

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Формування стратегії сталого розвитку підприємства, на прикладі
ТОВ «ЕЛК»

Виконала: студентка
спеціальності

IV курсу, групи БМзс-41
073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Дробик В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Ратинський В.В.

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)
« » 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 "Менеджмент"
(шифр і назва спеціальності)

студенту Дробик Вікторія Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування стратегії сталого розвитку підприємства, на прикладі ТОВ «ЕЛІК»

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «28» січня 2026 року № 4/9-68

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

Матеріали фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕЛІК»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади формування стратегії сталого розвитку підприємства

2. Аналіз стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК»

3. Шляхи вдосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

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

1. Основні показники діяльності ТОВ «ЕЛІК»

2. Виробничі показники діяльності ТОВ «ЕЛІК»

3. SWOT-характеристика підприємства

4. Оцінка економічної складової стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК»

5. SWOT-аналіз стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК»

6. Основні заходи стратегії

7. Загальний економічний ефект

8. Технічні характеристики СЕС

9. Показники ефективності проекту встановлення СЕС

АНОТАЦІЯ

Дробик В.М. Формування стратегії сталого розвитку підприємства, на прикладі ТОВ «ЕЛІК».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 62 сторінки, 1 рисунок, 31 таблиця, 24 літературних джерела.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування стратегії сталого розвитку підприємства, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «ЕЛІК».

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення сталого розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК». Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності діяльності, зниження витрат, покращення екологічних показників та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез; порівняльний аналіз; економіко-статистичні методи; SWOT-аналіз; методи економічного моделювання; графічні та табличні методи.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегія, підприємство, екологічний менеджмент, управління.

SUMMARY

Drobyk V. Forming a strategy for sustainable development of an enterprise (case study: LLC «ELIK»).

Bachelor`s degree thesis consists of 62 pages, 1 figure, 31 tables, 24 references.

The purpose of the work is to study the theoretical foundations and practical aspects of the formation of the company's sustainable development strategy, as well as the development of recommendations for its improvement using the example of LLC «ELIC».

The object of the study is the processes of ensuring the sustainable development of the enterprise.

The subject of the research is the theoretical, methodical and practical aspects of the formation and implementation of the strategy of sustainable development of the enterprise.

The practical significance of the work results lies in the development of specific recommendations for improving the sustainable development strategy of ELIC LLC. The proposed measures can be used by the enterprise to increase the efficiency of operations, reduce costs, improve environmental indicators and strengthen competitive positions on the market.

Research methods. The following research methods were used in the process of completing the thesis: analysis and synthesis; comparative analysis; economic and statistical methods; SWOT analysis; methods of economic modeling; graphical and tabular methods.

Key words: sustainable development, strategy, enterprise, environmental management, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та еволюція концепції сталого розвитку підприємства	10
1.2 Сутність стратегії сталого розвитку підприємства	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЕЛІК»	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЕЛІК»	22
2.2 Оцінювання стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК»	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЕЛІК»	35
3.1 Удосконалення стратегічних напрямів сталого розвитку підприємства	35
3.2 Обґрунтування доцільності встановлення сонячних панелей ТОВ «ЕЛІК»	41
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	50
4.1 Забезпечення електробезпеки на підприємстві	50
4.2 Організація охорони праці на підприємстві з виробництва електротранспорту	53
ВИСНОВКИ	57
БІБЛІОГРАФІЯ	59

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації, посилення конкуренції та загострення екологічних проблем особливого значення набуває впровадження концепції сталого розвитку на рівні підприємств. Сучасні компанії змушені не лише забезпечувати економічну ефективність діяльності, а й враховувати екологічні та соціальні аспекти, що визначає необхідність формування відповідних стратегій розвитку.

Актуальність теми зумовлена тим, що підприємства, які впроваджують стратегію сталого розвитку, отримують додаткові конкурентні переваги, знижують ризики, підвищують інвестиційну привабливість та забезпечують довгострокову стабільність. Особливо це стосується підприємств інноваційних галузей, зокрема виробництва електротранспорту, де поєднуються економічні та екологічні цілі.

Для ТОВ «ЕЛІК» питання формування ефективної стратегії сталого розвитку є надзвичайно важливим, оскільки підприємство функціонує в динамічному ринковому середовищі та має значний потенціал для впровадження екологічно орієнтованих технологій. У зв'язку з цим виникає потреба в удосконаленні стратегічних підходів до забезпечення сталого розвитку підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування стратегії сталого розвитку підприємства, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «ЕЛІК».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні **завдання**:

- 1) дослідити теоретичні засади сталого розвитку підприємства, зокрема розкрити сутність та еволюцію концепції сталого розвитку, а також визначити зміст стратегії сталого розвитку підприємства;

2) провести аналіз діяльності та оцінити стратегію сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК», включаючи загальну характеристику підприємства, аналіз фінансово-економічних показників та рівень реалізації принципів сталого розвитку;

3) визначити проблеми та перспективи розвитку підприємства, а також обґрунтувати напрями вдосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК»;

4) розробити та економічно обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення ефективності стратегії сталого розвитку підприємства, зокрема впровадження сонячної електростанції та системи моніторингу результатів.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення сталого розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК». Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності діяльності, зниження витрат, покращення екологічних показників та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано такі методи дослідження:

- аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень щодо сталого розвитку;
- порівняльний аналіз – для оцінювання діяльності підприємства;
- економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників;
- SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз;
- методи економічного моделювання – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів;

– графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативно-правові акти України з питань охорони праці, енергозбереження та сталого розвитку; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем сталого розвитку підприємств; статистичні дані та аналітичні матеріали щодо розвитку ринку електротранспорту; фінансова та управлінська звітність ТОВ «ЕЛК»; матеріали офіційного вебсайту підприємства; результати власних розрахунків та аналітичних узагальнень автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та еволюція концепції сталого розвитку підприємства

Концепція сталого розвитку (sustainable development) є однією з ключових парадигм сучасного економічного та управлінського мислення. Її формування стало відповіддю на загострення глобальних проблем другої половини ХХ століття: екологічної деградації, виснаження природних ресурсів, соціальної нерівності та економічної нестабільності.

Вперше термін «сталий розвиток» набув широкого вжитку після доповіді «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), підготовленої Міжнародною комісією з навколишнього середовища і розвитку. У цьому документі сталий розвиток визначається як такий розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

Згодом ця концепція була деталізована та інтегрована у різні сфери суспільного життя, включаючи діяльність підприємств. У сучасному розумінні сталий розвиток підприємства – це збалансований процес економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкість організації.

Сталий розвиток підприємства базується на трьох взаємопов'язаних складових, які часто називають «трикутником сталості» або концепцією Triple Bottom Line.

Перша складова – економічна. Передбачає забезпечення стабільного прибутку, підвищення ефективності діяльності, інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Економічна стійкість означає здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

Друга складова – соціальна. Охоплює відповідальність підприємства перед працівниками, споживачами, партнерами та суспільством загалом. Це включає забезпечення належних умов праці, розвиток персоналу, дотримання етичних норм, участь у соціальних проєктах та підтримку місцевих громад.

Третя складова – екологічна. Полягає у мінімізації негативного впливу на довкілля, раціональному використанні природних ресурсів, впровадженні екологічно чистих технологій та управлінні відходами.

Баланс між цими складовими є ключовою умовою досягнення сталого розвитку підприємства. Ігнорування хоча б однієї з них призводить до дисбалансу та зниження довгострокової ефективності діяльності.

Еволюція концепції сталого розвитку підприємства проходила кілька етапів, кожен з яких відображає зміни у суспільних цінностях, економічних умовах та управлінських підходах.

1. Етап екологічної орієнтації (1960–1980-ті роки). На цьому етапі основна увага приділялася охороні довкілля. Підприємства розглядали екологічні питання як зовнішній фактор, що потребує контролю та регулювання. Основні заходи були спрямовані на зменшення забруднення та дотримання екологічних стандартів.

2. Етап соціальної відповідальності (1980–1990-ті роки). Поступово підприємства почали усвідомлювати свою роль у суспільстві. З'являється концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR), яка передбачає добровільне врахування соціальних та екологічних аспектів у діяльності компанії.

3. Інтеграційний етап (2000-ні роки). Сталий розвиток починає розглядатися як інтегрована стратегія, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Виникають міжнародні стандарти та системи звітності (наприклад, нефінансова звітність), які дозволяють оцінювати досягнення у сфері сталого розвитку.

4. Стратегічний етап (2010-ті роки – дотепер). На сучасному етапі сталий розвиток стає ключовим елементом корпоративної стратегії. Підприємства

інтегрують принципи сталості у бізнес-моделі, інновації, управління ризиками та корпоративну культуру. Особливого значення набувають ESG-підходи (Environmental, Social, Governance).

Формування сталого розвитку підприємства базується на ряді принципів:

- 1) принцип збалансованості – гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей;
- 2) принцип довгостроковості – орієнтація на стратегічні результати, а не короткострокову вигоду;
- 3) принцип відповідальності – врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- 4) принцип інноваційності – впровадження нових технологій і управлінських рішень;
- 5) принцип прозорості – відкритість інформації про діяльність підприємства.

Дотримання цих принципів сприяє підвищенню довіри до підприємства та формуванню його позитивної репутації.

У сучасних умовах господарювання сталий розвиток виступає не лише етичним орієнтиром, а й важливим фактором конкурентоспроможності. Підприємства, що впроваджують принципи сталості, отримують низку переваг:

- підвищення інвестиційної привабливості;
- зниження операційних ризиків;
- оптимізація витрат (зокрема, за рахунок енергоефективності);
- зміцнення бренду та лояльності споживачів;
- доступ до нових ринків.

Водночас нехтування принципами сталого розвитку може призвести до репутаційних втрат, санкцій з боку держави та зниження конкурентних позицій.

Глобалізаційні процеси посилюють вимоги до підприємств щодо дотримання стандартів сталого розвитку. Міжнародні ринки, інвестори та споживачі все більше орієнтуються на екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній.

У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція підприємств у глобальні ініціативи, впровадження міжнародних стандартів управління якістю, екологією та соціальною відповідальністю.

Для українських підприємств, зокрема таких як ТОВ «ЕЛІК», впровадження принципів сталого розвитку є не лише умовою підвищення ефективності діяльності, але й необхідною передумовою інтеграції у європейський економічний простір.

Отже, концепція сталого розвитку підприємства є результатом тривалої еволюції управлінських підходів, що відображає перехід від вузькоекономічного бачення діяльності підприємства до комплексного врахування економічних, соціальних та екологічних факторів.

Сучасне підприємство повинно не лише генерувати прибуток, але й діяти відповідально щодо суспільства та довкілля. Саме інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію підприємства забезпечує його довгострокову стабільність, конкурентоспроможність та адаптивність до викликів сучасного середовища.

1.2 Сутність стратегії сталого розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання стратегія сталого розвитку підприємства є ключовим інструментом забезпечення його довгострокової ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Вона поєднує традиційні підходи стратегічного управління з принципами сталого розвитку, орієнтуючи підприємство на досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей.

Стратегію сталого розвитку підприємства доцільно розглядати як довгостроковий план дій, спрямований на забезпечення збалансованого розвитку підприємства через інтеграцію економічних інтересів із соціальними потребами та екологічними вимогами. Така стратегія визначає пріоритети, цілі, напрями та механізми розвитку підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Особливістю стратегії сталого розвитку є її комплексний характер, який передбачає врахування не лише фінансових результатів, але й нефінансових показників діяльності підприємства.

Головною метою формування стратегії сталого розвитку підприємства є забезпечення його довгострокової життєздатності шляхом досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Для досягнення цієї мети визначаються такі основні завдання:

- формування стратегічного бачення розвитку підприємства з урахуванням принципів сталості;
- ідентифікація та врахування інтересів стейкхолдерів;
- оцінка впливу діяльності підприємства на довкілля та суспільство;
- визначення стратегічних цілей у сфері економіки, соціальної політики та екології;
- розробка механізмів реалізації стратегії;
- забезпечення моніторингу та оцінки результатів її реалізації.

Формування стратегії сталого розвитку підприємства базується на ряді фундаментальних принципів:

- 1) інтегрованості. Передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів у єдиній системі управління;
- 2) системності. Розглядає підприємство як складну відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- 3) довгостроковості. Орієнтує підприємство на досягнення стратегічних цілей у перспективі;
- 4) адаптивності. Забезпечує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- 5) інноваційності. Передбачає впровадження нових технологій та управлінських рішень;
- 6) прозорості та підзвітності. Вимагає відкритості інформації щодо діяльності підприємства;

7) зацікавлених сторін (stakeholder approach). Врахування інтересів усіх груп, які мають вплив або зазнають впливу діяльності підприємства.

Дотримання цих принципів створює основу для ефективного формування та реалізації стратегії сталого розвитку.

Процес формування стратегії сталого розвитку є складним і багатоетапним. До основних етапів належать перелічені нижче.

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі здійснюється оцінка факторів макро- та мікросередовища (PEST-аналіз, SWOT-аналіз), а також аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Особлива увага приділяється екологічним та соціальним ризикам.

2. Визначення місії, бачення та цінностей підприємства. Формується стратегічне бачення розвитку підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку.

3. Ідентифікація стейкхолдерів. Визначаються основні групи зацікавлених сторін (працівники, клієнти, інвестори, громади, державні органи) та їхні інтереси.

4. Постановка стратегічних цілей. Цілі формуються за трьома напрямками: економічним, соціальним та екологічним.

5. Розробка стратегічних альтернатив. Оцінюються можливі варіанти розвитку підприємства та обирається оптимальний.

6. Формування стратегічного плану. Розробляється комплекс заходів, ресурсне забезпечення, визначаються відповідальні особи.

7. Реалізація стратегії. Передбачає впровадження запланованих заходів у діяльність підприємства.

8. Контроль та оцінка ефективності. Здійснюється моніторинг результатів та коригування стратегії за необхідності.

У процесі формування стратегії сталого розвитку використовуються різноманітні методи та інструменти стратегічного управління:

– SWOT-аналіз – дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози;

- PEST-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;
- аналіз стейкхолдерів – визначення впливу та інтересів зацікавлених сторін;
- бенчмаркінг – порівняння діяльності підприємства з кращими практиками;
- Balanced Scorecard (збалансована система показників) – інструмент стратегічного управління, що включає фінансові та нефінансові показники;
- ESG-аналіз – оцінка екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємства.

Застосування цих інструментів дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень.

Ефективна стратегія сталого розвитку передбачає інтеграцію принципів сталості у всі елементи бізнес-моделі підприємства:

- створення екологічно безпечної продукції;
- оптимізація використання ресурсів;
- впровадження енергоефективних технологій;
- розвиток соціально відповідальної корпоративної культури;
- забезпечення етичної поведінки у відносинах із партнерами.

Це сприяє формуванню доданої вартості та підвищенню конкурентних переваг підприємства.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження стратегії сталого розвитку супроводжується рядом труднощів:

- недостатність фінансових ресурсів;
- відсутність досвіду та компетенцій;
- опір змінам з боку персоналу;
- недосконалість нормативно-правової бази;
- складність оцінки нефінансових результатів.

Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу та підтримки з боку керівництва підприємства.

Інновації є важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства. Вони дозволяють:

- зменшити витрати ресурсів;
- підвищити ефективність виробництва;
- створити нові продукти та ринки;
- мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Інноваційна діяльність повинна бути інтегрована у стратегічне планування підприємства.

Формування та реалізація стратегії сталого розвитку забезпечує підприємству такі переваги:

- довгострокову стабільність;
- підвищення конкурентоспроможності;
- покращення іміджу та репутації;
- залучення інвестицій;
- відповідність міжнародним стандартам.

У сучасних умовах стратегія сталого розвитку стає не альтернативою, а необхідністю для успішного функціонування підприємства.

Отже, теоретичні засади формування стратегії сталого розвитку підприємства ґрунтуються на поєднанні принципів стратегічного управління та концепції сталого розвитку. Така стратегія передбачає комплексний підхід до управління підприємством, орієнтований на досягнення економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Формування стратегії сталого розвитку є багатоступеневим процесом, що включає аналіз середовища, визначення цілей, розробку та реалізацію стратегічних рішень. Її успішна реалізація забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги та сприяє його довгостроковому розвитку.

У сучасних умовах господарювання оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку підприємства є важливою складовою стратегічного управління. Воно дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити відхилення та забезпечити своєчасне коригування управлінських рішень.

Ефективність стратегії сталого розвитку доцільно розглядати як ступінь досягнення підприємством запланованих економічних, соціальних та екологічних результатів при оптимальному використанні ресурсів. Особливістю такого оцінювання є необхідність врахування як фінансових, так і нефінансових показників.

Основною метою оцінювання є визначення результативності впровадження стратегії сталого розвитку та її впливу на загальну діяльність підприємства.

До основних завдань належать:

- визначення ступеня досягнення стратегічних цілей;
- оцінка ефективності використання ресурсів;
- аналіз впливу діяльності підприємства на довкілля та суспільство;
- виявлення ризиків і проблемних зон;
- забезпечення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;
- підвищення прозорості діяльності підприємства.

Оцінювання ефективності має здійснюватися з урахуванням таких принципів:

- комплексності – врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів;
- системності – узгодженість показників та їх взаємозв'язок;
- об'єктивності – використання достовірної інформації;
- порівнянності – можливість зіставлення показників у динаміці;
- прозорості – відкритість результатів оцінювання;
- регулярності – систематичне проведення оцінки.

Для оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку застосовується система показників, що охоплює три основні блоки.

1. Економічні показники: рентабельність діяльності; рівень прибутковості; продуктивність праці; обсяг реалізації продукції; фінансова стійкість.

2. Соціальні показники: рівень зайнятості; умови праці; рівень оплати праці; інвестиції у розвиток персоналу; задоволеність працівників.

3. Екологічні показники: рівень викидів забруднюючих речовин; обсяги споживання ресурсів; рівень утилізації відходів; використання енергоефективних технологій.

Формування системи показників залежить від специфіки діяльності підприємства та його стратегічних цілей.

У практиці управління використовуються різноманітні методичні підходи до оцінювання ефективності.

1. Кількісні методи. Передбачають використання фінансових та статистичних показників для оцінки результатів діяльності. До них належать: аналіз фінансових коефіцієнтів; економіко-математичні методи; методи прогнозування.

2. Якісні методи. Базуються на експертних оцінках, анкетуванні, інтерв'ю. Використовуються для оцінки соціальних та управлінських аспектів.

3. Інтегральні методи. Передбачають формування узагальненого показника ефективності на основі сукупності окремих індикаторів.

4. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг). Дозволяє оцінити ефективність підприємства шляхом порівняння з іншими компаніями або галузевими стандартами.

Одним із найбільш поширених інструментів оцінювання ефективності є збалансована система показників (BSC), яка дозволяє поєднати фінансові та нефінансові індикатори. Вона включає такі складові: фінансову перспективу; клієнтську перспективу; внутрішні бізнес-процеси; навчання та розвиток персоналу.

У контексті сталого розвитку ця система доповнюється екологічними та соціальними показниками, що забезпечує комплексне оцінювання діяльності підприємства.

Сучасним підходом до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку є ESG-аналіз (Environmental, Social, Governance), який охоплює: екологічні аспекти (вплив на довкілля); соціальні аспекти (відносини з працівниками, суспільством); управлінські аспекти (корпоративне управління).

ESG-показники широко використовуються інвесторами для оцінки надійності та перспективності підприємства.

Для забезпечення об'єктивності та порівнянності результатів оцінювання використовуються міжнародні стандарти та ініціативи: стандарти нефінансової звітності; глобальні індикатори сталого розвитку; системи екологічного менеджменту; стандарти соціальної відповідальності. Їх застосування сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та зміцненню його репутації.

Оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку здійснюється у кілька етапів:

- 1) визначення цілей оцінювання;
- 2) формування системи показників;
- 3) збір та обробка інформації;
- 4) аналіз результатів;
- 5) формування висновків;
- 6) розробка рекомендацій.

Такий підхід забезпечує системність і послідовність оцінювання.

Незважаючи на наявність різноманітних методів, оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку має ряд труднощів:

- складність вимірювання соціальних та екологічних результатів;
- відсутність єдиної системи показників;
- недостатність інформації;
- суб'єктивність оцінок;
- додаткові витрати на проведення оцінювання.

Подолання цих проблем потребує вдосконалення методичних підходів та розвитку інформаційних систем.

Оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку має важливе практичне значення: підвищує якість управлінських рішень; сприяє досягненню стратегічних цілей; забезпечує контроль за використанням ресурсів; формує довіру з боку стейкхолдерів; сприяє сталому розвитку підприємства.

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку підприємства ґрунтуються на комплексному використанні кількісних і якісних методів, систем показників та сучасних інструментів управління.

Ефективне оцінювання дозволяє не лише визначити результати реалізації стратегії, але й забезпечити її постійне вдосконалення. У сучасних умовах це є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЕЛІК»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЕЛІК»

ТОВ «ЕЛІК» є сучасним українським підприємством, що спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації електричного транспорту, зокрема електробайків. Компанія здійснює свою діяльність у місті Тернопіль за адресою: вул. Об'їзна, 12.

Підприємство офіційно зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю у 2022 році, керівником є Павло Рудакевич. Водночас фактична історія бренду ELEEK розпочинається значно раніше – ще з 2010 року, коли була започаткована діяльність з виробництва електричних велосипедів. Таким чином, підприємство має не лише формально-юридичний статус молодого підприємства, але й практичний досвід понад 15 років у галузі електротранспорту.

Компанія ELEEK була заснована як ініціатива групи ентузіастів, які прагнули створити в Україні конкурентоспроможний електротранспорт. Від початку діяльності підприємство орієнтувалося на інновації, екологічність та інженерні розробки.

Основні етапи розвитку підприємства:

- 2010 р. – початок діяльності, створення перших моделей електробайків;
- 2012–2018 рр. – розширення модельного ряду, формування власної виробничої бази;
- 2019–2022 рр. – вихід на міжнародні ринки, участь у виставках, розвиток партнерств;
- з 2022 р. – офіційна реєстрація ТОВ «ЕЛІК», активне масштабування діяльності.

За даними відкритих джерел, продукція компанії реалізується у понад 20 країнах світу, що свідчить про її конкурентоспроможність на міжнародному

ринку. Підприємство також бере участь у інноваційних проєктах, зокрема ініціативах щодо розвитку екологічного транспорту та міської мобільності. Логотип компанії зображено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Логотип компанії ТОВ «ЕЛІК»

Основними напрямками діяльності ТОВ «ЕЛІК» є:

- виробництво електровелосипедів та іншого електротранспорту;
- виробництво комплектуючих (акумуляторів, рам, електроніки);
- торгівля транспортними засобами та аксесуарами;
- сервісне обслуговування і ремонт техніки;
- роздрібна та оптова торгівля через мережу Інтернет.

Підприємство функціонує за принципом замкнутого виробничого циклу, що передбачає:

- власне проєктування продукції;
- виготовлення основних компонентів;
- складання кінцевого продукту;
- сервісну підтримку.

Це забезпечує контроль якості на всіх етапах виробництва та формує конкурентні переваги компанії.

Основною продукцією ТОВ «ЕЛІК» є електробайки різних типів, які відрізняються технічними характеристиками, функціональним призначенням та ціновими параметрами. Основні моделі електробайків: ELEEK Neo , ELEEK Atom , ELEEK Lite Pro, ELEEK Positive, ELEEK 3Ton.

Електробайки компанії характеризуються такими параметрами:

- запас ходу – до 100 км;

- максимальна швидкість – до 70–90 км/год;
- потужність двигуна – до 3000 Вт;
- сучасні акумуляторні системи;
- можливість індивідуальної комплектації.

Окрім основної продукції, підприємство пропонує:

- аксесуари (багажники, зарядні пристрої тощо);
- запчастини;
- рами для самостійного складання електробайків;
- електронні компоненти (акумулятори, контролери).

Важливою особливістю є можливість пристосування продукції під потреби клієнта, що підвищує її привабливість на ринку.

ТОВ «ЕЛІК» є виробничо-торговельним підприємством, яке поєднує функції: виробництва; інженерної розробки; маркетингу; продажу; сервісного обслуговування.

Організаційна структура підприємства включає такі основні підрозділи: виробничий відділ; конструкторсько-технологічний відділ; відділ продажу; сервісний центр; адміністративно-управлінський персонал. Наявність власного виробництва дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни попиту та впроваджувати інновації.

ТОВ «ЕЛІК» функціонує на ринку електротранспорту, який характеризується динамічним розвитком та зростанням попиту на екологічні види транспорту. Основними ринками збуту є: Україна; країни Європи; інші міжнародні ринки.

Підприємство працює у сегменті інноваційного електротранспорту, де основними конкурентами є: виробники електробайків; імпортні бренди електровелосипедів; виробники електроскутерів.

Основними вітчизняними конкурентами ТОВ «ЕЛІК» у сегменті електробайків є Delfast, Bayka Bikes, Mybro та Electric Horse. Також на ринку присутні підприємства е-транспорту, що частково конкурують через продаж та

збірку електротранспортних засобів (наприклад, RIDE Bike Shop / EcoRide чи Electra). Їх конкуренція проявляється у боротьбі за частку ринку, споживачів, канали збуту та інноваційні рішення.

Конкурентними перевагами ТОВ «ЕЛК» є:

- власне виробництво;
- висока якість продукції;
- індивідуалізація замовлень;
- сервісне обслуговування;
- екологічна спрямованість продукції.

За даними галузевих оглядів, український ринок електробайків ще є відносно малим із кількома виробниками серйозного рівня, і значна частина продукції – збірка з імпортованих компонентів. Порівняно з ТОВ «ЕЛК», багато з цих компаній або мають менші виробничі потужності, або працюють на сегмент «легких е-байків» для міста, а не на потужні двоколісні транспортні засоби високої продуктивності.

ТОВ «ЕЛК» активно впроваджує інновації у виробництво, зокрема:

- використання сучасних акумуляторних технологій;
- вдосконалення електродвигунів;
- оптимізація конструкції рам;
- підвищення енергоефективності продукції.

Підприємство також орієнтується на принципи сталого розвитку, оскільки його продукція:

- зменшує викиди CO₂;
- сприяє розвитку екологічного транспорту;
- знижує навантаження на транспортну інфраструктуру.

Діяльність ТОВ «ЕЛК» має важливе значення для регіону та економіки України:

- створення робочих місць;
- розвиток локального виробництва;

- підтримка інноваційного сектору;
- популяризація екологічного транспорту;
- інтеграція у міжнародні ринки.

Підприємство також сприяє розвитку міської мобільності, зокрема через проекти прокату електробайків.

З 2022 по 2024 роки на підприємстві спостерігається стрімке зростання обсягів реалізації, що пояснюється розвитком ринку електротранспорту. Рентабельність має позитивну динаміку, що свідчить про ефективну бізнес-модель. Зростання чисельності персоналу вказує на розширення виробництва (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «ЕЛІК»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Обсяг реалізації, млн грн	8,5	18,0	32,0	+23,5
Чистий прибуток, млн грн	1,2	3,6	7,5	+6,3
Рентабельність, %	14,1	20,0	23,4	+9,3
Кількість працівників, осіб	15	28	45	+30
Середня зарплата, грн	14 000	18 500	23 000	+9 000

Аналіз фінансового стану підприємства показує, що підприємство має зростаючу фінансову стійкість, ліквідність знаходиться у межах норми, ефективність використання активів покращується (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «ЕЛІК»

Показники	2022	2023	2024	Норма
Коефіцієнт автономії	0,45	0,52	0,60	>0,5
Поточна ліквідність	1,2	1,4	1,6	1,0–2,0
Рентабельність активів	8%	12%	18%	↑
Оборотність активів	1,5	1,8	2,2	↑

За три роки виробництво зросло більш ніж у 5 разів, підприємство поступово підвищує ціну продукції, зростання маржі свідчить про оптимізацію витрат (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Виробничі показники діяльності ТОВ «ЕЛІК»

Показники	2022	2023	2024
Виробництво електробайків, од.	120	320	650
Середня ціна, грн	70 000	75 000	80 000
Собівартість, грн	55 000	58 000	60 000
Маржа, %	21%	23%	25%

Аналіз ринку збуту продукції демонструє зростання частки експорту підприємства, підприємство поступово інтегрується у міжнародний ринок і відбувається диверсифікація ринків збуту (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура ринку збуту ТОВ «ЕЛІК»

Ринок	2022	2023	2024
Україна	70%	60%	50%
ЄС	20%	30%	40%
Інші країни	10%	10%	10%

Проведений аналіз витрат підприємства показав, що найбільшу частку займають матеріальні витрати, а також підприємство має високу залежність від комплектуючих, при цьому є потенціал для оптимізації витрат (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура витрат ТОВ «ЕЛІК»

Статті витрат	Частка (%)
Матеріали	45
Заробітна плата	25
Енергія	10
Логістика	8
Інші	12

Для узагальнення оцінка ефективності діяльності ТОВ «ЕЛІК», на основі ряду показників (див. табл. 2.6), розрахуємо інтегральний показник.

Таблиця 2.6 – Інтегральна оцінка

Показник	Значення	Оцінка
Фінансова ефективність	0,8	висока
Виробнича ефективність	0,85	висока
Ринкова позиція	0,75	добра
Інноваційність	0,9	дуже висока

Інтегральний показник = 0,83 → високий рівень розвитку.

Аналіз діяльності ТОВ «ЕЛК» дозволяє зробити такі висновки:

- 1) підприємство демонструє стійке зростання обсягів виробництва та реалізації;
- 2) підприємство має високий рівень рентабельності та фінансової стійкості;
- 3) підприємство активно розширює експортні ринки;
- 4) підприємство є інноваційно орієнтованим;
- 5) основними проблемами є залежність від імпортних комплектуючих; обмежені фінансові ресурси.

Загалом підприємство має високий потенціал сталого розвитку, що створює основу для формування ефективної стратегії.

Узагальнимо здійснене дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації у вигляді SWOT-аналізу (див. табл. 2.7).

Отже, ТОВ «ЕЛК» є інноваційним українським підприємством, що спеціалізується на виробництві електробайків та активно розвивається в умовах зростання ринку електротранспорту. Компанія має значний досвід, власну виробничу базу, широкий асортимент продукції та орієнтацію на міжнародні ринки.

Таблиця 2.7 – SWOT-характеристика підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – власне виробництво; – інноваційність; – широкий асортимент; – міжнародна присутність (експорт). 	<ul style="list-style-type: none"> – висока вартість продукції; – залежність від комплектуючих; – обмежені виробничі потужності.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – зростання попиту на електротранспорт; – ESG-тренди; – розвиток експорту; – державна підтримка екологічних проєктів. 	<ul style="list-style-type: none"> – конкуренція з імпортною продукцією; – економічна нестабільність; – зміни у законодавстві; – коливання курсів валют; – залежність від імпорту.

Особливістю підприємства є поєднання інженерних розробок, екологічної спрямованості та клієнтоорієнтованого підходу. Це створює передумови для формування ефективної стратегії сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

2.2 Оцінювання стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК»

ТОВ «ЕЛІК» функціонує у сфері виробництва електротранспорту, що вже саме по собі відповідає принципам сталого розвитку, оскільки продукція підприємства спрямована на зменшення негативного впливу на довкілля. Водночас аналіз діяльності показує, що стратегія сталого розвитку підприємства має частково сформований, але не формалізований характер.

Стратегія реалізується через:

- інноваційну діяльність;
- орієнтацію на екологічну продукцію;
- розвиток експорту;
- поступове вдосконалення виробництва.

Разом з тим, відсутня чітко задокументована ESG-стратегія або стратегія сталого розвитку у вигляді окремого управлінського документа.

1. Аналіз економічної складової стратегії сталого розвитку.

Економічна складова є найбільш розвинутою у діяльності підприємства. Основні її характеристики: стабільне зростання обсягів виробництва; підвищення прибутковості; розширення ринків збуту; розвиток експортної діяльності.

Таблиця 2.8 – Оцінка економічної складової стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛК»

Критерій	Оцінка (0–1)	Характеристика
Зростання доходів	0,9	стабільне
Рентабельність	0,85	висока
Інвестиційна активність	0,7	середня
Диверсифікація ринку	0,8	достатня
СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	0,81	високий рівень

Підприємство демонструє ефективну економічну модель, яка відповідає принципам сталого розвитку.

2. Аналіз екологічної складової стратегії сталого розвитку.

Екологічний аспект є ключовим для ТОВ «ЕЛК», оскільки підприємство виробляє екологічний транспорт. Основні характеристики:

- виробництво електробайків як альтернативи ДВЗ-транспорту;
- зниження викидів CO₂;
- використання енергоефективних технологій;
- потенціал переходу на «зелену» енергію.

Таблиця 2.9 – Екологічні показники стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛК»

Показник	Оцінка	Характеристика
Екологічність продукції	0,95	дуже висока
Енергоефективність	0,75	достатня
Управління відходами	0,6	потребує розвитку
Використання ВДЕ	0,5	низький рівень
СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	0,70	достатній рівень

Підприємство має сильну екологічну основу, але потребує розвитку внутрішніх екологічних практик.

3. Аналіз соціальної складової стратегії сталого розвитку.

Соціальна складова стратегії перебуває на стадії формування. Основні її характеристики:

- створення робочих місць;
- зростання заробітної плати;
- розвиток інженерного потенціалу;
- обмежена соціальна відповідальність.

Таблиця 2.10 – Соціальні показники стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛК»

Показник	Оцінка	Характеристика
Рівень зайнятості	0,8	зростає
Умови праці	0,7	задовільні
Соціальні програми	0,5	слабкі
Розвиток персоналу	0,75	достатній
СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	0,69	середній рівень

Соціальна складова є найменш розвинуеною та потребує стратегічного посилення.

Узагальнимо обраховані три показники стратегії сталого розвитку та зведемо їх у таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Інтегральна оцінка стратегії сталого розвитку

Складові	Оцінка
Економічна	0,81
Екологічна	0,70
Соціальна	0,69
Інтегральний показник	0,73

Інтегральний показник:

$$(0,81+0,70+0,69)/3=0,73.$$

Рівень: достатній (вище середнього).

У стратегії сталого розвитку переважає економічний напрям.

У результаті аналізу стратегії сталого розвитку виявлено такі ключові проблеми:

- відсутність формалізованої стратегії сталого розвитку;
- недостатній розвиток соціальної відповідальності;
- обмежене використання відновлюваних джерел енергії;
- відсутність системи нефінансової звітності;

Сильні сторони стратегії сталого розвитку:

- інноваційність підприємства;
- екологічність продукції;
- зростання економічних показників;
- орієнтація на міжнародний ринок.

Отже, стратегія сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК» перебуває на стадії активного формування та характеризується достатнім рівнем ефективності. Підприємство має сильні позиції в економічній та екологічній складових, однак потребує систематизації підходів до соціальної відповідальності та управління сталим розвитком. Важливим напрямом подальшого розвитку є:

- формалізація стратегії;
- впровадження ESG-підходів;
- розвиток соціальних ініціатив;
- підвищення енергоефективності виробництва.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози у контексті реалізації стратегії сталого розвитку (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Екологічно чиста продукція (електробайки)	Відсутність формалізованої стратегії сталого розвитку
Інноваційність виробництва	Обмежені фінансові ресурси
Власна виробнича база	Залежність від імпортних комплектуючих
Зростання обсягів виробництва	Недостатній розвиток соціальної політики
Орієнтація на експорт	Відсутність ESG-звітності
Гнучкість та кастомізація продукції	Недостатній рівень автоматизації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на електротранспорт	Посилення конкуренції (особливо з Китаю та ЄС)
Державна підтримка екологічних проєктів	Коливання валютних курсів
Інтеграція у ринок ЄС	Подорожчання комплектуючих
Розвиток ESG-інвестування	Економічна нестабільність
Впровадження «зелених» технологій	Зміни законодавства
Розвиток міської мобільності	Логістичні ризики

SWOT-аналіз можна трактувати наступним чином:

1. Стратегічні переваги (S + O).

Підприємство має значний потенціал розвитку завдяки поєднанню:

- екологічної продукції;
- інновацій;
- зростаючого ринку електротранспорту.

Це створює передумови для:

- розширення експорту;
- залучення інвестицій;
- масштабування виробництва.

2. Зони розвитку (W + O).

Слабкі сторони можуть бути подолані через використання можливостей:

- формалізація стратегії сталого розвитку;
- впровадження ESG-підходів;

- залучення грантів та «зеленого» фінансування;
- розвиток соціальних програм.

3. Критичні ризики (W + T)

Найбільші загрози для підприємства:

- залежність від імпортних компонентів;
- фінансова нестійкість у разі криз;
- конкуренція з дешевшими виробниками.

Це вимагає:

- диверсифікації постачання;
- локалізації виробництва;
- оптимізації витрат.

4. Захисна стратегія (S + T)

Сильні сторони дозволяють підприємству протистояти загрозам:

- інноваційність → протидія конкуренції;
- якість → утримання клієнтів;
- екологічність → відповідність трендам ЄС.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «ЕЛІК» має високий потенціал сталого розвитку, однак потребує:

- систематизації стратегії;
- розвитку соціальної складової;
- зниження залежності від зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЕЛІК»

3.1 Удосконалення стратегічних напрямів сталого розвитку підприємства

На підставі аналізу діяльності ТОВ «ЕЛІК» та проведеного SWOT-аналізу нами було визначено стратегічні пріоритети сталого розвитку. Стратегія розроблена з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів. Основна мета стратегії – забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства та зміцнити його позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Підприємство реалізує стратегію через такі напрямки:

1. Економічний розвиток – підвищення ефективності виробництва, оптимізація витрат та розширення ринків збуту;
2. Екологізація діяльності – зниження негативного впливу на довкілля та впровадження енергоефективних технологій;
3. Соціальна відповідальність – розвиток персоналу, підвищення рівня соціальної підтримки та мотивації;
4. Інноваційний розвиток – створення та впровадження нових моделей електробайків і технологічних рішень;
5. ESG-інтеграція – впровадження принципів сталого управління і підготовка нефінансової звітності.

Такий підхід дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку у всі аспекти діяльності підприємства та підвищити його інвестиційну привабливість.

Для реалізації зазначених стратегічних напрямів пропонуємо конкретні заходи. Вони спрямовані на підвищення економічної ефективності, поліпшення екологічних показників та зміцнення соціальної складової.

Кожен захід спрямований на інтеграцію економічної, соціальної та екологічної складових у бізнес-процеси, що є ключовим принципом сталого розвитку. Наприклад, інвестиції у сонячні панелі не лише зменшують витрати, а й підвищують екологічну привабливість підприємства для клієнтів та партнерів.

Таблиця 3.1 – Основні заходи стратегії

Напрями	Заходи	Очікуваний результат	Пояснення
Економічний	Розширення виробництва	+30% обсягів	Збільшення виробничих потужностей дозволить задовольнити зростаючий попит на електробайки в Україні та за кордоном.
Експорт	Вихід на нові ринки ЄС	+20% доходу	Підприємство може залучити додаткові обсяги продажів за рахунок інтеграції у європейський ринок, де попит на екологічний транспорт зростає.
Екологічний	Встановлення сонячних панелей	-25% витрат на електроенергію	Зменшення витрат на електроенергію і впровадження ВДЕ відповідає принципам «зеленої економіки».
Виробництво	Оптимізація витрат	-10% собівартості	Перегляд виробничих процесів, автоматизація та покращення логістики дозволять скоротити витрати.
Соціальний	Підвищення зарплат	+15% мотивації	Підвищення заробітної плати стимулює продуктивність та зменшує плинність кадрів.
Соціальний	Навчання персоналу	Підвищення продуктивності	Проведення тренінгів та навчання персоналу покращує якість продукції та рівень кваліфікації працівників.
Інновації	Створення центру досліджень і розробок	Нові моделі	Розробка нових технологій і продуктів зміцнює конкурентні переваги підприємства.
ESG	Впровадження звітності	Підвищення інвестиційної привабливості	Підприємство зможе залучати інвестиції та відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку.

Економічне обґрунтування заходів.

1. Встановлення сонячних панелей:

- інвестиції – 1 200 000 грн;
- річна економія на електроенергії – 400 000 грн;
- термін окупності – 3 роки.

Цей захід дозволить підприємству зменшити залежність від традиційної енергії, знизити собівартість продукції та посилити екологічну складову.

2. Оптимізація виробництва:

- зниження витрат – 10%;
- економія – 1 500 000 грн/рік.

Впровадження сучасних технологій, автоматизації та оптимізація логістики дозволяє підвищити маржу продукції та знизити собівартість.

3. Розширення експорту:

- інвестиції – 800 000 грн;
- додатковий дохід – 5 000 000 грн;
- прибуток – 1 500 000 грн.

Розширення ринків збуту забезпечує стабільний приріст доходів і диверсифікацію ризиків.

Таблиця 3.2 – Загальний економічний ефект

Захід	Інвестиції, грн	Очікуваний ефект/рік, грн	Термін окупності
Сонячні панелі	1 200 000	400 000	3 роки
Оптимізація виробництва	0	1 500 000	0 років
Розширення експорту	800 000	1 500 000	<1 року

Отже, загальний економічний ефект складає 3 400 тис. грн/рік, що підтверджує доцільність заходів і забезпечує підвищення прибутковості та стійкості підприємства.

План реалізації стратегії відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Етапи впровадження

Етап	Термін	Основні дії	Відповідальні
1	2026	Розробка ESG-стратегії та внутрішніх політик	Керівництво, HR
2	2026–2027	Інвестиції у виробництво, енергозбереження	Відділ виробництва, фінанси
3	2027	Розширення експорту на нові ринки	Відділ продажу, маркетинг
4	постійно	Контроль реалізації, аудит результатів	Відділ контролю, менеджмент

Стратегія передбачає поступове впровадження заходів та постійний контроль ефективності для мінімізації ризиків.

Для оцінка ефективності стратегії запропоновані ключові показники (KPI) (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – KPI реалізації стратегії

Показники	Поточний рівень	Цільовий рівень	Коментар
Дохід, млн грн	32	45	Зростання через розширення виробництва та експорт
Прибуток, млн грн	7,5	10,9	Ефект від оптимізації та нових ринків
Рентабельність, %	23	28	Підвищення ефективності виробництва
Викиди CO ₂ , %	100	75	За рахунок електроенергії від ВДЕ
Частка експортної продукції, %	40	55	Диверсифікація ринків збуту
Соціальні програми	низький	середній	Впровадження навчання та бонусів

KPI дозволяють оцінювати не лише фінансові результати, а й ефективність соціальної та екологічної складових.

Таблиця 3.5 - Ризики та заходи щодо їх мінімізації

Ризики	Ймовірність	Заходи мінімізації
Фінансовий	середня	залучення грантів та «зелених» кредитів
Виробничий	середня	автоматизація та оптимізація процесів
Ринковий	висока	диверсифікація ринків, маркетингові кампанії
Енергетичний	низька	впровадження ВДЕ
Соціальний	середня	розвиток HR та мотиваційних програм

Отже, можемо підсумувати, що у результаті проведення запропонованих заходів, отримаємо такі результати:

- розроблена стратегія забезпечить системний розвиток підприємства за принципами сталого розвитку;
- реалізація економічних, екологічних та соціальних заходів дозволить підвищити прибуток, рентабельність і конкурентоспроможність;

- інтеграція ESG-принципів підвищить інвестиційну привабливість підприємства;
- впровадження заходів у плановому порядку дозволить мінімізувати ризики і забезпечити контроль за реалізацією стратегії.

Ефективність будь-якої стратегії сталого розвитку залежить не лише від її розробки та реалізації, а й від наявності системи контролю та моніторингу, яка дозволяє відстежувати прогрес, виявляти відхилення та коригувати заходи. Пропонуємо підприємству систему моніторингу основними завданнями якої є:

1. Контроль фінансових показників: доходи, прибуток, рентабельність, собівартість продукції.
2. Контроль екологічних показників: викиди CO₂, споживання енергії, використання відновлюваних джерел енергії.
3. Контроль соціальної складової: рівень зайнятості, розвиток персоналу, мотиваційні програми.
4. Оцінка ефективності впровадження заходів стратегії.
5. Коригування стратегії у разі відхилень від планових значень.

Таким чином, система моніторингу забезпечить зворотний зв'язок і дозволяє підприємству адаптувати стратегію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для забезпечення комплексного контролю запропоновано КРІ за трьома основними напрямками: економічним, екологічним та соціальним.

Таблиця 3.6 – КРІ системи моніторингу

Напрямок	Показник	Поточний рівень	Плановий рівень	Частота моніторингу
Економічний	Дохід, млн грн	32	45	Місяць/квартал
Економічний	Прибуток, млн грн	7,5	10,9	Місяць/квартал
Економічний	Рентабельність, %	23	28	Квартал
Екологічний	Викиди CO ₂ , %	100	75	Місяць
Екологічний	Використання ВДЕ, %	5	30	Квартал
Соціальний	Рівень зайнятості, осіб	45	50	Місяць
Соціальний	Програми навчання, год/рік	40	100	Рік
Соціальний	Мотивація персоналу (задоволеність, %)	70	85	Рік

Ці KPI дозволяють оцінювати не лише фінансовий результат, а й ефективність соціальної та екологічної складових, що є обов'язковим для підприємств, які впроваджують стратегію сталого розвитку.

Для ефективного моніторингу пропонуємо використовувати:

1. ERP-систему – для відстеження виробничих процесів, ресурсів та витрат.
2. Дашборди та аналітичні таблиці – для наочного контролю KPI.
3. Внутрішній аудит ESG – для перевірки дотримання принципів сталого розвитку.
4. Регулярні звіти керівництву – місячні, квартальні та річні.

У разі відхилень від планових показників система моніторингу дозволяє:

- вносити зміни у виробничі процеси (наприклад, збільшувати виробничі потужності або оптимізувати витрати);
- переглядати інвестиційні проєкти;
- адаптувати соціальні програми під потреби персоналу;
- переглядати екологічні заходи, наприклад, збільшувати використання ВДЕ.

Для спрощення контролю доцільно використовувати графіки та таблиці план/факт, які показують динаміку виконання KPI.

Таблиця 3.7 – Приклад моніторингу досягнення KPI (план/факт)

Показник	План 2026	Факт 2026	Відхилення
Дохід, млн грн	38	36	-2
Прибуток, млн грн	9	8,5	-0,5
Викиди CO ₂ , %	90	92	+2
Використання ВДЕ, %	20	18	-2

Такий підхід дозволяє керівництву оперативно реагувати на відхилення, визначати причини та приймати коригуючі рішення.

Система контролю та моніторингу забезпечує:

1. Постійний контроль ефективності стратегії сталого розвитку.

2. Виявлення відхилень та ризиків на ранніх етапах.
3. Можливість коригування заходів для досягнення планових результатів.
4. Прозорість та інвестиційну привабливість підприємства за рахунок підготовки регулярної нефінансової звітності.

Таким чином, моніторинг є ключовим елементом успішної реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК», що дозволяє забезпечити стабільне зростання, розвиток персоналу та покращення екологічних показників.

3.2 Обґрунтування доцільності встановлення сонячних панелей ТОВ «ЕЛІК»

У сучасних умовах господарювання підприємства все більше орієнтуються на впровадження енергоефективних технологій, що дозволяє зменшити витрати, підвищити конкурентоспроможність та відповідати принципам сталого розвитку. Для ТОВ «ЕЛІК», яке здійснює виробництво електротранспорту, впровадження сонячних панелей є логічним кроком у напрямі екологізації діяльності.

Необхідність реалізації цього заходу обумовлена такими факторами:

- 1) зростання вартості електроенергії. Постійне підвищення тарифів на електроенергію збільшує собівартість продукції підприємства;
- 2) висока енергоємність виробництва. Виробництво електробайків включає процеси зварювання, обробки металу, складання та тестування, що потребують значних обсягів електроенергії;
- 3) залежність від зовнішніх джерел енергії. Використання традиційних джерел енергії створює ризики, пов'язані з перебоями постачання та нестабільністю енергоринку;
- 4) відповідність принципам сталого розвитку. Використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля;

5) підвищення інвестиційної привабливості. ESG-орієнтовані підприємства є більш привабливими для інвесторів.

Для забезпечення часткових потреб підприємства доцільно встановити дахову сонячну електростанцію (СЕС). Сонячні панелі – це фотоелектричні модулі, які перетворюють сонячну енергію на електричну. Для підприємства доцільно використовувати монокристалічні панелі, які мають:

- високий коефіцієнт корисної дії;
- тривалий термін експлуатації;
- стабільну продуктивність.

Основні параметри проєкту занесено у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 – Технічні характеристики СЕС

Показники	Значення
Тип станції	дахова
Потужність	100 кВт
Кількість панелей	250 шт.
Потужність однієї панелі	400 Вт
Площа встановлення	~500 м ²
Тип інвертора	мережевий
Термін служби панелей	25 років
ККД панелей	18–22%

В умовах Заходу України (зокрема Тернопільської області) середній річний виробіток електроенергії становить приблизно 1000–1100 кВт год на 1 кВт потужності.

Таблиця 3.9 – Розрахунок виробітку електроенергії

Показники	Значення
Потужність СЕС	100 кВт
Річний виробіток	105 000 кВт год
Частка покриття потреб	35–40%

Вартість проєкту встановлення СЕС можна розрахувати і звести у таблицю 3.10.

Таблиця 3.10 – Кошторис проєкту встановлення СЕС

Статті витрат	Вартість, грн
Сонячні панелі	600 000
Інвертори	200 000
Монтаж	150 000
Додаткове обладнання	150 000
Загальна вартість	1 100 000 грн

Розрахуємо економічну ефективність проєкту при:

- тарифі електроенергії: 4 грн/кВт год;
- річному виробітку: 105 000 кВт год.

Річна економія:

$$105\,000 \times 4 = 420\,000 \text{ грн/рік.}$$

Термін окупності ($T_{\text{окупності}}$) показує, за який період часу інвестиції повернуться за рахунок отриманої економії. Формула для розрахунку:

$$T_{\text{окупності}} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Річна економія}} \quad (3.1)$$

Підставимо дані:

$$T_{\text{окупності}} = \frac{1\,100\,000}{420\,000} = 2,62 \text{ роки}$$

Це означає, що:

- через 2,6 року підприємство повністю поверне вкладені кошти;
- після цього періоду сонячна електростанція почне приносити чисту економію.

Рентабельність показує, наскільки ефективними є інвестиції, тобто який відсоток прибутку отримується від вкладених коштів. Рентабельність може бути розрахована за формулою:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Річний ефект}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Підставимо дані:

$$\text{Рентабельність} = \frac{420000}{1100000} \times 100\% = 38,18\%.$$

Це означає, що:

- кожна вкладена гривня приносить 0,38 грн економії щороку;
- рівень рентабельності 38% є дуже високим (для інвестиційних проєктів це сильний показник).

Ці показники вважаються хорошими, тому що:

- нормальний термін окупності для енергетичних проєктів – 4-6 років,
→ тут він менше 3 років;
- середня рентабельність інвестицій у виробництві – 10-20%,
→ тут вона 38%.

Розрахунки показали, що проєкт встановлення сонячної електростанції є економічно ефективним. Термін окупності становить 2,6 року, що є нижчим за середньогалузеві значення, а рівень рентабельності досягає 38%, що свідчить про високу дохідність інвестицій. Це підтверджує доцільність впровадження даного заходу в рамках стратегії сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.11 – Показники ефективності проєкту встановлення СЕС

Показники	Значення
Інвестиції	1 100 000 грн
Річна економія	420 000 грн
Термін окупності	2,6 року
Рентабельність	38%

Додаткові економічні вигоди проєкту встановлення СЕС:

- зниження собівартості продукції;
- захист від зростання тарифів;
- підвищення енергонезалежності;
- можливість масштабування системи.

Впровадження сонячної електростанції на підприємстві є важливим елементом реалізації стратегії сталого розвитку, оскільки дозволяє суттєво зменшити негативний вплив виробничої діяльності на навколишнє природне

середовище. Для ТОВ «ЕЛК», яке спеціалізується на виробництві електротранспорту, цей захід має особливе значення, адже він забезпечує узгодженість між екологічною спрямованістю продукції та внутрішніми процесами підприємства.

Одним із ключових екологічних ефектів є зменшення викидів парникових газів, насамперед діоксиду вуглецю (CO₂). Традиційне виробництво електроенергії в Україні значною мірою базується на використанні викопного палива (вугілля, газу), що супроводжується значними викидами шкідливих речовин. Перехід на використання сонячної енергії дозволяє замістити частину такої електроенергії, що, відповідно, зменшує вуглецевий слід підприємства.

З урахуванням розрахованого річного виробітку електроенергії (близько 105 тис. кВт год), можна оцінити, що впровадження сонячної електростанції дозволить скоротити викиди CO₂ приблизно на 45–50 тон на рік. Це є суттєвим показником, який свідчить про реальний внесок підприємства у боротьбу зі змінами клімату. У довгостроковій перспективі (за 25 років експлуатації панелей) сумарне скорочення викидів може перевищити 1000 тон CO₂.

Таблиця 3.12 – Екологічний ефект проекту встановлення СЕС

Показник	Значення
Зменшення CO ₂	~50 т/рік
Зниження використання викопного палива	значне

Крім того, важливим екологічним ефектом є зменшення використання невідновлюваних природних ресурсів. Використання сонячної енергії дозволяє скоротити споживання викопного палива, що є обмеженим ресурсом і супроводжується значним екологічним навантаженням під час видобутку та транспортування. Таким чином, підприємство сприяє збереженню природних ресурсів та переходу до більш екологічно збалансованої моделі господарювання.

Важливим аспектом є також зниження рівня забруднення повітря. Теплові електростанції, які працюють на вугіллі та газі, є джерелами не лише CO₂, але й інших шкідливих речовин, таких як оксиди сірки, оксиди азоту та тверді

частинки. Використання сонячної енергії дозволяє уникнути цих викидів, що позитивно впливає на якість атмосферного повітря та здоров'я населення.

Ще одним екологічним ефектом є зменшення теплового навантаження на довкілля. Традиційні електростанції супроводжуються значними втратами енергії у вигляді тепла, що негативно впливає на екосистеми. Сонячні панелі, навпаки, працюють без значного теплового впливу на навколишнє середовище, що робить їх більш екологічно безпечними.

Крім прямого екологічного ефекту, впровадження сонячної електростанції має також непрямий вплив, який проявляється у формуванні екологічної культури підприємства. Використання відновлюваних джерел енергії сприяє підвищенню екологічної свідомості працівників, формує позитивний імідж компанії та демонструє її відповідальне ставлення до довкілля.

Важливим є також репутаційний ефект, який має екологічну складову. Підприємства, що впроваджують «зелені» технології, мають кращі позиції на міжнародних ринках, особливо в країнах Європейського Союзу, де екологічні стандарти є жорсткими. Таким чином, встановлення сонячних панелей сприяє не лише зменшенню екологічного впливу, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Окремо слід зазначити, що сонячні панелі мають тривалий термін експлуатації (до 25 років) та не потребують значних витрат на обслуговування. Це означає, що екологічний ефект від їх використання є довгостроковим і стабільним. Після завершення терміну експлуатації більшість компонентів панелей може бути перероблена, що також відповідає принципам циркулярної економіки.

Таким чином, впровадження сонячної електростанції на ТОВ «ЕЛК» забезпечує комплексний екологічний ефект, який включає зниження викидів парникових газів, зменшення використання викопних ресурсів, покращення якості повітря та формування екологічно відповідальної моделі бізнесу. Це повністю відповідає принципам сталого розвитку та сприяє гармонійному поєднанню економічної ефективності та екологічної безпеки.

У підсумку можна стверджувати, що реалізація даного проєкту є не лише економічно доцільною, але й екологічно обґрунтованою, що підсилює стратегічні позиції підприємства в умовах сучасних глобальних викликів.

Реалізація інвестиційного проєкту, незважаючи на його економічну та екологічну доцільність, супроводжується певними ризиками. Їх своєчасне визначення та оцінка є важливою складовою процесу стратегічного планування, оскільки дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки та забезпечити ефективність реалізації проєкту.

Передусім, доцільно зазначити, що ризики даного проєкту можна умовно поділити на кілька груп: фінансові, технічні, виробничі, ринкові, екологічні та організаційні.

Одним із ключових є фінансовий ризик, який пов'язаний із необхідністю значних початкових інвестицій. Встановлення сонячної електростанції потребує вкладень у розмірі понад 1 млн грн, що може створювати навантаження на фінансові ресурси підприємства. У разі недостатності власних коштів виникає необхідність залучення кредитних ресурсів або інвестицій, що, у свою чергу, може призвести до збільшення фінансових витрат у вигляді відсотків за кредитами. Крім того, існує ризик зміни вартості обладнання або монтажних робіт, що може збільшити загальний бюджет проєкту.

Наступною важливою групою є технічні ризики, які пов'язані з функціонуванням обладнання. Хоча сучасні сонячні панелі характеризуються високою надійністю, існує ймовірність їх пошкодження внаслідок зовнішніх факторів, таких як несприятливі погодні умови (град, сильний вітер, снігове навантаження). Також можливі несправності інверторів або інших компонентів системи, що може призвести до тимчасового зниження продуктивності або повної зупинки роботи електростанції. Додатковим аспектом є поступове зниження ефективності панелей (деградація), що відбувається протягом тривалого періоду експлуатації.

Важливу роль відіграють виробничі ризики, які пов'язані з інтеграцією сонячної електростанції у виробничі процеси підприємства. Нестабільність

виробітку електроенергії, зумовлена погодними умовами (зміна рівня сонячної інсоляції), може впливати на енергозабезпечення виробництва. Це особливо актуально в осінньо-зимовий період, коли тривалість світлового дня зменшується. У зв'язку з цим підприємство повинно зберігати підключення до централізованої енергомережі або використовувати додаткові джерела енергії.

До ринкових ризиків належать зміни тарифів на електроенергію. У разі зниження тарифів економічний ефект від використання сонячної енергії може зменшитися, що вплине на термін окупності проєкту. Водночас, з огляду на загальну тенденцію до зростання вартості енергоресурсів, даний ризик є відносно помірним. Також можливі зміни у державному регулюванні енергетичного сектору, які можуть впливати на умови експлуатації таких систем.

Окремо слід виділити екологічні ризики, які, хоча і є мінімальними у порівнянні з традиційними джерелами енергії, все ж мають місце. Зокрема, це питання утилізації сонячних панелей після завершення терміну їх експлуатації. Неправильна утилізація може створювати екологічні проблеми, тому підприємству необхідно враховувати можливість передачі використаного обладнання на спеціалізовані підприємства з переробки.

Не менш важливими є організаційні ризики, які пов'язані з управлінням проєктом. До них можна віднести недостатній рівень кваліфікації персоналу, який обслуговує систему, помилки у плануванні або затримки у реалізації проєкту. Також можливі труднощі з координацією підрядників та постачальників обладнання.

З метою мінімізації зазначених ризиків доцільно передбачити комплекс заходів. Зокрема, для зниження фінансових ризиків варто розглянути можливість залучення державних програм підтримки, грантів або пільгового кредитування «зелених» проєктів. Технічні ризики можуть бути зменшені шляхом вибору якісного обладнання від надійних виробників, а також укладення договорів на сервісне обслуговування. Для зниження виробничих ризиків необхідно забезпечити комбіновану систему енергопостачання, яка включатиме як сонячну електростанцію, так і підключення до централізованої мережі.

Ринкові ризики можуть бути частково нівельовані шляхом довгострокового планування та диверсифікації витрат. Щодо екологічних ризиків, важливо передбачити можливість утилізації обладнання відповідно до екологічних стандартів. Організаційні ризики можуть бути знижені за рахунок підвищення кваліфікації персоналу, чіткого планування та контролю виконання робіт.

Таким чином, хоча проєкт встановлення сонячної електростанції на ТОВ «ЕЛК» супроводжується певними ризиками, їх рівень є контрольованим і може бути суттєво знижений за умови ефективного управління. У сукупності це дозволяє зробити висновок про доцільність реалізації даного проєкту та його відповідність принципам сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.13 – Ризики проєкту

Ризики	Характеристика	Спосіб мінімізації
Погодні умови	залежність від сонячності	резервні джерела
Технічні	поломки	сервісне обслуговування
Фінансові	нестача коштів	кредити, гранти

Встановлення сонячних панелей на ТОВ «ЕЛК» є економічно обґрунтованим та стратегічно доцільним заходом бо у підсумку дає такі результати:

- термін окупності – менше 3 років;
- економія – понад 400 тис. грн щорічно;
- зменшення викидів CO₂;
- підвищення енергоефективності.

Таким чином, впровадження сонячної електростанції є важливим елементом реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Забезпечення електробезпеки на підприємстві

Електробезпека є однією з ключових складових системи охорони праці на підприємствах, діяльність яких пов'язана з використанням електрообладнання. Для ТОВ «ЕЛІК», що спеціалізується на виробництві електробайків, питання електробезпеки набуває особливого значення, оскільки виробничі процеси безпосередньо пов'язані з використанням електричної енергії, електронних компонентів та акумуляторних батарей.

Електробезпека визначається як система організаційних і технічних заходів, спрямованих на захист працівників від небезпечного впливу електричного струму, електричної дуги, електромагнітного поля та статичної електрики.

Основними завданнями забезпечення електробезпеки на підприємстві є:

- запобігання ураженню працівників електричним струмом;
- забезпечення безпечної експлуатації електроустановок;
- мінімізація ризиків виникнення аварійних ситуацій;
- дотримання вимог нормативно-правових актів з охорони праці.

Організація електробезпеки на підприємстві здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема:

- Закон України «Про охорону праці»;
- правила технічної експлуатації електроустановок споживачів (ПТЕЕС);
- правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС);
- Державні стандарти (ДСТУ) у сфері електробезпеки;
- правила улаштування електроустановок (ПУЕ).

Ці нормативні документи визначають вимоги до організації роботи з електроустановками, кваліфікації персоналу, технічного стану обладнання та засобів захисту.

На підприємстві ТОВ «ЕЛІК» основними небезпечними факторами є:

1. Ураження електричним струмом. Виникає при дотику до струмоведучих частин або через пошкоджену ізоляцію.
2. Електрична дуга. Супроводжується високою температурою та може викликати опіки.
3. Статична електрика. Особливо небезпечна при роботі з електронними компонентами.
4. Коротке замикання. Може призвести до пожежі або пошкодження обладнання.

Таблиця 4.1 – Вплив електричного струму на організм людини

Сила струму	Вплив
1 мА	Ледь відчутний
10 мА	Судоми м'язів
50 мА	Порушення дихання
100 мА	Смертельна небезпека

До основних технічних заходів забезпечення електробезпеки належать:

1. Ізоляція струмоведучих частин. Застосування якісної ізоляції дозволяє запобігти випадковому контакту працівників з електричним струмом.
2. Захисне заземлення. Заземлення забезпечує відведення струму у землю у разі пошкодження ізоляції.
3. Занулення. Використовується для автоматичного вимкнення електроустановки при аварії.
4. Використання захисних пристроїв: автоматичних вимикачів; пристроїв захисного відключення (ПЗВ); запобіжників.

Таблиця 4.2 – Засоби технічного захисту

Засіб	Призначення
Заземлення	Захист від ураження струмом
ПЗВ	Вимкнення при витoku струму
Ізоляція	Запобігання контакту
Автомати	Захист від перевантаження

Організаційні заходи електробезпеки включають:

1. Проведення інструктажів (вступний, первинний, повторний).
2. Допуск до роботи лише кваліфікованого персоналу.
3. Призначення відповідальних за електрогосподарство.
4. Проведення регулярних перевірок обладнання.
5. Ведення журналів обліку.

Працівники повинні використовувати засоби індивідуального захисту:

- діелектричні рукавички;
- ізолюючі інструменти;
- захисне взуття;
- діелектричні килимки.

Особливу увагу щодо електробезпеки слід приділяти роботі з літій-іонними батареями:

- ризик короткого замикання;
- можливість перегріву;
- небезпека вибуху.

Основні заходи:

- контроль температури;
- правильне зберігання;
- використання сертифікованих зарядних пристроїв.

Працівники проходять навчання та інструктаж:

- первинний інструктаж;
- повторний інструктаж;

- перевірку знань;
- присвоєння групи з електробезпеки.

Основні дії у разі ураження електричним струмом:

1. Вимкнути джерело струму.
2. Звільнити потерпілого.
3. Надати першу допомогу.
4. Викликати швидку допомогу.

Забезпечення електробезпеки на ТОВ «ЕЛК» є необхідною умовою безпечної діяльності підприємства. Впровадження технічних та організаційних заходів дозволяє:

- зменшити ризик травматизму;
- підвищити ефективність виробництва;
- забезпечити відповідність законодавству.

Комплексний підхід до електробезпеки є важливим елементом системи охорони праці та сприяє сталому розвитку підприємства.

4.2 Організація охорони праці на підприємстві з виробництва електротранспорту

Охорона праці є невід'ємною складовою системи управління підприємством і спрямована на забезпечення безпечних і здорових умов праці працівників. Для підприємств, що здійснюють виробництво електротранспорту, зокрема ТОВ «ЕЛК», питання охорони праці набуває особливої актуальності через наявність складних технологічних процесів, використання електрообладнання, акумуляторних систем та механічних операцій.

Організація охорони праці передбачає комплекс правових, організаційних, технічних та соціально-економічних заходів, спрямованих на запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням та аварійним ситуаціям.

Основною метою системи охорони праці є:

- збереження життя і здоров'я працівників;

- створення безпечних умов праці;
- зниження рівня виробничого травматизму;
- забезпечення відповідності умов праці нормативним вимогам.

Організація охорони праці на підприємстві здійснюється відповідно до законодавства України. Основними нормативними актами є:

- Закон України «Про охорону праці»;
- Кодекс законів про працю України (КЗпП);
- Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»;
- Державні санітарні норми і правила;
- Галузеві нормативні акти та стандарти (ДСТУ, НПАОП).

Відповідно до законодавства, роботодавець зобов'язаний створити безпечні умови праці та забезпечити функціонування системи управління охороною праці (СУОП).

На підприємстві формується система управління охороною праці, яка включає:

1. Політику у сфері охорони праці.
2. Планування заходів.
3. Реалізацію заходів.
4. Контроль та аналіз результатів.

Таблиця 4.3 – Елементи СУОП

Елементи	Характеристика
Планування	Визначення цілей
Організація	Розподіл обов'язків
Контроль	Перевірка виконання
Аналіз	Оцінка ефективності

На підприємстві створюється служба охорони праці або призначається відповідальна особа. Її основні функції: контроль умов праці; проведення інструктажів; розслідування нещасних випадків; розробка заходів безпеки.

Важливим елементом є навчання персоналу. Для персоналу проводяться такі види інструктажів: вступний; первинний; повторний; позаплановий; цільовий.

Таблиця 4.4 – Види інструктажів

Вид	Характеристика
Вступний	При прийомі на роботу
Первинний	На робочому місці
Повторний	Періодично
Позаплановий	При змінах
Цільовий	Для окремих робіт

На підприємстві з виробництва електробайків наявні такі небезпечні та шкідливі фактори:

- електричний струм;
- шум і вібрація;
- пил та хімічні речовини;
- механічні травми;
- пожежна безпека.

Таблиця 4.5 – Небезпечні фактори і їх вплив

Фактор	Вплив
Електричний струм	Ураження
Шум	Втрата слуху
Пил	Захворювання
Механіка	Травми

Основними заходами щодо забезпечення безпечних умов праці є:

- 1) технічні, такі як модернізація обладнання, автоматизація процесів, вентиляція;
- 2) організаційні, такі як інструктажі, контроль, планування;
- 3) санітарно-гігієнічні такі як освітлення, мікроклімат, чистота.

Працівники забезпечуються засобами індивідуального захисту: спецодягом; рукавицями; захисними окулярами; респіраторами.

Таблиця 4.6 – Засоби захисту

Засіб	Призначення
Окуляри	Захист очей
Рукавиці	Захист рук
Респіратор	Захист дихання

Контроль стану охорони праці здійснюється через: внутрішній аудит; перевірки; моніторинг умов праці.

Основні заходи профілактики виробничого травматизму: навчання; технічний контроль; використання ЗІЗ; дотримання правил.

Організація охорони праці на підприємстві з виробництва електротранспорту є складним та багатограним процесом, що включає правові, технічні та організаційні аспекти.

Ефективна система охорони праці дозволяє: знизити рівень травматизму; підвищити продуктивність праці; забезпечити сталий розвиток підприємства.

Таким чином, впровадження комплексної системи управління охороною праці є необхідною умовою ефективного функціонування ТОВ «ЕЛІК».

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії сталого розвитку підприємства, а також розроблено пропозиції щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «ЕЛІК».

У першому розділі роботи розкрито сутність та еволюцію концепції сталого розвитку підприємства. Встановлено, що сталий розвиток є комплексною категорією, яка передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних цілей діяльності підприємства. Визначено, що в сучасних умовах господарювання концепція сталого розвитку трансформується у практичний інструмент забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та довгострокової стабільності бізнесу. Також уточнено сутність стратегії сталого розвитку підприємства як системи довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності та стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК». Встановлено, що підприємство є перспективним виробником електротранспорту, який функціонує у динамічно зростаючому сегменті ринку. Проведений аналіз показав, що ТОВ «ЕЛІК» демонструє позитивну динаміку розвитку, зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, а також має достатній рівень фінансової стійкості.

Оцінювання стратегії сталого розвитку підприємства засвідчило, що вона має частково сформований характер. Найбільш розвиненою є економічна складова, що проявляється у зростанні прибутковості та розширенні ринків збуту. Екологічна складова також має значний потенціал, оскільки продукція підприємства є екологічно орієнтованою. Водночас соціальна складова потребує подальшого розвитку, зокрема у напрямі формування системи мотивації персоналу та соціальної відповідальності. Загалом рівень реалізації стратегії сталого розвитку оцінено як достатній.

У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «ЕЛІК». Обґрунтовано доцільність формування комплексної стратегії, яка передбачає інтеграцію економічних, екологічних та соціальних заходів. Запропоновано конкретні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема оптимізацію виробничих процесів, розширення ринків збуту, розвиток інноваційної діяльності та впровадження ESG-підходів.

Особливу увагу приділено обґрунтуванню доцільності встановлення сонячних панелей як одного з ключових заходів екологізації діяльності підприємства. Встановлено, що впровадження сонячної електростанції дозволить зменшити витрати на електроенергію, підвищити енергонезалежність підприємства та знизити негативний вплив на довкілля. Розрахунки показали, що інвестиції у даний проєкт є економічно ефективними. Крім того, реалізація проєкту забезпечить значний екологічний ефект.

У ході дослідження встановлено, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити загальний рівень сталого розвитку підприємства, зміцнити його конкурентні позиції на ринку та забезпечити довгострокове зростання. Зокрема, очікується збільшення обсягів виробництва, підвищення прибутковості, зниження витрат, а також покращення екологічних та соціальних показників діяльності.

Таким чином, мета дипломної роботи досягнута, а поставлені завдання виконані у повному обсязі. Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані ТОВ «ЕЛІК» для вдосконалення стратегії сталого розвитку та підвищення ефективності управління підприємством.

У підсумку слід зазначити, що формування та реалізація стратегії сталого розвитку є необхідною умовою функціонування сучасного підприємства в умовах зростаючої конкуренції, глобальних екологічних викликів та соціальних трансформацій. Реалізація запропонованих у роботі заходів сприятиме забезпеченню збалансованого розвитку ТОВ «ЕЛІК» та його успішній інтеграції у сучасний економічний простір.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Баюс Л.А., Мосій О.Б. Стратегічне планування під час війни. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ ім. Івана Пулюя, академіка НАН М. Г. Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 р.). С. 19. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41696/2/KhI_VNPK_2023_Baius_L-Strategic_planning_during_war_19.pdf
2. Бойко Є. Г., Дяченко Ю. В., Яковенко В. Б. Стратегічне управління сталим розвитком підприємства // Управління розвитком складних систем. 2025. URL: https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-63/article-1908?utm_source=chatgpt.com
3. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи // Актуальні проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 13. URL: https://ela.kpi.ua/items/af5d7439-5f52-46c8-9db3-5554fde79783?utm_source=chatgpt.com
4. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Дросик М.М., Мосій О.Б., Машлій Г.Б. Ресурсне забезпечення організації як одна з умов її ефективного функціонування. Матеріали X-тої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 року). С. 39. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39970>
6. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. №190. 2024. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>

7. Коробка С. В. Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією // Проблеми сучасних трансформацій. 2024. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-06?utm_source=chatgpt.com
8. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства» // Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №5. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2015/VKNU-ES-2015-N5-Volume1_228.pdf?utm_source=chatgpt.com
9. Луциків І., Юрик Н. Технології та прийоми управління іміджем компанії. Розвиток соціально-економічних систем в гео економічному просторі: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Співака. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 254-263.
10. Мосій Л., Козбур Г.В. Мосій О.Б. Цифрова трансформація: стратегії та інструменти. Метеріали міжнародної наукової конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (випуск 78). URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1197/>
11. Мосій О., Никитюк Г., Горбатюк В. Основні виклики та тренди керівництва і лідерства під час війни. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О.А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 401-410. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>
12. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди // Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. №3. С. 222–228. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/404?utm_source=chatgpt.com
13. Ремига Ю., Приймак Н. Сталий розвиток як стратегічний пріоритет логістичного менеджменту підприємства // Сталий розвиток економіки. 2025. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1291?utm_source=chatgpt.com

14. Сокурєнко В.В., Бандурка О.М., Бортник С.М. та ін. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник. За заг. ред. В.В. Сокурєнка. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 308 с.

15. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану // Економіка та суспільство. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4925?utm_source=chatgpt.com

16. Халіна О. В., Боярчук С. С. Інноваційні стратегії управління підприємствами як ключовий фактор сталого розвитку в умовах циркулярної економіки // Підприємництво та інновації. 2024.

17. Шерстюк Р. Стратегування підприємств: особливості у сучасних умовах // Сталий розвиток економіки. 2025. URL: https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1335?utm_source=chatgpt.com

18. Юрик Н., Шведа Н., Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації [Електронний ресурс] Соціально-економічні проблеми і держава. 2021, Вип. 2 (25). С. 334-344. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>

19. Kuzhda T., Shveda N., Garmatiuk O., Mashliy H., Yuruk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). Economics of Development. №23(2). pp. 69-79 URL.: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

20. Masaev S. et al. A strategic planning of an enterprise as a dynamic system // arXiv. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2501.16725?utm_source=chatgpt.com

21. Medianyuk Y. Principles of management of sustainable development of an enterprise as a strategic guideline for increasing its competitiveness // International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2025. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1059?utm_source=chatgpt.com

22. Mosiy L., Kozbur H., Strutynska I., Mosiy O., Yatsyshyn V. Information technology to support the digital transformation of small and medium-sized businesses. CEUR Workshop Proceedings. The 2nd International Workshop on Computer

Information Technologies in Industry 4.0 (CITI 2024). Ternopil, Ukraine, June 12-14, 2024. pp. 150-165. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3742/>

23. Nosratabadi S. et al. Sustainable Business Models: A Review // Journal of Cleaner Production. 2019. URL: https://arxiv.org/abs/1907.10052?utm_source=chatgpt.com

24. Tarasenko I., Olefirenko K. Sustainable Development of Industrial Enterprises as an Object of Strategic Management // Economic Sustainability and Business Practices. 2025. URL: https://esbp.sumdu.edu.ua/uk/articles/stijkyj-rozvytok-promyslovyh-pidpryyemstv-yak-obyekt-strategichnogo-upravlinnya/?utm_source=chatgpt.com