські відносини		
С л а б і с т о р о н и	Високі витрати на виробництво	<b>Стратегічні проблеми:</b> зростання собівартості при підвищенні якості продукції, обмеженість інвестування через наявні короткострокові кредити.  <b>Стратегічні альтернативи:</b> розширення ринків збуту, нарощення виробництва, підвищення прибутковості та рентабельності, зниження витрат завдяки ресурсозберігаючим технологіям.	<b>Стратегічні проблеми:</b> втрата наявних і потенційних споживачів, ризик збитковості підприємства.  <b>Стратегічні альтернативи:</b> мінімізація впливу інфляції та податкового навантаження, адаптація до зниження доходів населення, розробка ефективної ресурсозберігаючої стратегії.
	Висока плинність кадрів		
	Дефіцит висококваліфікованих кадрів		
	Високий рівень залежності від кредиторів		
	Низька рентабельність		

Джерело: сформовано автором

Натомість, стратегічними варіантами розвитку визначаються такі

положення, як поглиблення переробки власної сировини (олія, корми, цукор), підвищення врожайності за рахунок використання точного землеробства, збільшення операційного прибутку та рентабельності продажів, зниження собівартості продукції завдяки енергоощадним технологіям та оптимізації логістики. Загалом, система управління сталим розвитком ПП «Фенікс Агро» націлена на розв'язання стратегічних проблем, зменшення залежності від чинників середовища природно-кліматичного (погодні умови) та економічного характеру. До того ж, посилення конкурентних переваг та увага на їх максимальне застосування визначає стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що система управління сталим розвитком ПП «Фенікс Агро» демонструє високу адаптивність до умов економічної нестабільності завдяки ефективному поєднанню виробничої диверсифікації, оптимізації активів та соціально орієнтованої кадрової політики. SWOT-аналіз підтвердив, що обрана стратегія дозволила підприємству подолати кризові явища, відновити показники рентабельності та забезпечити зростання продуктивності праці при одночасному підвищенні рівня її оплати. Подальший успіх розвитку компанії залежить від системного використання інструментів стратегічного планування, спрямованих на нівелювання ризиків зношення основних засобів, поглиблення переробки сировини та гармонізацію економічних цілей з екологічними та соціальними зобов'язаннями перед стейкхолдерами.

### **2.3. Оцінка сталого розвитку підприємства**

У сучасних реаліях забезпечення довгострокової стійкості ПП «Фенікс Агро» вимагає не лише дотримання законодавства України, а й орієнтації на найкращі світові практики. Тому ключовим стратегічним рішенням менеджменту став перехід на міжнародні стандарти ISCC (International

Sustainability and Carbon Certification). Це дозволяє трансформувати екологічну відповідальність з декларативної площини у чітку систему керованих процесів, що включає:

1. Захист екосистем – пріоритетом є збереження земель з високою цінністю біорізноманіття та високим запасом вуглецю, а також комплексний захист ґрунтів, водних ресурсів та повітря від забруднення.

2. Декарбонізацію – впровадження системи вимірювання та скорочення викидів парникових газів на всіх етапах виробничого циклу.

3. Соціальну та правову відповідність – суворе дотримання прав людини, трудових та земельних прав, а також інтеграція дрібних землевласників (пайовиків) у міжнародні ланцюжки поставок.

4. Прозорість – забезпечення повної відстежуваності продукції по всьому ланцюжку поставок [50].

Візія сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» в рамках стандартизації ISCC ґрунтується на чотирьох стовпах: екологічна відповідальність, нормативна відповідність, соціальна складова, інновації та партнерство [29].

Оцінку сталого розвитку можна здійснити за допомогою індикаторів сталого розвитку – комплексних показників, які визначаються завдяки агрегації кількох інших індикаторів. Для забезпечення стійкості, розвиток аграрного підприємства повинен досягати економічного зростання, проте лише в балансі з покращенням якості життя сільських громад та охороною навколишнього середовища (земельного фонду) [19].

Отже, основу економічної стійкості підприємства здебільшого становить стійкість виробничої діяльності. До того ж, економічну стійкість характеризують в сукупності не лише стан виробничої і фінансової стійкості, а також інноваційна (технології обробітку). Оцінку забезпечення сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» варто провести за наступними складовими: фінансова стійкість, стійкість трудового капіталу, стійкість управління, соціальна стійкість, екологічна стійкість.

Економічна категорія фінансової стійкості агропідприємства є

багатогранною і включає фінансову незалежність, можливість вільно маневрувати власними коштами (висока ліквідність) та ефективність виробничих процесів. Фінансова стійкість характеризує надійність для формування партнерських відносин з постачальниками ресурсів та трейдерами. Для комплексної оцінки фінансового становища ПП «Фенікс Агро» проведено аналіз спрощеного (агрегованого) балансу підприємства за 2025 рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Агрегований баланс ПП «Фенікс Агро» за 2025 рік

Показники	На початок року		На кінець року		Відхилення		
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	За питомою вагою, в.п.
<b>Активи</b>							
1. Оборотні активи	90516,0	70,8	111156,0	78,1	20640,0	22,8	7,4
2.1. Запаси і затрати	65030,0	50,8	72982,0	51,3	7952,0	12,2	0,4
2.2. Дебіторська заборгованість	1440,0	1,1	2429,0	1,7	989,0	68,7	0,6
2.3. Поточні фінансові інвестиції	0	-	0	-	-	-	-
2.4. Грошові кошти	16539,0	12,9	19447,0	13,7	2908,0	17,6	0,7
2. Необоротні активи	37406,0	29,2	31151,0	21,9	-6255,0	-16,7	-7,4
Баланс	127922,0	100,0	142307,0	100,0	14385,0	11,2	0,0
<b>Пасиви</b>							
1. Власний капітал	113825,0	89,0	123461,0	86,8	9636,0	8,5	-2,2
1.1. Статутний капітал	43794,0	34,2	43794,0	30,8	0	0	-3,5
1.2. Нерозподілений прибуток	22680,0	17,7	32316,0	22,7	9636,0	42,5	5,0
1.3. Інше	47351,0	37,0	47351,0	33,3	0	0	-3,7
2. Довгострокові пасиви	0	-	0	-	-	-	-
3. Поточні пасиви	14097,0	11,0	18846,0	13,2	4749,0	33,7	2,2
3.1. Короткотермінові кредити і позики	0	-	0	-	-	-	-
3.2. Кредиторська заборгованість	14097,0	11,0	18846,0	13,2	4749,0	33,7	2,2
Баланс	127922,0	100,0	142307,0	100,0	14385,0	11,2	-

Джерело: розраховано автором за даними ПП «Фенікс Агро»

На основі аналізу агрегованого балансу можна виділити наступні зміни у фінансовому стані ПП «Фенікс Агро» упродовж звітної періоду:

Необоротні активи підприємства зменшилися на 6255 тис. грн (що становить -16,7%). Їх частка у структурі активів знизилася з 29,2% до 21,9%, що може свідчити про зношення основних засобів без оновлення або недооцінку активів у балансі. Оборотні активи, навпаки, продемонстрували значне зростання – на 20640 тис. грн (+22,8%) протягом 2025 року. Їх частка у загальній структурі активів зросла з 70,8% до 78,1%, що вказує на підвищення ліквідності підприємства та можливість швидкого реагування на фінансові виклики. Основним джерелом приросту оборотних активів у 2025 році стало збільшення запасів і витрат на 7952 тис. грн (+12,2%). Це може свідчити про розширення масштабів виробничої діяльності підприємства або про створення стратегічних запасів продукції. Ріст дебіторської заборгованості на 989 тис. грн (+68,7%) протягом звітної року може бути пов'язаний із зростанням продажів з відстрочкою платежів або погіршенням платіжної дисципліни серед контрагентів ПП «Фенікс Агро». Обсяг грошових коштів збільшився на 2908 тис. грн (+17,6%), що свідчить про підвищення рівня ліквідності підприємства та зміцнення його платоспроможності. Власний капітал підприємства зріс на 9636 тис. грн (+8,5%), однак його питома вага у загальній структурі пасивів знизилася з 89,0% до 86,8%. Основним фактором такого зростання є збільшення нерозподіленого прибутку на цю ж суму (+42,5%), що підтверджує прибутковий характер діяльності ПП «Фенікс Агро» протягом року. Інші складові власного капіталу, зокрема статутний фонд, залишилися без змін. Зменшення питомої ваги пояснюється загальним приростом пасивів.

Підприємство не має довгострокових зобов'язань, як на початок, так і на кінець 2025 року. Це свідчить про фінансову автономність ПП «Фенікс Агро» та відсутність залежності від довгострокових зовнішніх джерел фінансування. Поточні зобов'язання зросли на 4749 тис. грн (+33,7%), а їх частка у загальній структурі пасивів зросла з 11,0% до 13,2%. У складі

поточних зобов'язань відображено лише кредиторську заборгованість, збільшення якої може бути зумовлене активізацією закупівель або зміною умов розрахунків з постачальниками.

У підсумку, впродовж 2025 року загальна сума активів і пасивів підприємства зростає на 14385 тис. грн (+11,2%), що є позитивною тенденцією. Додатково наведемо індикатори фінансової стійкості ПП «Фенікс Агро» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. – Індикатори фінансової стійкості ПП «Фенікс-Агро»

Показники	Роки			Відхилення			
				2024-2023 pp		2025-2024 pp	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт фінансового левіриджу	1,12	0,62	0,37	-0,5	-44,6	-0,25	-40,3
Коефіцієнт автономії	0,36	0,34	0,40	-0,02	-5,6	0,06	17,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,09	-1,40	-1,01	-0,31	28,4	0,39	-27,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,55	0,55	-0,22	-28,6	0	0

*Джерело: розраховано за даними ПП «Фенікс Агро»*

Аналізуючи показники фінансової стійкості підприємства, бачимо позитивну тенденцію стабілізації. Результатом подолання операційного збитку 2023 року є значне покращення фінансових результатів у 2025 році (чиста рентабельність зростає до 7,78%). Коефіцієнти маневреності капіталу є високими та позитивними, що свідчить про спрямування значної частини власних коштів у мобільні оборотні активи (частка яких зростає до 78,1%), що дозволяє гнучко реагувати на ринкові зміни.

Надважлива позитивна тенденція спостерігається в коефіцієнті автономії (фінансової незалежності). Його значення залишається стабільно високим (на рівні 0,87–0,89), що значно перевищує нормативне значення (>0,5) та свідчить про роботу переважно на власному капіталі.

Показник фінансового левіриджу показує мінімальну залежність від довгострокового залучення позикових коштів. Оскільки частка власного

капіталу у структурі пасивів становить понад 86%, коефіцієнт левериджу є низьким, що гарантує високу платоспроможність та низькі фінансові ризики для ПП «Фенікс Агро».

Зрештою, коефіцієнт фінансової стійкості показує домінування стабільних джерел фінансування агропідприємства в загальній величині. Враховуючи приріст власного капіталу на 8,5% (завдяки нерозподіленому прибутку), показник знаходиться в межах норми. Можна зробити висновок про достатню та високу фінансову стійкість підприємства. Для її підтримки в довгостроковій перспективі варто зосередити увагу на [8]: ефективному управлінні нерозподіленим прибутком (реінвестування в оновлення основних засобів, які мають тенденцію до зношення); оптимізації структури оборотних активів (контроль за рівнем запасів та дебіторської заборгованості).

Наступним важливим кроком у процесі оцінки фінансового стану ПП «Фенікс Агро» є аналіз структури активів через розрахунок відповідних фінансових коефіцієнтів. Це дозволяє оцінити, як сформовано майнову базу підприємства та наскільки ефективно вона використовується в умовах динамічного ринку. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.10, яка містить ключові показники структури активів за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.10 – Аналіз коефіцієнтів структури активів  
ПП «Фенікс Агро», 2023-2025 р.

Показники	Роки			Відхилення			
				2024-2023 рр		2025-2024 рр	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт постійності	0,33	0,29	0,22	-0,04	-12,1	-0,07	-24,1
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	2,06	2,42	3,57	0,36	17,5	1,15	47,5
Коефіцієнт мобільності	0,67	0,71	0,78	0,04	6,0	0,07	9,9

*Джерело: розраховано автором за даними ПП «Фенікс Агро»*

Проаналізуємо значення ключових коефіцієнтів, що характеризують структуру активів ПП «Фенікс Агро» протягом 2023-2025 років:

Коефіцієнт постійності активів демонструє чітку тенденцію до

зниження – з 0,33 у 2023 році до 0,22 у 2025 році. Це свідчить про зменшення частки необоротних активів у загальній структурі активів підприємства. Така динаміка може бути наслідком зношення основних засобів без відповідної модернізації чи переоцінки. У довгостроковій перспективі це потенційно знижує виробничу спроможність підприємства, особливо якщо не відбувається підвищення ефективності використання залишених активів. Водночас позитивним моментом є звільнення коштів, раніше вкладених у малоліквідні активи.

Коефіцієнт мобільності активів, навпаки, зростає з 0,67 до 0,78 за три роки. Це вказує на збільшення питомої ваги оборотних активів, що може бути обумовлено накопиченням запасів, зростанням дебіторської заборгованості та збільшенням обсягів грошових коштів. Зростання цього показника відображає підвищення ліквідності підприємства та його здатності оперативно розраховуватися за поточними зобов'язаннями, що є ознакою фінансової гнучкості.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів також суттєво зріс – з 2,06 у 2023 році до 3,57 у 2025 році. Це підтверджує домінування оборотних активів у структурі майна ПП «Фенікс Агро». Подібна тенденція зазвичай супроводжується інтенсифікацією операційної діяльності підприємства, зокрема зростанням обсягів реалізації, що, у свою чергу, може зумовлювати збільшення запасів і дебіторської заборгованості.

Отже, у період 2023–2025 років структура активів ПП «Фенікс Агро» зазнала істотних змін: необоротні активи поступово скорочуються, а оборотні – зростають. Така трансформація має двозначний ефект: з одного боку, вона сприяє зростанню фінансової гнучкості та ліквідності, а з іншого – може створити ризики для довгострокового розвитку, пов'язані зі зниженням інвестицій у виробничі потужності та можливими недоліками в управлінні оборотним капіталом. Показники рентабельності ПП «Фенікс Агро» за 2023–2025 роки були розраховані й узагальнені у табл. 2.11. Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити такі висновки:

Таблиця 2.11 – Оцінка рентабельності ПП «Фенікс Агро», 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2024-2023 рр		2025-2024 рр	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Рентабельність продаж, %	9,23	3,29	8,61	-5,94	-64,4	5,32	161,7
Рентабельність діяльності, %	5,97	4,58	7,78	-1,39	-23,3	3,2	69,9
Рентабельність активів, %	4,34	3,46	7,13	-0,88	-20,3	3,67	106
Рентабельність операційної діяльності, %	4,04	-0,55	4,94	-4,59	-113,6	5,49	-998,2
Рентабельність власного капіталу, %	5,02	4,07	8,12	-0,95	-19	4,05	100

*Джерело: розраховано автором*

Рентабельність продаж у 2024 році зазнала суттєвого зниження – з 9,23% у 2023 році до 3,29%, що свідчить про погіршення ефективності формування валового прибутку відносно обсягу реалізації. Це може бути зумовлено зростанням собівартості продукції, збільшенням виробничих витрат або зниженням відпускних цін. У 2025 році ситуація частково стабілізувалася – показник рентабельності продажів зріс до 8,61%, проте загальне відхилення за період 2025/2023 становить -0,63 в.п., що вказує на недостатню здатність підприємства контролювати витрати при збереженні обсягів виручки. Рентабельність операційної діяльності демонструє ще більш виражену динаміку. У 2024 році підприємство отримало операційний збиток, що відобразилося у від’ємному показнику (-0,55%), тобто операційні витрати перевищили валовий прибуток. Чиста рентабельність також демонструє стійке зростання. Після спаду у 2024 році (до 4,58% з 5,97% у 2023 році), у 2025 році вона досягла 7,78%. Це свідчить про зростання частки чистого прибутку у структурі доходів підприємства. Відхилення за період 2025/2023 становить +1,80 в.п. Цьому сприяло підвищення виручки та оптимізація операційних і адміністративних витрат, що вже було відзначено при аналізі фінансових результатів.

Подібна позитивна динаміка простежується і за показниками рентабельності активів та рентабельності власного капіталу, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсної бази підприємства для генерування прибутку. Таким чином, показники рентабельності ПП «Фенікс

Агро» у 2023–2025 роках характеризуються хвилеподібною динамікою: після помітного зниження в 2024 році, у 2025 році зафіксовано стабільне покращення практично всіх ключових фінансових індикаторів, зокрема рентабельності реалізації, операційної та чистої діяльності, а також використання активів і капіталу. Це свідчить про загальне зміцнення фінансової позиції підприємства та підвищення ефективності використання наявних ресурсів у прибутковій діяльності.

Для глибокої оцінки забезпеченості ПП «Фенікс Агро» трудовими ресурсами було проведено комплексний аналіз кадрового потенціалу, що охоплює такі ключові аспекти: чисельний та структурний склад персоналу, розподіл за віковими, гендерними та освітніми ознаками, характеристику за стажем роботи, а також динаміку змін чисельності працівників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Оцінка якості трудових ресурсів ПП «Фенікс Агро»

Групи працівників	Роки			Питома вага,%		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
За віком, років:						
- 18-35	71	73	59	59,7	62,9	53,2
- 36-50	45	41	36	37,8	35,3	32,4
- 51-54	3	2	12	2,5	1,7	10,8
- 55-65	-	-	4	0,0	0,0	3,6
<b>Разом</b>	<b>119</b>	<b>116</b>	<b>111</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
За освітою:						
незакінчена середня	5	2	5	4,2	1,7	4,5
середня, середня спеціальна	11	10	15	9,2	8,6	13,5
вища	103	104	91	86,6	89,7	82,0
<b>Разом</b>	<b>119</b>	<b>116</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
За трудовим стажем, років:						
до 5	16	14	7	13,4	12,1	6,3
5-10	14	17	11	11,8	14,7	9,9
10-15	37	37	35	31,1	31,9	31,5
15-20	43	41	48	36,1	35,3	43,2
понад 20	9	7	10	7,6	6,0	9,0
<b>Разом</b>	<b>119</b>	<b>116</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПП «Фенікс Агро»

Персонал ПП «Фенікс Агро» є основним чинником досягнення високих результатів у виробничій та фінансовій сферах. Саме кваліфіковані та

вмотивовані працівники забезпечують ефективне управління ресурсами і формують конкурентні переваги підприємства. Заробітна плата займає значне місце у структурі витрат підприємства, водночас виконуючи функцію матеріального стимулу для підвищення якості праці. При цьому аналіз системи управління персоналом є ключовим компонентом стратегічного розвитку підприємства. Він безпосередньо впливає на продуктивність, мотивацію, командну взаємодію та соціально-психологічний клімат. Особливості аграрної галузі – сезонність, фізична інтенсивність, вплив природно-кліматичних факторів – підвищують цінність грамотної кадрової політики. Вона впливає не тільки на якість продукції та ефективність праці, а й на інноваційний потенціал та фінансову стійкість підприємства.

Мотиваційна система у напрямку досягнення сталого розвитку повинна включати не лише гідну оплату праці, а й премії, доплати, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку. Заохочення високих результатів, створення позитивного робочого середовища, забезпечення засобами захисту та належною організацією праці підвищують лояльність персоналу. Крім того, налагоджена система комунікації, прозоре інформування працівників про завдання та очікування, вирішення конфліктів, а також системна оцінка результатів роботи сприяють ефективному функціонуванню кадрового механізму. Інвестування в людський капітал та розвиток HR-системи – стратегічно обґрунтований шлях до довготривалого успіху. Аналізуючи дані підприємства у табл.2.8, можемо простежити чітку тенденцію до щорічного скорочення середньооблікової кількості працівників (зі 119 осіб у 2023 р. до 111 осіб у 2025 р.).

Завдяки впровадженню новітніх технологій, удосконаленню виробничих процесів та оптимізації ресурсного забезпечення, ПП «Фенікс Агро» демонструє стабільне зростання показника валової продукції на одного працівника: з 650,6 тис. грн у 2023 році до 703,5 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективне використання трудових ресурсів.

Натомість прибуток (збиток) у розрахунку на одного працівника характеризується високою волатильністю. У 2024 році цей показник знизився до 41,6 тис. грн у порівнянні з 51,9 тис. грн у 2023 році, однак у 2025 році він різко зріс до 91,8 тис. грн, що становить приріст на 76,9% відносно базового року. Це свідчить про значне підвищення фінансової результативності роботи кожного працівника, зокрема завдяки зниженню витратної частини або зростанню обсягів прибуткової реалізації продукції.

Витрати на оплату праці, як у абсолютному вираженні, так і в розрахунку на одного працівника, мали стійку тенденцію до зростання. Зокрема, загальні витрати зросли з 3251,2 тис. грн у 2023 році до 3785,6 тис. грн у 2025 році. Така динаміка може бути наслідком як перегляду системи оплати праці, так і змін у структурі персоналу або кількості відпрацьованого часу.

Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника демонструє позитивну динаміку: з 25186 грн у 2023 році до 28371 грн у 2025 році. Це свідчить про реальний ріст доходів працівників, що може позитивно позначатися на їхній мотивації, задоволеності умовами праці та, як наслідок, на продуктивності.

Отже, попри скорочення чисельності штатних працівників, ПП «Фенікс Агро» демонструє зростання показників продуктивності та прибутковості праці, що є результатом ефективного управління трудовими ресурсами та впровадження сучасних підходів до організації виробничого процесу. Для повної характеристики трудового потенціалу підприємства важливим є аналіз якісного складу персоналу, який включає оцінку рівня професійної підготовки, освітньо-кваліфікаційних характеристик, стажу роботи та іншого досвіду, що безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Проведений аналіз якісного складу трудових ресурсів ПП «Фенікс Агро» у 2023–2025 роках дозволяє зробити висновок, що найбільшу частку у структурі персоналу займають працівники вікової групи 18–35 років. Проте за останні роки спостерігається зменшення чисельності цієї вікової категорії, що значною мірою пов'язано з наслідками повномасштабної війни в Україні,

зокрема мобілізаційними процесами, які охопили саме цю демографічну групу. Водночас, відповідно до змін у структурі персоналу, спостерігається зростання частки працівників старшого віку, які поступово займають вакантні позиції та забезпечують безперервність виробничого процесу.

В умовах воєнного стану та загального дефіциту кадрів підвищення професійної кваліфікації персоналу набуває особливого значення для забезпечення стабільності, адаптації до нових умов та підвищення ефективності діяльності підприємства.

На ПП «Фенікс Агро» розвиток кадрового потенціалу здійснюється через систематичне навчання, професійну підготовку та перепідготовку, участь у семінарах і впровадження сучасних аграрних технологій. Такі заходи спрямовані на підвищення рівня знань, умінь і навичок працівників, що, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність праці, якість сільськогосподарської продукції, безпеку праці та раціональне використання ресурсів. У табл. 2.13 наведемо розрахунок показників руху трудових ресурсів на протязі 2023-2025 рр.

Таблиця 2.13 – Показники руху трудових ресурсів ПП «Фенікс Агро»

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення			
		2023	2024	2025	2024-2023рр		2025-2024 рр	
					+/-	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	119	116	111	-3	-2,5	-5	-4,3
Прийнято на роботу працівників	осіб	5	11	21	6	120	10	90,9
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	4,2	9,5	18,9	5,3	126,2	9,4	98,9
Звільнено працівників	осіб	11	16	26	5	45,5	10	63
Коефіцієнт вибуття персоналу	%	9,2	13,8	23,4	4,6	50	9,6	70
Скорочення штату	осіб	3	2	5	-1	-33	3	150
Природна плінність кадрів	осіб	7	14	21	7	100	7	50
Коефіцієнт обороту кадрів	%	13,4	23,3	42,3	9,9	74	19	82
Коефіцієнт плінності кадрів	%	5,9	12,1	18,9	6,2	105	6,8	56

*Джерело: сформовано автором за даними відділу кадрів ПП «Фенікс Агро»*

Отже, ПП «Фенікс Агро» володіє значним потенціалом для підвищення ефективності своєї діяльності. Це підтверджується позитивною динамікою продуктивності праці та прибутковості у розрахунку на одного працівника, а також високим рівнем фінансової автономії підприємства. Водночас варто

звернути увагу на низку проблемних аспектів, які можуть поставити під загрозу довгострокову стабільність та розвиток підприємства. Серед них: скорочення чисельності персоналу, старіння трудових ресурсів, підвищення плинності кадрів і зниження рівня ліквідності активів. Розв'язання цих питань потребує посилення кадрової політики, впровадження сучасних методів управління фінансами та запасами.

Стійкість управління. Управління ПП «Фенікс-Агро» має чітку лінійно-функціональну структуру (враховуючи специфіку аграрного виробництва та сезонність робіт), тому її стійкість є важливою для розвитку підприємства, прийняття оперативних рішень та контролю усіх технологічних процесів. Для стійкості управління були проаналізовані наступні показники (табл. 2.14):

Таблиця 2.14 – Індикатори стійкості управління ПП «Фенікс-Агро» у 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2024-2023 рр		2025-2024 рр	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт економності апарату управління	0,062	0,060	0,062	-0,002	-3,2	0,002	3,3
Коефіцієнт співвідношення витрат на управління й темпів зростання обсягів виробництва	0,059	0,054	0,061	-0,005	-8,5	0,007	13,0

*Джерело: сформовано автором за даними ПП «Фенікс Агро»*

Нормативним значенням для даних показників є ( $>0,1$ ) [46]. Тому, аналізуючи динаміку, можна зробити висновок про тимчасове зниження ефективності менеджменту досліджуваного підприємства, зокрема у 2023 році (період отримання операційного збитку). Хоча, згідно з позитивною тенденцією 2025 року, результати значно покращуються, що підтверджується зростанням прибутку на одного працівника. Важливо надалі приділяти увагу оптимізації адміністративних витрат та підвищити ефективність управлінських рішень.

Соціальна політика ПП «Фенікс-Агро» спрямована на забезпечення безпечних умов праці, підтримку соціальної інфраструктури в регіонах

присутності та гарантування стабільного доходу працівникам. Задля стимулювання підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, а також їх зацікавленості в зростанні продуктивності виробництва (яка досягла 703,5 тис. грн на одного працюючого), підприємство використовує систему фінансової мотивації.

Враховуючи тенденцію до оптимізації штату (скорочення до 111 осіб), акцент робиться на інтенсифікації праці та універсалізації фахівців. Висока результативність роботи винагороджується зростанням рівня оплати праці: середня заробітна плата підвищилась до 28371 грн, що забезпечує конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці. Значна увага приділяється преміюванню за результатами аграрного сезону та дотриманню технологічної дисципліни. Колективний договір та внутрішні регламенти закріплюють єдині принципи та підходи у рамках корпоративної соціальної відповідальності перед колективом та громадами.

Соціальна стійкість характеризується кадровим складом, його професійною компетенцією та рівнем задоволення матеріальних потреб (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Індикатори соціальної стійкості ПП «Фенікс-Агро»

Показники	Роки			Відхилення			
				2024-2023 рр		2025-2024 рр	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт плинності кадрів	5,9	12,1	18,9	6,2	105,1	6,8	56,2
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,14	0,10	0,15	-0,04	-28,6	0,05	50,0
Коефіцієнт задоволення матеріальних потреб працівників	1,1	1,007	1,001	-0,093	-8,5	-0,006	-0,6

*Джерело: сформовано автором за даними ПП «Фенікс-Агро»*

Середньогалузева плинність кадрів в аграрному секторі часто обумовлена сезонністю, тому ПП «Фенікс-Агро» підтримує стабільність основного професійного ядра. Спостерігається підвищення якісного рівня персоналу, оскільки щороку підприємство дбає про ефективність використання трудових ресурсів, що підтверджується суттєвим ростом валової продукції на одного працівника. Рівень середньомісячної заробітної

плати (28371 грн) демонструє стійку позитивну динаміку та є конкурентним на ринку праці, забезпечуючи реальний ріст доходів фахівців. Проте задля утримання високопродуктивних кадрів та подальшого зростання прибутку на одного працівника, підприємству варто зосередити увагу на удосконаленні системи мотивації та впровадженні ефективних KPI. На тлі загальногалузевого кадрового дефіциту в агросекторі, який згідно з результатами дослідження «Оцінка ринку праці України 2024–2025», проведеного Helvetas Ukraine спільно з Державною службою зайнятості сягає 39% [34], ПП «Фенікс-Агро» демонструє високу стійкість трудового колективу. Збереження професійного ядра (коєф. плинності менше 19%, скорочення штату менше 7%) дозволило уникнути суттєвих втрат у виробничих ланцюгах, характерних для галузі.

Сталий розвиток довкілля для ПП «Фенікс Агро» полягає у щоденному дотриманні науково обґрунтованих підходів до землекористування та використанню способів мінімізації впливу на агроєкосистеми. За рахунок економії паливно-мастильних матеріалів, води та оптимізації внесення добрив, компанія досягає зменшення виробничих витрат та собівартості продукції. Серед основних напрямків реалізації стратегії екологізації ПП «Фенікс Агро» можемо виділити: збереження родючості ґрунтів та запобігання їх ерозії; раціональне використання водних ресурсів (відповідно до отриманого дозволу); максимально можлива переробка відходів (замкнений цикл). Окрім цього, щороку ПП «Фенікс Агро» спрямовує значні кошти на охорону довкілля, а саме: закупівлю якісного посівного матеріалу, технічне обслуговування машинно-тракторного парку для зменшення викидів, модернізацію місць збереження відходів виробництва. Як результат, вдалося забезпечити дотримання екологічних нормативів, мінімізувати хімічне навантаження на ґрунт завдяки сівозміні на площі 4559 га, а також оптимізувати водоспоживання. Впровадження сучасної енергоефективної техніки та оптимізація логістичних маршрутів дозволило підприємству знизити енергоємність виробничих процесів, оптимізувати витрати паливно-

мастильних матеріалів на гектар ріллі, а також суттєво скоротити викиди парникових газів від роботи сільськогосподарської техніки та транспорту.

Екологічну стійкість можна визначити за рахунок дослідження наступних індикаторів, значення яких надані в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Індикатори екологічної стійкості ПП «Фенікс Агро»

Показники	Роки			Відхилення			
				2024-2023 рр		2025-2024 рр	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Рівень використання відходів	0,78	0,61	0,74	-0,17	-21,8	0,13	21,3
Рівень утилізації відходів	0,05	0,04	0,06	-0,01	-20,0	0,02	50,0
Питома вага витрат на охорону навколишнього середовища	0,035	0,022	0,038	-0,013	-37,1	0,016	72,7

*Джерело: сформовано автором за даними ПП «Фенікс-Агро»*

Отже, можна зробити висновок про суттєве покращення екологічної стійкості ПП «Фенікс Агро», враховуючи зростання ефективності господарювання у 2025 році (в порівнянні з кризовим 2023 р.). Відновлення прибуткової діяльності дозволило акумулювати ресурси для фінансування природоохоронних заходів та початку імплементації стандартів ISCC. Також можна відзначити високий рівень використання відходів у межах замкнутого циклу «рослинництво-тваринництво». Загалом, підприємство забезпечує переробку лівової частки органічних відходів власними силами (використання гною та пожнивних решток як добрив), а утилізацію специфічних відходів (тари від ЗЗР, паливно-мастильних матеріалів) здійснює через спеціалізовані партнерські організації.

## Висновки до розділу 2

1. Організаційно-управлінська структура ПП «Фенікс Агро» є диверсифікованим агропідприємством (рослинництво, тваринництво, переробка) з чіткою лінійно-функціональною структурою управління. Така модель забезпечує централізацію стратегічних рішень на рівні загальних зборів та Наглядової ради при збереженні спеціалізованого операційного контролю функціональними підрозділами. Це дозволяє підприємству зберігати керованість в умовах економічної нестабільності.

2. Ресурсний потенціал та структура активів підприємства демонструє стабільний земельний банк (4559,0 га), проте спостерігається інтенсифікація використання трудових ресурсів: скорочення персоналу на тлі незмінних площ призвело до зростання навантаження на одного працівника на 17%. У структурі балансу зафіксовано суттєвий зсув у бік мобільних активів (+22,8% оборотних активів) при одночасному зменшенні вартості необоротних активів (-16,7%), що свідчить про підвищення ліквідності, але сигналізує про ризик фізичного зношення основних засобів.

3. Фінансова діяльність ПП «Фенікс Агро» у 2023–2025 роках характеризується високою автономією (відсутність довгострокових боргів) та хвилеподібною динамікою прибутковості. Після операційного збитку кризового 2023 року, у 2025 році менеджменту вдалося відновити ефективність: чиста рентабельність зросла до 7,78%, а рентабельність капіталу – до 8,12%, що підтверджує успішну адаптацію до ринкових умов.

4. Система управління сталим розвитком ПП «Фенікс Агро» базується на інтеграції трьох ключових складових: економічної (відновлення рентабельності до 7,78%), екологічної (збереження 4559 га земельного банку) та соціальної (ріст доходів персоналу). Фундаментом успішної реалізації цієї стратегії є ефективна організаційна структура та диверсифікація виробництва, що поєднує рослинництво та переробку, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги навіть в умовах нестабільності.

5. Практична реалізація принципів сталості підприємства реалізується через стратегічні блоки: безпека продукції (НАССР), розвиток персоналу (підвищення середньої зарплати до 28371 грн), підтримка громад (соціальні інвестиції та допомога ЗСУ) та екологічна відповідальність (замкнений цикл виробництва). Такий підхід дозволяє ПП «Фенікс Агро» будувати довірливі відносини зі стейкхолдерами та мінімізувати соціальні й екологічні ризики.

6. Проведений SWOT-аналіз виявив, що основними викликами для підприємства є волатильність ринків та зростання виробничих витрат. У відповідь на це стратегія розвитку ПП «Фенікс Агро» фокусується на поглибленні переробки власної сировини, впровадженні точного землеробства та енергоощадних технологій. Це дозволить нівелювати загрози середовища та перетворити сильні сторони на стабільне джерело прибутку.

7. Ключовим вектором розвитку ПП «Фенікс Агро» є перехід від декларативної екологічної відповідальності до системного впровадження стандартів ISCC. Це управлінське рішення дозволяє інтегрувати в бізнес-процеси чіткі механізми декарбонізації, захисту біорізноманіття та прозорості ланцюгів постачання, що є необхідною умовою для виходу на міжнародні ринки та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

8. Підприємство демонструє високий рівень фінансової автономії (коефіцієнт незалежності 0,87–0,89) та мінімальну залежність від позикового капіталу. Після подолання наслідків операційної збитковості 2023 року, менеджменту вдалося відновити позитивну динаміку рентабельності (7,78%) та ефективності управління, що підтверджується зростанням прибутку на одного працівника на 76,9% та стабілізацією витрат на адмін. апарат.

9. В умовах кадрового дефіциту ПП «Фенікс Агро» вдалося зберегти професійне ядро та підвищити продуктивність праці завдяки зростанню заробітних плат (до 28371 грн) та системі мотивації. Підприємство посилило екологічну складову: збільшення питомої ваги витрат на охорону довкілля та високий рівень використання відходів (0,74) у замкненому циклі виробництва свідчать про практичну реалізацію принципів сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 3

# ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

### 3.1. Удосконалення інструментів управління сталим розвитком підприємства

У сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності удосконалення інструментів управління сталим розвитком набуває особливої ваги. Як зазначалося у попередніх розділах роботи, досліджуване підприємство ПП «Фенікс Агро» функціонує під впливом високої невизначеності, логістичних ускладнень, цінових коливань, кадрових втрат і посилення конкурентного тиску, що потребує застосування не лише поточних адаптаційних заходів, а й системних антикризових рішень. За таких умов ключового значення набуває стратегія, яка поєднує принципи сталого розвитку та забезпечує збереження стабільності, підвищення стійкості й створення основ для подальшого зростання підприємства.

Стратегічні пріоритети сталого розвитку України визначені в Стратегії сталого розвитку України до 2030 року [43], яка передбачає збалансований розвиток територіальних громад, підвищення їх економічного потенціалу та зміцнення соціально-економічної стійкості. Для ПП «Фенікс Агро» це означає необхідність комплексного підходу до управління, який охоплює економічну результативність, екологічну відповідальність, соціальну стійкість і здатність швидко реагувати на зовнішні загрози. Удосконалення інструментів сталого розвитку має спиратися на зміцнення фінансової бази, адаптацію виробничо-збутових процесів, раціональне використання ресурсів, зниження ризиків та підвищення організаційної гнучкості, що в сукупності формує передумови довгострокової життєздатності підприємства.

У контексті удосконалення інструментів управління сталим розвитком

підприємства ключове значення має узгодження впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Підприємство повинне не лише реагувати на зміни макро- та мезорівня, а й завчасно виявляти ризики та використовувати нові можливості. Водночас вирішальну роль відіграє якість внутрішніх управлінських інструментів, що охоплюють кадровий потенціал, фінансову стійкість, організацію виробництва, інноваційну спроможність, систему якості, корпоративну культуру та соціальну відповідальність. Їх удосконалення має бути спрямоване не тільки на підвищення економічної результативності, а й на розвиток екологічного менеджменту, енергоефективності, належних умов праці, інклюзивності та етичних стандартів. Саме поєднання зовнішньої адаптивності й внутрішньої стійкості формує основу проактивної моделі сталого розвитку підприємства, здатної забезпечити саморегуляцію, інноваційні зміни та довгострокове зростання.

Отже, розмежування зовнішнього і внутрішнього середовища створює методичну основу для побудови організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства. Його удосконалення має ґрунтуватися на збалансуванні економічних інтересів підприємства, суспільних потреб і екологічних вимог. Такий підхід забезпечує системність управління, орієнтує його на адаптивність, результативність і відповідальність в умовах економічних змін. При цьому інструменти сталого розвитку доцільно формувати за трьома взаємопов'язаними складовими: економічною, соціальною та екологічною [59].

Інструментарій управління сталим розвитком підприємства доцільно розглядати як цілісну систему методів, підходів, прийомів і засобів, спрямованих на аналіз та регулювання соціальних, екологічних, економічних і інформаційно-комунікаційних процесів у діяльності підприємства. Його застосування створює передумови для ефективного розвитку суб'єкта господарювання, зміцнення його ринкових позицій і підвищення ролі інформаційно-комунікаційної складової, яка в умовах глобалізації та інформаційної конкуренції набуває особливого значення. (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Фактори забезпечення сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» в умовах економічної нестабільності

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<p><b>Загальноекономічні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– уповільнення інфляції та стабільність валютного ринку;</li> <li>– доступність міжнародної фінансової допомоги та грантів;</li> <li>– прозорість податкового, митного й регуляторного середовища;</li> <li>– державна підтримка відновлення критичної інфраструктури та енергостійкості регіонів.</li> </ul>	<p><b>Операційні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– гнучкість операційної системи;</li> <li>– наявність резервних енергетичних рішень; диверсифікація логістичних маршрутів;</li> <li>– цифровізація процесів;</li> <li>– адаптивний маркетинг;</li> <li>– ефективне управління витратами;</li> <li>– продуктивне використання активів;</li> <li>– утримання і перенавчання персоналу.</li> </ul>
<p><b>Ринкові фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відновлення внутрішнього попиту;</li> <li>– доступ до ринків ЄС;</li> <li>– продовження транспортної та торговельної інтеграції з ЄС;</li> <li>– розвиток експортної підтримки;</li> <li>– наявність механізмів страхування від воєнних ризиків;</li> <li>– зростання інвестиційної привабливості у напрямку відбудови, оборонного забезпечення, критичної інфраструктури, агро- та переробного секторів.</li> </ul>	<p><b>Інвестиційні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток інвестиційних проектів стійкості, енергоефективності, безпеки зі швидкою окупністю;</li> <li>– поєднання власних інвестицій із грантами, кредитами, гарантіями та страхуванням воєнних ризиків;</li> <li>– пріоритетність вкладень у модернізацію, локалізацію, імпортозаміщення, експортний потенціал і відновлення пошкоджених потужностей.</li> </ul>
<p><b>Інші фактори:</b></p> <p>безпекова ситуація в регіоні; масштаби руйнувань та відновлення; демографічні втрати й міграція; дефіцит робочої сили; інституційна спроможність держави.</p>	<p><b>Фінансові фактори:</b></p> <p>наявність ризик орієнтованої фінансової стратегії; диверсифікація джерел фінансування; контроль валютних, кредитних і процентних ризиків; підтримання платоспроможності; управління дебіторською заборгованістю й оборотним капіталом.</p>

*Джерело: сформовано на основі [60]*

У сучасних умовах в Україні фактори сталого розвитку підприємства доцільно розглядати не лише крізь призму традиційних економічних і ринкових умов, а й з урахуванням воєнних, інфраструктурних, енергетичних, кадрових та інституційних викликів. Зовнішнє середовище нині визначається безпековими ризиками, динамікою інфляції, станом енергосистеми, доступом до зовнішніх ринків, міжнародною фінансовою підтримкою, страховими механізмами воєнних ризиків та поступом євроінтеграції. Водночас внутрішня стійкість підприємства залежить від якості операційного

управління, здатності адаптувати бізнес-процеси, підтримувати ліквідність, раціонально спрямовувати інвестиції, зберігати кадровий потенціал і впроваджувати інструменти ризик-орієнтованого та енергоефективного управління.

Унаслідок цього удосконалення інструментів управління сталим розвитком підприємства в Україні має бути спрямоване на формування адаптивної моделі, яка поєднує економічну результативність, фінансову витривалість, безпекову готовність, енергетичну автономність, соціальну та екологічну відповідальність і відповідність європейським стандартам ведення бізнесу. Саме така логіка дає змогу розглядати сталий розвиток не як статичний стан, а як здатність підприємства зберігати функціональність, відновлюватися та розвиватися навіть в умовах війни.

Таблиця 3.2 – Інструменти управління сталим розвитком  
ПП «Фенікс Агро»

Напрямок	Функціональні прояви підприємства як соціально-економічної системи			
	Інформаційно-правова	Виробнича	Маркетинговий менеджмент	Соціальна відповідальність
Соціальний розвиток	Правове забезпечення трудових відносин	Рівень матеріального й нематеріального стимулювання персоналу	Соціальні гарантії та корпоративні програми підтримки	Оцінка соціальної відповідальності на регіональному рівні
Екологічний розвиток	Інформаційна база гранично допустимих концентрацій викидів	Екологічне маркування товарної продукції;	Управління екологічною безпекою підприємства	Аналіз екологічних наслідків господарської діяльності.
Енергетичний розвиток	Інформаційна база постачальників традиційних та альтернативних енергоресурсів	Індикативна оцінка енергозабезпечення підприємств і бенчмаркінговий аналіз	Реінжиніринг управлінських процесів та розвиток ключових компетенцій	Оцінювання енергозабезпечення населення з використанням бенчмаркінгу
Економічний розвиток	Розширення аналітики, цифрові перетворення	Система управління якістю продукції, TQM, ESG-підхід.	Стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами	Участь персоналу в управлінні та соціальна відповідальність підприємства

Джерело: розроблено на основі [31]

Слід зазначити, що для ПП «Фенікс Агро» доцільно застосовувати спектр інструментів сталого розвитку насамперед тих, які найбільше відповідають специфіці аграрного підприємства, його ресурсній базі, виробничому циклу та умовам функціонування в період воєнної нестабільності. У екологічному напрямі пріоритетними є ведення нормативно-інформаційної бази щодо допустимих екологічних параметрів діяльності, використання елементів екомаркування продукції, упровадження екологічного менеджменту та оцінювання можливих наслідків виробничої діяльності для довкілля. Це дає змогу поєднати вимоги екологічної безпеки з практичними завданнями підвищення якості продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Важливим складником сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» є енергетичний напрям, оскільки ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від стабільності енергозабезпечення, вартості ресурсів та здатності підприємства адаптуватися до перебоїв у постачанні. У цьому контексті доцільними є формування бази даних щодо постачальників енергоресурсів, моніторинг тарифів, оцінювання рівня енергозабезпечення, використання бенчмаркінгу, а також перегляд окремих бізнес-процесів з позицій енергоощадності та раціонального використання ресурсів. Для аграрного підприємства це має особливе значення, оскільки впливає не лише на собівартість продукції, а й на безперервність сезонних виробничих процесів.

Соціальна складова сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» повинна реалізовуватися через дотримання правових норм у сфері праці, створення належних умов зайнятості, підтримання достатнього рівня матеріального й нематеріального стимулювання працівників, розвиток соціальних програм і підвищення кваліфікації персоналу. Для підприємства аграрного профілю це особливо важливо в умовах кадрового дефіциту, міграційних процесів і посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу на рівні громади. Відповідно, інструменти соціальної відповідальності мають бути орієнтовані

не лише на внутрішню стабільність колективу, а й на формування позитивної репутації підприємства в регіоні.

Економічний розвиток ПП «Фенікс Агро» доцільно забезпечувати за допомогою аналітичних, цифрових та управлінських інструментів, що охоплюють систему управління якістю продукції, стратегічне планування, бюджетування, управління витратами, роботу з клієнтами та залучення працівників до процесу прийняття рішень. У сукупності такі інструменти формують цілісну систему управління сталим розвитком підприємства, яка спирається на інформаційно-правове забезпечення та аналітико-розрахункові підходи. Саме поєднання цих двох груп інструментів створює основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і підвищує здатність ПП «Фенікс Агро» зберігати стійкість, адаптуватися до ризиків і забезпечувати довгостроковий розвиток.

### **3.2. Обґрунтування стратегічних пріоритетів сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності**

В умовах економічної нестабільності, посиленої воєнними ризиками та зростанням вартості енергетичних і матеріальних ресурсів, особливого значення набуває обґрунтування стратегічних пріоритетів сталого розвитку підприємства. Цей напрям сучасного менеджменту слід розглядати як основу формування цілісної моделі управління, яка дає змогу узгодити поточні антикризові рішення із довгостроковими цілями підвищення конкурентоспроможності, безпеки та життєздатності підприємства. До інструментарію сталого розвитку підприємства входять методи аналізу, методи управління та форми впливу [17]. Систематизація інструментарію управління сталим розвитком підприємств дозволить на досліджуваному підприємстві вирішити ряд важливих завдань щодо забезпечення сучасного дієвого управлінського інструментарію, який здатний впливати на

підвищення ефективності, суттєве оновлення діяльності в умовах економічної нестабільності (рис.3.1).

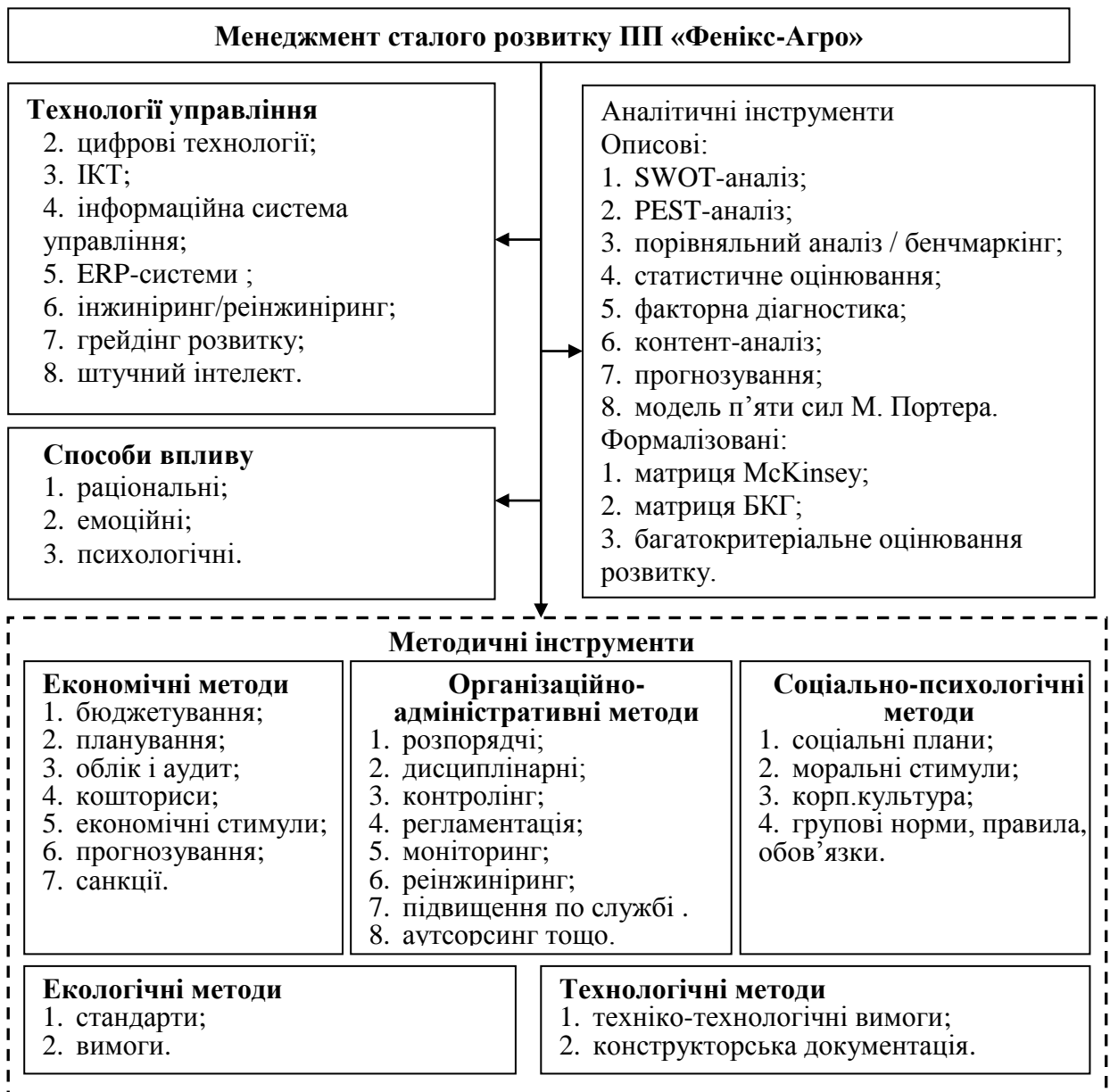


Рис. 3.1 – Систематизація інструментарію управління стійким розвитком підприємств

*Джерело: розроблено автором на основі [17], [13]*

Для ПП «Фенікс Агро» удосконалення інструментів управління сталим розвитком доцільно пов'язувати із впровадженням цілісної бізнес-моделі, орієнтованої на створення економічної, соціальної та споживчої цінності продукції. Така модель має враховувати вплив зовнішнього середовища,

зокрема воєнні ризики, нестабільність ринків, логістичні ускладнення, зміну цін на ресурси та підвищені вимоги до безпеки й якості аграрної продукції. Водночас у її основі повинні бути внутрішні інструменти зміцнення потенціалу підприємства: раціональне використання ресурсів, технологічне оновлення, впровадження інноваційних агровиробничих рішень, розвиток системи безпеки діяльності, антикризового управління, навчання персоналу та постійного організаційного вдосконалення. За таких умов ефективне управління сталим розвитком ПП «Фенікс Агро» потребує формування комплексного механізму, який поєднує стратегічне планування, ризик-орієнтовані управлінські рішення, контроль результативності, адаптацію до зовнішніх змін і забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

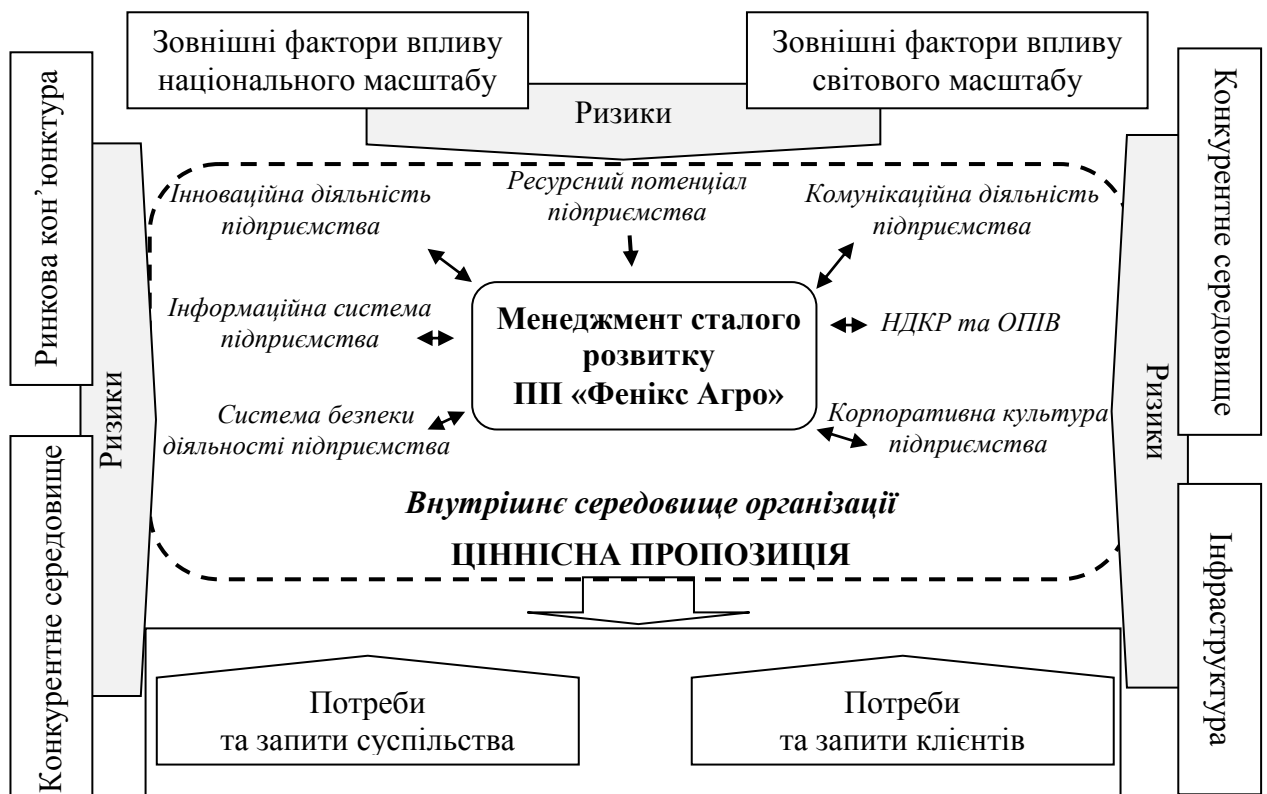


Рис. 3.2 – Бізнес-модель управління стійким розвитком ПП «Фенікс Агро»

Джерело: сформовано автором

Описана на рис. 3.2 схема відображає менеджмент сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» як цілісну систему, у межах якої поєднуються впливи

зовнішнього середовища, внутрішній потенціал підприємства та орієнтація на формування цінності для клієнтів і суспільства. Центральне місце у моделі займає організаційна структура управління ПП «Фенікс Агро», що виступає інтегруючим ядром усіх управлінських процесів і забезпечує узгодження економічних, соціальних, екологічних та організаційних пріоритетів діяльності підприємства.

Схема показує, що на функціонування системи сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» одночасно впливають зовнішні фактори національного та світового масштабу, які формують загальні умови господарювання, рівень нестабільності та спектр ризиків. Поряд із цим суттєве значення мають такі чинники зовнішнього середовища, як ринкова кон'юнктура, конкурентне середовище та інфраструктура, оскільки саме вони визначають можливості збуту продукції, доступ до ресурсів, інтенсивність конкурентного тиску та здатність підприємства адаптуватися до змін. У схемі ризику розглядаються не як ізольований елемент, а як наскрізний чинник, що супроводжує як зовнішні, так і внутрішні процеси розвитку підприємства.

Внутрішній контур моделі розкриває основні складові, через які реалізується менеджмент сталого розвитку ПП «Фенікс Агро». Базою виступає ресурсний потенціал підприємства, на якому ґрунтується можливість забезпечувати стійкість і довгострокову результативність діяльності. У межах цієї системи особливу роль відіграють інноваційна діяльність підприємства, інформаційна система, система безпеки діяльності, комунікаційна діяльність, науково-дослідні роботи та об'єкти права інтелектуальної власності, а також корпоративна культура підприємства. Саме сукупність цих елементів формує здатність ПП «Фенікс Агро» не лише реагувати на поточні виклики, а й забезпечувати випереджальний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення внутрішньої стійкості.

Окремий змістовий акцент у схемі зроблено на внутрішньому середовищі організації, у якому узгоджуються ресурси, управлінські рішення, комунікації та поведінкові установки персоналу. Результатом

функціонування цієї системи є формування ціннісної пропозиції підприємства. У моделі вона виступає підсумком дії всіх складових механізму сталого розвитку, оскільки саме через ціннісну пропозицію ПП «Фенікс Агро» трансформує власний потенціал у корисний результат для зовнішніх стейкхолдерів.

Нижній блок схеми засвідчує, що управління сталим розвитком підприємства має бути зорієнтоване не лише на внутрішню ефективність, а й на потреби та запити суспільства і потреби та запити клієнтів. Отже, менеджмент сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» у цій моделі постає як багаторівнева система, що забезпечує баланс між ринковими вимогами, суспільною корисністю, інноваційністю, безпекою діяльності та здатністю підприємства до адаптації в умовах мінливого середовища. У такому розумінні схема відображає не просто набір окремих елементів, а логіку побудови цілісного механізму управління, спрямованого на довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і створення цінності.

Для ПП «Фенікс Агро» практичне значення цієї моделі полягає в тому, що вона дає змогу розглядати сталий розвиток як результат скоординованої взаємодії внутрішніх підсистем і зовнішніх чинників. Відповідно, ефективність менеджменту сталого розвитку залежить від того, наскільки повно підприємство здатне інтегрувати управління ресурсами, інноваціями, комунікаціями, безпекою, корпоративною культурою та взаємодією зі стейкхолдерами в єдиний механізм, підпорядкований досягненню стратегічної стійкості. Отже, сучасні нестабільні економічні умови потребують від суб'єктів господарювання вміння аналізувати багатовимірні процеси та практично використовувати результати аналізу даних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Відповідно до проведеного обґрунтування, удосконалення управління ПП «Фенікс Агро» у напрямі забезпечення сталого розвитку в умовах економічної нестабільності доцільно пов'язувати з формуванням цілісної системи менеджменту, яка забезпечуватиме узгодження стратегічних,

економічних, соціальних, екологічних і безпекових пріоритетів діяльності підприємства. Такий підхід має орієнтувати підприємство не лише на збереження поточної стійкості, а й на створення передумов для довгострокового розвитку, підвищення адаптивності до зовнішніх загроз, зміцнення конкурентних позицій і більш ефективного використання внутрішнього потенціалу. Практична реалізація цього напрямку потребує комплексних управлінських рішень, які охоплюють стратегічне планування, цифровізацію контролю, ризик-орієнтоване управління, розвиток персоналу, удосконалення логістики та активізацію взаємодії зі стейкхолдерами. Структуруємо удосконалену систему менеджменту ПП «Фенікс Агро»:

1. Організаційно-стратегічний блок. Доцільно впровадити інтегровану систему управління сталим розвитком, яка поєднуватиме стратегічне планування, регулярний аналіз зовнішнього середовища та перегляд цілей підприємства відповідно до змін ринкової кон'юнктури, воєнних ризиків і ресурсних обмежень. У межах цього блоку варто використовувати SWOT- і PESTEL-аналіз як основу для своєчасного коригування управлінських рішень.

2. Економіко-аналітичний блок. Підприємству доцільно сформувавши систему ключових показників ефективності сталого розвитку, яка охоплюватиме рентабельність, витрати, ресурсоспоживання, стабільність збуту, якість продукції та окремі соціально-екологічні параметри. Для підвищення якості контролю варто запровадити цифровий моніторинг показників і управлінську панель, що дасть змогу оперативно виявляти відхилення та приймати більш обґрунтовані рішення.

3. Ризикологістичний блок. В умовах нестабільності особливу увагу слід приділити управлінню ризиками, зокрема через створення внутрішнього реєстру ризиків, закріплення відповідальності за їх моніторинг і підготовку заходів реагування. Практичне значення для ПП «Фенікс Агро» матимуть диверсифікація постачальників, формування резервів критично важливих ресурсів і розроблення альтернативних логістичних маршрутів для

забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів.

4. Кадрово-мотиваційний блок. Важливим напрямом є розвиток персоналу як складової системи сталого розвитку. Для цього доцільно організувати навчання працівників з питань ресурсозбереження, екологічно відповідальної поведінки та ризик-орієнтованого підходу, а також інтегрувати критерії участі у заходах зі сталого розвитку до системи внутрішньої мотивації (KPI сталості). Це сприятиме підвищенню відповідальності персоналу та формуванню корпоративної культури.

5. Комунікаційно-стейкхолдерський блок. ПП «Фенікс Агро» доцільно посилити взаємодію з клієнтами, партнерами, місцевими громадами та іншими заінтересованими сторонами через механізми регулярного зворотного зв'язку, уточнення очікувань і врахування їх у процесі прийняття управлінських рішень. Додатково варто запровадити практику підготовки короткого внутрішнього звіту про результати реалізації заходів сталого розвитку, що підвищить прозорість управління та сприятиме зміцненню довіри до підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами викладених матеріалів у 3 розділі кваліфікаційної роботи доцільно узагальнити наступні висновки:

1. В умовах воєнної та економічної нестабільності сталий розвиток ПП «Фенікс Агро» слід розглядати як результат цілеспрямованого поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної стійкості. Обґрунтування стратегічних пріоритетів підприємства має спиратися на врахування як зовнішніх викликів – безпекових, інфраструктурних, ринкових, кадрових і фінансових, – так і внутрішніх можливостей підприємства щодо адаптації виробництва, збереження ресурсного потенціалу, підтримання ліквідності та підвищення організаційної гнучкості. Саме такий підхід формує основу довгострокової життєздатності підприємства та його здатності не лише зберігати стабільність, а й розвиватися в умовах високої невизначеності.

2. Удосконалення управління сталим розвитком ПП «Фенікс Агро» доцільно здійснювати через цілісну систему інструментів, адаптованих до специфіки аграрного виробництва. Пріоритетними є інформаційно-правові, аналітичні, цифрові та організаційні інструменти, які забезпечують екологічний контроль, енергетичну стійкість, соціальну відповідальність, управління якістю продукції, стратегічне планування та залучення працівників до реалізації цілей розвитку. Сукупне використання цих інструментів підвищує обґрунтованість управлінських рішень, посилює адаптивність підприємства до ризиків і створює практичну основу для зміцнення його конкурентоспроможності та стійких позицій у довгостроковій перспективі.

3. Для ПП «Фенікс Агро» забезпечення сталого розвитку в умовах економічної нестабільності має реалізовуватися передусім через конкретні управлінські дії: запровадження стратегічного планування з урахуванням воєнних ризиків, регулярне проведення SWOT- і PESTEL-аналізу, контроль

ключових показників енерговитрат, екологічного впливу, продуктивності праці та фінансової стійкості, а також використання цифрових інструментів для моніторингу ресурсів, логістики й витрат. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що він дозволяє підприємству своєчасно виявляти загрози, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшувати втрати та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

4. Прикладне удосконалення управління сталим розвитком ПП «Фенікс Агро» повинно охоплювати не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти діяльності. Це означає необхідність посилення екологічного контролю, розвитку енергоощадних рішень, налагодження комунікації із зацікавленими сторонами, підтримки персоналу через навчання та мотиваційні програми, а також інтеграції принципів соціальної відповідальності у повсякденну практику управління. У результаті підприємство зможе не лише зберігати стабільність у кризових умовах, а й зміцнювати конкурентні позиції, формувати довіру з боку працівників, партнерів і громади та створювати основу для довгострокового розвитку.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що сталий розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання слід розглядати як комплексну та динамічну модель функціонування, що ґрунтується на збалансованому поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Еволюція змісту цієї категорії засвідчує перехід від переважно еколого-економічного розуміння до системно-інтегрованого підходу, у межах якого підприємство орієнтується не лише на поточні результати діяльності, а й на довгострокову стійкість, адаптивність до зовнішніх змін, раціональне використання ресурсів і врахування інтересів майбутніх поколінь. За сучасних умов нестабільності, воєнних викликів, ресурсних обмежень і посилення вимог до соціально-екологічної відповідальності особливостями сталого розвитку підприємств стають ризик-орієнтованість, інноваційність, гнучкість управління, інтеграція принципів ESG у систему прийняття рішень та узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми вимогами середовища, що в сукупності формує основу довгострокової конкурентоспроможності й життєздатності підприємства.

2. Дослідження організаційних та управлінських особливостей функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності дає підстави стверджувати, що традиційні підходи до менеджменту втрачають достатню ефективність, поступаючись місцем адаптивним, ризик-орієнтованим та інноваційно спрямованим системам управління. За таких умов результативність діяльності підприємства визначається не лише здатністю підтримувати поточну фінансову стійкість, а й умінням своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, інтегрувати цифрові інструменти, забезпечувати гнучкість організаційної структури та узгоджувати стратегічні й оперативні рішення. Основними чинниками впливу на систему управління виступають макроекономічна волатильність,

інфляційні та валютні коливання, воєнні й геополітичні ризики, зміни ринкової кон'юнктури, ресурсні обмеження, технологічні трансформації, правові загрози, кадрові виклики та інформаційна безпека. У сукупності це зумовлює необхідність формування комплексного механізму управління, який поєднує стратегічне позиціонування, аналітичний моніторинг, сценарне моделювання, адаптивний контроль і заходи економічної безпеки, що забезпечує підприємству стійкість, конкурентоспроможність і здатність до розвитку навіть у високотурбулентному середовищі.

3. Аналіз і узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності інструментів управління сталим розвитком підприємства дають підстави стверджувати, що найбільш обґрунтованим є комплексний системний підхід, який поєднує динамічний аналіз показників, структурування індикаторів за економічною, соціальною та екологічною складовими, а також розрахунок інтегрального індексу сталого розвитку. Такий підхід є доцільним, оскільки дозволяє подолати обмеженість суто фінансових методик, забезпечує більш повне відображення результативності управлінських рішень і дає змогу оцінити не лише поточний стан підприємства, а й його здатність до довгострокової адаптації та збереження стійкості. Обґрунтованість застосування інтегральної моделі посилюється можливістю врахування галузевої специфіки, ранжування показників за значущістю, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими підсистемами та формування інформаційної бази для коригування стратегічних і поточних управлінських рішень. Водночас об'єктивність оцінювання забезпечується лише за умови поєднання інтегральних розрахунків із аналізом абсолютних значень, динаміки показників і якісною інтерпретацією отриманих результатів, що в сукупності формує надійне методичне підґрунтя для підвищення ефективності управління сталим розвитком підприємства.

4. Організаційно-економічна характеристика ПП «Фенікс Агро» дає підстави визначити його як багатопрофільне аграрне приватне підприємство

з лінійно-функціональною структурою управління, достатньо потужною земельно-ресурсною базою, спеціалізацією на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур і орієнтацією на поєднання виробничої ефективності з принципами сталого розвитку. Особливостями діяльності підприємства є поєднання рослинництва, тваринництва, елементів переробки та торговельної діяльності, наявність централізованої системи прийняття рішень, орієнтація на міжнародні стандарти сталості та достатньо сильні конкурентні позиції на регіональному ринку. Водночас умови функціонування ПП «Фенікс Агро» визначаються впливом економічної нестабільності, воєнних ризиків, кадрового скорочення, підвищених вимог до ефективності використання ресурсів і необхідності адаптації системи управління до динамічних змін зовнішнього середовища. Попри це, позитивна динаміка чистого доходу, прибутку та продуктивності праці свідчить про наявність у підприємства внутрішнього потенціалу для подальшого розвитку, а отже, ключовою передумовою зміцнення його стійкості є поєднання економічної результативності, гнучкого управління, раціонального використання земельних і трудових ресурсів та послідовної реалізації засад сталого розвитку.

5. Аналіз ефективності застосування інструментів управління сталим розвитком ПП «Фенікс Агро» в умовах економічної нестабільності засвідчив, що їх використання загалом є результативним, оскільки забезпечує позитивну динаміку економічних показників, поступове відновлення рентабельності, зростання продуктивності праці та посилення окремих екологічних і соціальних практик. Економічна складова підтверджує здатність підприємства адаптуватися до кризових умов через відновлення виробничих результатів, оптимізацію діяльності та використання стратегічних інструментів управління, зокрема SWOT-аналізу, контролю витрат, диверсифікації виробництва та розвитку переробки. В екологічному аспекті позитивним є посилення екологізації землеробства, використання органічних добрив, дотримання принципів раціонального землекористування

та енергоощадних підходів, хоча збереження високого рівня розораності й зростання ерозійних ризиків вимагають додаткових природоохоронних заходів. Соціальна складова демонструє підвищення рівня оплати праці, розширення участі жінок у виробництві та підтримку місцевих громад, однак зростання плинності кадрів свідчить про наявність проблем у сфері утримання персоналу. У цілому це дає підстави стверджувати, що інструменти управління сталим розвитком на підприємстві вже формують позитивний ефект, проте потребують подальшого вдосконалення для досягнення більш збалансованих результатів в економічній, соціальній та екологічній площинах.

6. На основі обраних показників і застосованих методичних підходів рівень сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» доцільно оцінити як достатній із тенденцією до підвищення, але нерівномірний за окремими складовими: підприємство демонструє високу фінансову автономію, покращення ліквідності, зростання чистої рентабельності, продуктивності праці та прибутку на одного працівника, що свідчить про зміцнення економічної стійкості; водночас у соціально-кадровій площині зберігаються проблеми скорочення чисельності персоналу, старіння трудових ресурсів і зростання плинності кадрів, а в управлінській – потреба у подальшому підвищенні ефективності менеджменту та оптимізації адміністративних витрат. Екологічна складова загалом має позитивну динаміку завдяки впровадженню елементів ISCC, зростанню витрат на природоохоронні заходи, використанню відходів у межах замкненого циклу та посиленню екологізації виробництва, хоча потребує подальшого розвитку. У сукупності це дає підстави стверджувати, що підприємство вже сформувало належну основу для сталого розвитку, однак для переходу до стабільно високого рівня необхідне посилення кадрової, управлінської та інвестиційної складових.

7. Розроблення пропозицій щодо удосконалення інструментів управління сталим розвитком ПП «Фенікс Агро» доцільно орієнтувати на формування цілісної адаптивної моделі управління, яка поєднує економічну

результативність, фінансову витривалість, енергетичну стійкість, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. В умовах воєнної й економічної нестабільності підвищення стійкості та адаптивності підприємства має забезпечуватися через впровадження ризик-орієнтованого фінансового планування, цифровізації бізнес-процесів, диверсифікації логістики й енергозабезпечення, удосконалення системи управління якістю та витратами, посилення кадрової політики, розвитку соціальних програм і впровадження інструментів екологічного менеджменту. Узгоджене застосування цих заходів дасть змогу ПП «Фенікс Агро» не лише оперативно реагувати на зовнішні загрози, а й зміцнити внутрішній потенціал, підвищити конкурентоспроможність, знизити вразливість до кризових чинників і створити передумови для довгострокового сталого розвитку.

8. З урахуванням результатів проведеного аналізу та оцінки стратегічними пріоритетами сталого розвитку ПП «Фенікс Агро» в умовах економічної нестабільності мають стати зміцнення фінансово-економічної стійкості, підвищення адаптивності системи управління до воєнних, ринкових і ресурсних ризиків, забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів, розвиток кадрового потенціалу та посилення екологічної відповідальності підприємства. Їх реалізація потребує формування цілісної моделі менеджменту, що поєднує стратегічне планування, цифровий моніторинг ключових показників, ризик-орієнтоване управління, диверсифікацію логістики й постачання, мотивацію персоналу до досягнення КРІ сталості та активізацію взаємодії зі стейкхолдерами. Саме така система пріоритетів дозволить ПП «Фенікс Агро» не лише зберігати поточну стійкість у кризових умовах, а й створити організаційні, економічні та соціально-екологічні передумови для довгострокового конкурентоспроможного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичне дослідження інновацій для сталого розвитку в Україні: Міжміністерський круглий стіл з представниками Європейської економічної комісії ООН. URL: [https://mon.gov.ua/news/analitychne-doslidzhennia-innovatsii-dlia-staloho-rozvytku-vukraini?utm\\_source=chatgpt.com](https://mon.gov.ua/news/analitychne-doslidzhennia-innovatsii-dlia-staloho-rozvytku-vukraini?utm_source=chatgpt.com)
2. Бицюра Ю., Манжула Є., Ілюхіна В. (2025). Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. Сталый розвиток економіки, (1 (52)), 49-55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52>
3. Васильєв О.М. Управління ризиками в бізнесі. Х.:ХНЕУ, 2021. 174 с.
4. Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика: Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с.
5. Гриценко А. А. Макроекономічна стабільність: теорія, політика, практика. К. : НІСД, 2020. 244 с.
6. Гуторов А. О. Методичні засади оцінювання рівня сталості розвитку аграрного сектора економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 5-11
7. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Дніпро : Україн. держ. ун-т науки і технол., 2023. 86 с.
8. Економіка підприємства: підручник у 3 т. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т; за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2025. Т. 1. 537 с.
9. Заблоцька С. О. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції “Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України”. м. Кропивницький. 2025. С. 123-124
10. Завдання та індикатори досягнення цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 року. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf>

11. Законодавство України. Офіційний вебпортал парламенту України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

12. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні / Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247 с.

13. Зубар І. В. Інституційне забезпечення організації сталого землекористування: світовий досвід та перспективи в Україні. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 5. С. 109-122.

14. Зубар І. В. Концептуальна модель розвитку сталого землекористування фермерських господарств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 4. С. 87-104.

15. Ковальчук О. (2024). Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-165>.

16. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Дідан К.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2021. №3. С. 100-104

17. Ковтун О. А. Методологія управління стійким розвитком підприємств в сучасних умовах: монографія; за наук. ред. О.Ю. Кудріної. Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. 310 с

18. Кравченко О.І. Стратегічне управління підприємством. – К.: Центр учбової літератури, 2022. 240 с.

19. Крюкова І., Замлинський В., Власенко Т. Архітектура корпоративної звітності зі сталого розвитку бізнес-суб'єктів аграрного сектору як інструмент сталого агроменеджменту. Економіка АПК. 2023. Т. 30, № 2. С. 10–22

20. Кузьмін О. Є., Телішевська Н. В. (2022). Антикризове управління підприємством. – Львів: ЛНУ імені І. Франка.
21. Лавроненко Г.Г. Методичний підхід до оцінки рівня сталого розвитку галузі залізорудної сировини. Сталий розвиток економіки. № 2 (53), 2025. С. 161-168
22. Ладунка І.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. №13. С. 562-565.
23. Лакас В. (2024). Методичні підходи до оцінки інвестиційного забезпечення сталого розвитку регіонів України. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-149>
24. Медяник Ю. Г. Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2025. № 3. С. 111–25.
25. Моделі сталого розвитку : колективна монографія // за ред. О. М. Мартинюк. Підручники та посібники : Тернопіль, 2022. 400 с.
26. Наше спільне майбутнє : доповідь ООН. Комісія ООН з довкілля та розвитку. 1992. URL: [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_CONF.151\\_26\\_Vol.I\\_Declaration.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf)
27. Огієнко А. Д. Методичні підходи до визначення рівня стійкого розвитку сільськогосподарських виробників. Агросвіт. № 8. 2025. С.194-198
28. Огієнко А. Д. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С.222-228.
29. Офіційний веб-сайт ПП. <https://fenix-agro.com/>
30. Перетворення нашого світу: Порядок денний у галузі сталого розвитку на період до 2030 року. Генеральна асамблея ООН. 2015. URL: [https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030\\_UA.pdf](https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf)
31. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком

промислового підприємства: теорія та практика застосування. Бізнес Інформ. 2019. №2. С. 340–347.

32. Пономаренко В.С., Ястремська Є.Н. Теоретичні засади організації форсайту в економічних дослідженнях формування стратегій розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025 рік. Том 10. № 1. С. 203-215

33. Прокопенко, Н. І. Методологічні підходи до оцінки розвитку аграрного сектору України в контексті сталого розвитку: індикатори та механізми вимірювання. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13988331>

34. Результати III національного дослідження оцінки ринку праці 2025 р. та прогнозів на 2026 р. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>

35. Семенов В.П. Системний підхід до управління сталим розвитком підприємства. Формування ринкової економіки. 2021. № 4. С. 33-38

36. Скорук О., Зубар І. Ефективність фермерських господарств України в аспекті розмірів їх землекористування. Університетські наукові записки. 2013. № 2 (46). С. 209-218.

37. Сталий розвиток - XXI століття. Дискусії 2020 : колективна монографія. Корольчук Л. В., Мусіна Л. А., Кваша Т. К. [та ін.] ; за заг ред. Хлобистова Є. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ: [б. в.], 2020. - 468 с.

38. Сталий розвиток і цифрові інновації: колективна монографія / За заг. ред. академіка НАН України Б.В.Буркинського, О. А. Назаренка, О.І. Лайка, С.К. Хаджирадевої; Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2024. 543 с.

39. Сталий розвиток старопромислових регіонів України: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. Омеляненка В. А. Суми: Триторія, 2021. 298 с.

40. Сталий розвиток та відновлення України: наукові рішення. Результати українськорумунського проєкту на тему: «Сучасна науково обґрунтована концепція для забезпечення сталого розвитку, відновлення та

реконструкції України: оцінка витрат, модель і політичні рамки» (2024).  
URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3928318-stalij-rozvitok-ta-vidnovlennaukraini-naukovi-risenna.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3928318-stalij-rozvitok-ta-vidnovlennaukraini-naukovi-risenna.html?utm_source=chatgpt.com)

41. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем : навчальний посібник. За заг. ред. І. В. Недіна. Видавництво: Університетська книга. 2024. 384 с.

42. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 6, 2020. С. 136-141.

43. Стратегія сталого розвитку «Україна-2030». Програма розвитку ООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/sustainable-development-strategy-ukraine-2030>

44. Терлецький І., Князев А.. Економічне управління суб'єктами господарювання: сучасні тенденції. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. 19 (38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-17)

45. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку: концептуальні засади. Економічний простір. 2024. № 196. С. 111-116. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.111-116>

46. Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 10-11. С. 30-42.

47. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» № 722/2019 від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

48. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: кол.монографія / за ред.: В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Гельветика, 2021. 588 с.

49. Федулова Л.І. Концептуальні засади формування інноваційної

системи підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2020. №4. С. 95-105

50. Формування індексів та індикаторів сталого розвитку підприємництва в сільському господарстві: теоретико-методичні підходи. Економіка АПК. 2020. Т.27, № 9. С. 114-122.

51. Цілі сталого розвитку та Україна. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>.

52. Цілі сталого розвитку Україна 2020. Моніторинговий звіт. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/11481/file/SDG%20Ukraine%20Monitoring%20Report%202020%20ukr.pdf>

53. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. Київ, 2017. 176 с. URL: <http://bit.ly/SDGsUkraine>

54. Череп А. В., Каткова Н. В., Мурашко І. С., Циганова О. С., Грищенко О. В. Методичний підхід до оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства машинобудування. Науковий вісник НГУ. 2022, (1). С. 170 – 176.

55. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.

56. Bereziuk S., Zubar I. (2020) Streamlining the usage of organic animal husbandry as a determinant of increasing agricultural production efficiency. The scientific heritage, 46, 3-11.

57. Kovtunenکو K.V., Kovtunenکو Yu.V., Fomina N.M., Kovalchuk O.V., Kovtunenکو D.Yu. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. International Journal of Production Management and Engineering. 2022. Vol.10(2). P. 225-235.

58. Lazor, O., Lazor, O., Yunyk , I., Zubar, I., Dzeveliuk, M., Dzeveliuk, A. (2024). The impact of e-governance on shortening the public service delivery terms. Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 26(3), 1131-1145. <https://doi.org/10.36390/telos263.21>

59. Shekera, V. (2025). Assessment of the Effectiveness of the

Organizational and Economic Mechanism for Sustainable Business Development in Ukraine in the Context of the Transformation of the National Economy. *European Science*. №1. P. 23–25.

60. Shekera, V. Yu. (2025). Structural factors influencing the formation of the organizational and economic mechanism of sustainable business development in Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*, №1 (24), P. 61–76.

61. World Bank Group – International Development, Poverty, & Sustainability. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>

62. Zubar I, Yu O. Prospects of Heliculture Development as an Innovative Industry of Agriculture in Ukraine. *The Scientific Heritage*, 2021, 60-3.

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Експертна оцінка конкурентного середовища ПП «Фенікс-Агро»

Конку- рентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень західного бар'єра.	- ефект економії від розширення масштабів збуту	x		
		- високий рівень фінансового інвестування		x	
		- інертність наявної системи постачання	x		
		- обмежена диференціація товарної продукції	x		
		- потреба у формуванні стабільної бази постійних споживачів			x
	1.2. Реакція наявних конкурентів.	- недостатня активність маркетингової діяльності	x		
		- низький рівень інноваційної ініціативності управлінського персоналу		x	
	- слабе застосування інструментів конкурентної боротьби		x		
<b>Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)</b>			<b>1,66</b>		
2. Поява продуктів та послуг-замінників	2.1. Вплив продуктів та послуг-замінників.	- цінова перевага надається продукції з нижчою вартістю		x	
		- посилюється попит на дешевші, але менш якісні товари й послуги			x
		- асортимент основних конкурентів має незначні відмінності		x	
	2.2. Імітація наявних продуктів та послуг.	- зростає кількість товарів і послуг-замінників, створених шляхом копіювання відомої продукції, брендів і торговельних марок підприємствами Туреччини, Китаю тощо			x
<b>Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)</b>			<b>2,6</b>		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємств.	- значний рівень організованості споживачів		x	
		- широкі можливості покупців щодо вибору товарів-аналогів		x	
		- високий рівень стандартизації продукції	x		
		- часта зміна смаків і споживчих уподобань щодо продукції підприємства	x		
	3.2. Торговельна сила споживачів	- підвищення обізнаності покупців про характеристики товарів	x		
	- значна цінова чутливість попиту на продукцію.			x	
<b>Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)</b>			<b>1,65</b>		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства.	- широкі можливості підприємства щодо вибору постачальників	x		
		- скорочення тривалості стабільних господарських зв'язків		x	
		- низькі витрати на зміну постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу.	- дефіцит власних оборотних коштів	x		
- недостатня кількість складських площ		x			
<b>Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)</b>			<b>1,2</b>		
5. Конкуренція між наявними на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції.	- інтегральний рівень інтенсивності конкурентної боротьби		x	
		- присутність значної кількості малих підприємств-конкурентів			x
		- посилення конкуренції з боку локальних ринкових гравців		x	
		- незначне зростання попиту на продукцію підприємства			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств.	- вигідне територіальне розміщення фірми	x		
		- недостатнє вивчення конкурентного середовища		x	
	- відсутність суттєвих конкурентних переваг у досліджуваних конкурентів		x		
<b>Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між наявними фірмами (Ік)</b>			<b>2,13</b>		

## Апробація результатів дослідження

1. Зубар І., **Муратова Ю.** Соціальна відповідальність у бізнесі як детермінанта забезпечення сталого розвитку економіки. Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку: Зб. матеріалів І Всеукраїнської науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2025. С. 242-246.

2. **Муратова Ю.** Пріоритети сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри: Зб. матеріалів І Міжнародної науково-практичної конференції. В.: ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, 2026. С.