МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____ Грінченко Р.В.
(підпис)
«12» травня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)

за освітньо-професійною програмою

«Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності»
(назва освітньої програми)

на тему: «НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУРЗАН КАРГО»)»

Виконавець:
студентка центру заочної форми навчання
Бахтіярова Софія Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Кошельок Галина Володимирівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2026

ЗМІСТ стор.

ВСТУП……..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ…….. 5

1.1. Сутність концепції сталого розвитку та її роль у сучасній економіці…….. 5

1.2. Підприємство як суб'єкт реалізації принципів сталого розвитку……... 12

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня сталого розвитку підприємства……... 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУРЗАН КАРГО» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ…….…… 30

2.1.Загальна характеристика підприємства ТОВ «БУРЗАН КАРГО»……..……. 30

2.2. Аналіз основних показників ефективності діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО»……..…….**.....** 37

2.3. Діагностика рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО»……..……. 51

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУРЗАН КАРГО» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ…… 60

ВИСНОВКИ…… 73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 76

ДОДАТКИ……... 83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформаційними процесами в сучасній економіці, що пов’язані з переходом до моделі сталого розвитку. Умови глобалізації, посилення конкуренції на ринку логістичних послуг, зростання екологічних вимог та необхідність раціонального використання ресурсів зумовлюють потребу у впровадженні нових підходів до управління діяльністю підприємств. Для транспортно-логістичних компаній, зокрема ТОВ «Бурзан Карго», особливо важливим є забезпечення балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною складовою бізнесу.

У сучасних умовах сталий розвиток підприємства розглядається не лише як концепція соціальної відповідальності, а й як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Оптимізація логістичних процесів, впровадження енергоефективних технологій, цифровізація управління та зменшення негативного впливу на довкілля стають ключовими напрямами розвитку підприємств транспортної галузі. Саме тому дослідження напрямів покращення діяльності компанії в умовах сталого розвитку є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Метою роботи є обґрунтування та розробка напрямів покращення діяльності ТОВ «Бурзан Карго» в умовах економіки сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність концепції сталого розвитку та її значення для підприємств;
- дослідженні підприємства як ключового суб’єкта впровадження та реалізації принципів сталого розвитку;
- визначення методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Бурзан Карго»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Бурзан Карго»;
- оцінити рівень сталого розвитку на підприємстві;

- обґрунтувати підходи до покращення діяльності підприємства в умовах сталого розвитку.

Об’єктом дослідження є процес функціонування підприємства в умовах сталого розвитку економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти покращення діяльності ТОВ «Бурзан Карго» на засадах сталого розвитку економіки.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічний метод, а також метод узагальнення для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань сталого розвитку, матеріали фінансової звітності ТОВ «Бурзан Карго», аналітичні дані діяльності підприємства, а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність у сфері логістики та сталого розвитку.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження запропонованих заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства, зменшення витрат та посилення екологічної відповідальності бізнесу.

Відомості про обсяг і структуру роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки комп'ютерного тексту, 14 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність концепції сталого розвитку та її роль у сучасній економіці

Концепція сталого розвитку на сучасному етапі розвитку економічної науки та практики господарювання є однією з ключових парадигм, що визначає стратегічні орієнтири функціонування як окремих підприємств, так і національних економік загалом. Її формування обумовлене необхідністю вирішення глобальних проблем людства, серед яких особливе місце займають екологічна деградація, виснаження природних ресурсів, соціальна нерівність та нестабільність економічного зростання. Саме тому у другій половині XX століття виникла потреба у створенні нової концепції розвитку, яка б забезпечувала баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами суспільства [1].

Вперше питання важливості екологічних та соціальних аспектів економічної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання почали підійматися ще у 1972 році. Оскільки до цього пріоритетність надавалася , в першу чергу, економічній успішності, в якій були зацікавлені акціонери компанії [2].

Концепція сталого розвитку сформувалася ще у 1980-х роках. В цей час Міжнародним союзом охорони природи було визначено сталий розвиток як підвищення якості життя за умов дотримання екологічних меж, тобто в межах здатності екосистем зберігати відносну рівновагу та стабільність [3]. А у грудні 1983 року з ініціативи ООН було створено Міжнародну комісію з навколишнього середовища і розвитку під керівництвом прем'єр-міністерки Норвегії Гро Харлем Брундтланд. Перед комісією поставили низку ключових завдань: проаналізувати глобальні проблеми взаємодії суспільства і природи, з'ясувати їхні причини, визначити стратегічні цілі для світової спільноти, а також запропонувати концептуальні підходи та шляхи розв'язання цих проблем.

У 1987 році комісія підготувала доповідь «Наше спільне майбутнє», яку було представлено на 42-й сесії Генеральної Асамблеї ООН. У ній

наголошувалося, що за останнє століття взаємодія людини з природним середовищем істотно змінилася і набула загрозливого характеру для існування цивілізації. Стрімке зростання споживання ресурсів і темпів економічного розвитку призвело до залучення у виробництво обсягів ресурсів, співмірних із використаними за всю попередню історію людства. Водночас економічне зростання супроводжується виснаженням природного середовища та екологічною деградацією, що, у свою чергу, підриває основу самого економічного розвитку. Людство опинилося перед ризиком незворотного руйнування довкілля, що загрожує існуванню як цивілізації, так і біосфери загалом. Йдеться не про окремі кризи, а про комплексну глобальну кризу системи «людина – природа». При цьому темпи деградації довкілля випереджають можливості науки адекватно оцінити наслідки та своєчасно скоригувати стратегії розвитку на національному і світовому рівнях [4].

Якщо збережуться наявні моделі економічного зростання, у найближчі десятиліття це може призвести до глибокої екологічної кризи, що підірве функціонування економіки та систем життєзабезпечення на планеті.

Публікація цієї доповіді викликала широкий міжнародний резонанс і сприяла популяризації поняття «сталий розвиток» під яким розумівся розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [4]. Дане визначення стало фундаментом для подальших наукових досліджень та практичної реалізації концепції сталого розвитку на міжнародному рівні. Цей підхід визначено як базовий орієнтир для діяльності держав, міжнародних організацій, бізнесу та суспільства в цілому.

Подальший розвиток концепції відбувався в рамках міжнародних конференцій та самітів, зокрема Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (1992 р.), де було визначено сталий розвиток як «гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та збереження навколишнього природного середовища» та прийнято «Порядок денний на XXI століття» [5].

Під час Саміту зі сталого розвитку в Йоганнесбурзі у 2002 р. до концепції сталого розвитку було застосований інтегрований підхід поєднання 3-х складових: (економіка, суспільство, екологія) та сформульовано сталий розвиток як розвиток, спрямований на задоволення потреб нинішнього суспільства без загрози для можливостей майбутніх поколінь, що передбачає поєднання економічного зростання, соціальної єдності та збереження довкілля [6].

Починаючи з 2000-х років Європейська комісія сформувала вже інтегрований підхід до визначення даної концепції. Зокрема, під сталим розвитком розумівся розвиток, спрямований на задоволення потреб нинішнього суспільства без загрози для можливостей майбутніх поколінь, який поєднує економічний поступ, соціальну єдність і збереження довкілля [7].

Серед вітчизняних науковців такого підходу дотримувалися Б.В. Буркинський, який під сталим розвитком еколого-економічної системи розглядав її спроможність адаптуватися до змін, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками в економічній та екологічній сферах, водночас зберігаючи стан динамічної рівноваги [8].

О. І. Котикова розглядала сталий розвиток як модель функціонування системи з обмеженими параметрами, яка забезпечує гармонійний баланс і динамічну рівновагу між складовими інтегрованої екосистеми впродовж певного періоду часу [9].

Однак найбільш значущим етапом стало ухвалення у 2015 році Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року, який включає 17 Цілей сталого

розвитку (Sustainable Development Goals – SDGs).

Рисунок 1.1 – Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств [10].

Ці цілі охоплюють широкий спектр завдань: подолання бідності, забезпечення продовольчої безпеки, розвиток якісної освіти, гендерної рівності, чистої енергії, інноваційної економіки та боротьби зі зміною клімату.

Після цього в трактуванні сталого розвитку починає спостерігатися комплексний підхід. Зокрема, в роботі Б.М. Данилишина надається визначення комплексного розвитку господарства регіону як такого типу розвитку, що охоплює різноманітні види діяльності, спрямовані на забезпечення фізичного, інтелектуального та духовного розвитку територіальної громади, а також на відтворення й покращення умов її життєвого середовища [11].

А.І. Сабовчик, А.М. Попович визначають сталий розвиток як комплексний процес, орієнтований на узгодження соціальних, економічних та екологічних складових задля раціонального використання природних ресурсів, їх збереження та відновлення довкілля [12].

Д.О. Хахалєв стверджує, що імплементація принципів сталого розвитку дає змогу підприємствам не лише реалізовувати економічні цілі, а й сприяти вирішенню глобальних викликів, водночас зберігаючи природні ресурси та підвищуючи рівень суспільного добробуту [13].

Таким чином, можна дійти висновку про суттєву еволюцію до визначення концепції сталого розвитку протягом останніх 50-ти років.

О.В. Тарасюк сталий розвиток розглядає як багатогранну концепцію, що інтегрує три ключові компоненти: економічний – орієнтований на зростання без надмірного виснаження ресурсів; соціальний – спрямований на формування справедливого суспільства з рівними можливостями; екологічний – пов'язаний із збереженням довкілля та раціональним природокористуванням. У цілому це стратегія збалансованої взаємодії суспільства і природи, яка забезпечує гідний рівень життя сучасних поколінь без створення загроз для майбутніх [14].

Сутність концепції сталого розвитку полягає у забезпеченні гармонійного поєднання трьох основних складових: економічної, соціальної та екологічної.

Рисунок 1.2 – Складові концепції сталого розвитку [15]

Джерело: розроблено автором

Економічна складова передбачає забезпечення стабільного економічного зростання, підвищення ефективності використання ресурсів та розвиток інновацій. Соціальна складова спрямована на забезпечення високого рівня життя населення, соціальної справедливості, доступу до освіти та охорони здоров'я. Екологічна складова передбачає збереження природного середовища, раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу господарської діяльності на довкілля [16]. Взаємозв'язок цих трьох складових відображається у концепції «потрійного підсумку» (Triple Bottom

Line), яка широко використовується у сучасній практиці управління підприємствами [17].

Необхідно зауважити, що в різних країнах світу термін «сталий розвиток» перекладається та інтерпретується по-різному, що зумовлено особливостями мовних традицій, а також специфікою його сприйняття суспільством і офіційними інституціями. Так, в англомовній традиції його дослівно розуміють як «розвиток, здатний витримувати навантаження», у німецькій – як «розвиток після тривалого та інтенсивного впливу», у французькій – як «довготривалий розвиток», а в італійській – як «розвиток, що заслуговує на підтримку». Історично сформувалися труднощі щодо вироблення універсального визначення цього поняття, яке було б прийняте всіма науковими школами та країнами [18, 19].

На сучасному етапі різні науковці трактують сталий розвиток з позицій власних дисциплін, що зумовлює його міждисциплінарний характер. Зокрема, одні дослідники розглядають його як економічну категорію, інші – як екологічну, соціальну або політичну, що відображає комплексний вплив суспільства на еколого-економічні процеси.

У нашому розумінні сталий розвиток – це гармонійний, збалансований і безконфліктний розвиток глобальної цивілізації, окремих країн та регіонів, що здійснюється на основі науково обґрунтованих стратегій. Його реалізація передбачає одночасне вирішення економічних, соціальних та екологічних завдань, зокрема подолання бідності, нерівності, дискримінації, а також забезпечення збереження довкілля.

Сталий розвиток є керованим процесом, основою якого виступають принципи системного аналізу та сучасні інформаційні технології, що дають змогу моделювати альтернативні сценарії розвитку, прогнозувати їхні наслідки та обирати найбільш ефективні рішення.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на визначенні відповідальності людини і суспільства щодо використання природних ресурсів та забезпечення справедливого їх розподілу. Це дозволяє гарантувати як сучасним, так і

майбутнім поколінням доступ до необхідних ресурсів за умови зростання добробуту, економічного розвитку та збереження природного середовища.

Важливою складовою сучасної парадигми сталого розвитку є врахування глобальних кліматичних змін, які значною мірою зумовлені антропогенним впливом. У цьому контексті особливого значення набуває розробка та впровадження заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу людини на кліматичну систему.

Проблематика сталого розвитку та зміни клімату сьогодні посідає провідне місце у формуванні стратегій розвитку держав і міжнародної спільноти, оскільки безпосередньо пов’язана із забезпеченням довгострокового існування людства [20, 21, 22].

Окремим напрямом є концепція сталого енергетичного розвитку, яка інтегрує принципи сталого розвитку в енергетичну сферу. Вона передбачає впровадження інноваційних підходів управління енергетичними системами, узгодження інтересів усіх учасників енергетичного ринку та орієнтацію на підвищення енергоефективності. Її ключовою метою є подолання енергетичної бідності та забезпечення доступу населення до якісних енергетичних ресурсів.

Положення щодо енергетичної складової сталого розвитку були закріплені під час Саміту ООН зі сталого розвитку у 2015 році, де було визначено 17 глобальних цілей. Зокрема, ціль 7 передбачає забезпечення доступу до доступної, надійної та сучасної енергії, збільшення частки відновлюваних джерел, підвищення енергоефективності, розвиток міжнародного співробітництва в енергетичній сфері та модернізацію енергетичної інфраструктури, особливо в країнах, що розвиваються [10].

Не менш важливою є ціль 12, яка орієнтована на формування сталих моделей виробництва і споживання. Вона передбачає раціональне використання природних ресурсів, скорочення обсягів відходів, розвиток екологічно відповідального виробництва, удосконалення системи державних закупівель, а також поступове усунення неефективних субсидій на викопне паливо з урахуванням соціально-економічних умов країн.

Екологічний вимір енергетичної складової відображено у цілі 13, яка спрямована на протидію зміні клімату через інтеграцію кліматичної політики в національні стратегії розвитку, підвищення обізнаності населення та зміцнення інституційної спроможності країн у сфері адаптації до кліматичних змін.

Енергія відіграє фундаментальну роль у розвитку людства, оскільки є необхідною умовою існування будь-якої форми життя та цивілізації. Існує прямий зв’язок між рівнем енергоспоживання та рівнем соціально-економічного розвитку суспільства. В історичній перспективі людина завжди прагнула збільшити доступ до енергетичних ресурсів, використовуючи як власні фізичні можливості, так і технологічні досягнення.

Потреби в енергії визначаються такими ключовими факторами, як зростання чисельності населення, рівень економічного розвитку та технологічного прогресу. У зв’язку з цим у наукових прогнозах очікується подальше зростання глобального енергоспоживання.

Таким чином, можна дійти висновку, що у сучасних умовах концепція сталого розвитку набуває нових рис та трансформується під впливом глобальних викликів, таких як зміна клімату, енергетична криза, цифровізація економіки та геополітична нестабільність. Зокрема, активно розвиваються такі напрями, як зелена економіка, циркулярна економіка та біоекономіка. Зелена економіка передбачає зниження викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та розвиток відновлюваних джерел енергії. Циркулярна економіка орієнтована на замкнуті цикли виробництва, повторне використання ресурсів та мінімізацію відходів. Біоекономіка, у свою чергу, базується на використанні відновлюваних біологічних ресурсів. Важливим напрямом виступає цифрова трансформація компаній, яка здатна виступити стратегічним інструментом для підвищення сталого розвитку будь-якого суб’єкта господарювання.

1.2. Підприємство як суб’єкт реалізації принципів сталого розвитку

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, загострення екологічних проблем, цифровізації та посилення соціальної відповідальності

бізнесу підприємство набуває визначальної ролі як ключовий суб'єкт реалізації принципів сталого розвитку. Саме підприємницький сектор формує значну частину валового внутрішнього продукту, забезпечує зайнятість населення, здійснює основне навантаження на природні ресурси та водночас визначає рівень інноваційного розвитку економіки.

Переходячи до рівня суб'єктів господарювання, слід підкреслити, що концепція сталого розвитку підприємства є невід'ємною складовою сучасного економічного мислення. Вона виходить за межі суто економічних результатів і охоплює також екологічні та соціальні наслідки виробничо-господарської діяльності. У цьому контексті О. А. Сизоненко розглядає сталий розвиток підприємства як безперервний процес удосконалення основних економічних показників, що забезпечує досягнення економічної рівноваги та підтримання здатності підприємства до динамічного розвитку. Водночас дослідниця наголошує, що ігнорування екологічної та соціальної складових суттєво обмежує потенціал економічного зростання підприємства та у довгостроковій перспективі може призвести до негативних наслідків як для самого суб'єкта господарювання, так і для суспільства загалом [24]. Таким чином, сталий розвиток має розглядатися як комплексна система, у межах якої економічні, соціальні та екологічні компоненти перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності.

У свою чергу, О. В. Мануїлов у дослідженні «Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності» підкреслює, що сталий розвиток підприємства є цілеспрямованим процесом соціально-економічного зростання, орієнтованим не лише на задоволення поточних потреб, а й на забезпечення інтересів майбутніх поколінь. Науковець акцентує увагу на необхідності збереження та покращення екологічних характеристик виробничої діяльності з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу та ризиків. У цьому контексті сталий розвиток розглядається як інтегрована стратегія, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну стабільність. Відповідно, управлінські рішення мають базуватися на балансі між актуальними пріоритетами підприємства та довгостроковими викликами зовнішнього середовища [25].

Дослідники А. Гречко та О. Очеретяна зазначають, що сталий розвиток підприємства забезпечує його стабільне функціонування та відтворення всіх внутрішніх підсистем, що, у свою чергу, сприяє досягненню позитивних результатів у трьох базових вимірах – економічному, екологічному та соціальному. Вони підкреслюють, що ефективна реалізація принципів сталості потребує не лише належного внутрішнього управління на рівні підприємства, а й використання відповідних економічних і правових механізмів державного регулювання. У такому підході сталий розвиток трактується як довгострокова стратегія підтримання балансу між інтересами бізнесу, суспільства та навколишнього середовища, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність та соціальну відповідальність у довгостроковій перспективі [16].

На думку Т. О. Степаненко, сталий розвиток підприємства є однією з ключових управлінських концепцій, що набуває особливої актуальності в умовах зростання складності та динамічності зовнішнього середовища. Дослідниця звертає увагу на обмеженість природних ресурсів, посилення ролі людського капіталу та необхідність впровадження природоощадних технологій. Серед основних характеристик сталого розвитку вона виділяє рівноважність, адаптивність, збалансованість, стабільність, конкурентоспроможність та екологічність. Сукупність цих ознак забезпечує підприємству можливість збереження стійкості та ефективності у довгостроковій перспективі, одночасно сприяючи економічному зростанню, соціальному прогресу та екологічній безпеці [26].

Сучасні дослідження підкреслюють, що сталий розвиток підприємств передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG) у стратегічне управління, що дозволяє забезпечити довгострокову економічну ефективність і мінімізувати негативний вплив на довкілля та суспільство [27; 28]. У науковій літературі наголошується, що перехід до ESG-орієнтованої моделі управління є відповіддю на сучасні виклики глобального розвитку та зміну парадигми корпоративного управління [29; 30].

Підприємство у контексті сталого розвитку розглядається як відкрита адаптивна система, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Воно отримує ресурси, перетворює їх у продукцію або послуги та повертає у середовище як економічні, соціальні та екологічні результати.

Згідно із сучасними підходами, підприємство виконує чотири ключові функції:

– економічну – створення доданої вартості;
– екологічну – вплив на природне середовище;
– соціальну – забезпечення розвитку людського капіталу;
– управлінську – формування ефективної системи корпоративного управління [31; 32].

Таким чином, підприємство одночасно є і джерелом впливу на сталий розвиток і об’єктом державного та міжнародного регулювання.

Економічний вимір сталого розвитку передбачає забезпечення стабільного довгострокового зростання підприємства без надмірного виснаження ресурсів. У сучасних умовах він включає не лише фінансові результати, а й здатність підприємства до інноваційного розвитку, адаптації до ринкових змін та підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження підтверджують, що цифрова трансформація суттєво підвищує ефективність ESG-показників підприємств, сприяючи покращенню ресурсного управління та інноваційного потенціалу [33; 34]. Також встановлено, що впровадження ESG-стратегій позитивно впливає на фінансові результати підприємств і їхню інвестиційну привабливість [30].

Важливою тенденцією є перехід до ресурсоефективної моделі розвитку, що базується на зменшенні матеріало- та енергоємності виробництва при одночасному зростанні продуктивності.

Екологічна складова сталого розвитку підприємств передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, зменшення викидів парникових газів, раціональне використання ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій.

Сучасні дослідження свідчать, що ESG-орієнтовані підприємства демонструють кращі екологічні показники завдяки цифровим інноваціям та впровадженню систем екологічного менеджменту [35; 36]. Особливої актуальності набувають розвиток «зеленої економіки» та впровадження принципів циркулярної економіки, що передбачає повторне використання ресурсів і мінімізацію відходів.

Крім того, міжнародні організації наголошують на необхідності скорочення викидів та переходу до низьковуглецевої економіки як ключового напряму сталого розвитку підприємств [35].

Соціальна складова сталого розвитку охоплює взаємодію підприємства з працівниками, споживачами та суспільством загалом. Вона включає забезпечення гідних умов праці, розвиток людського капіталу, дотримання прав працівників та реалізацію соціальних програм.

Згідно з дослідженнями, підприємства, які впроваджують ESG-підходи, демонструють вищий рівень соціальної відповідальності та ефективніше управляють людськими ресурсами [41; 42]. Особливо важливим є розвиток інклюзивності, гендерної рівності та корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток.

Система корпоративного управління є ключовим елементом реалізації принципів сталого розвитку. Вона визначає механізми прийняття рішень, контроль діяльності, прозорість бізнесу та відповідальність керівництва.

Сучасні дослідження підтверджують, що якісне корпоративне управління позитивно впливає на ESG-результативність підприємств [38; 39]. Більше того, інтеграція сталого розвитку у систему корпоративного управління дозволяє забезпечити довгострокову стабільність бізнесу та зниження ризиків [40].

ESG-підхід сьогодні є ключовим інструментом інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність підприємств. Він передбачає оцінювання бізнесу за трьома напрямами:

- Environmental (екологія);
- Social (соціальна відповідальність);
- Governance (корпоративне управління).

Дослідження показують, що ESG-орієнтовані підприємства мають вищу ринкову вартість, кращий доступ до інвестицій та стійкіші фінансові показники [43; 44]. Крім того, цифрові технології та інновації виступають важливим драйвером підвищення ESG-ефективності [45].

Одним із ключових сучасних факторів сталого розвитку підприємств є цифрова трансформація. Як зазначає О. В. Тарасюк, технології четвертої промислової революції, зокрема штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та інші цифрові інновації, стрімко набувають статусу глобального мейнстриму, забезпечуючи можливість глибокої трансформації складних систем і мереж. Використання штучного інтелекту, великих даних та автоматизованих систем управління дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити споживання ресурсів і підвищити екологічну ефективність. У результаті відбуваються масштабні зміни, що охоплюють підприємства, галузі, національні економіки та суспільство в цілому. Такі трансформаційні процеси зачіпають практично всі сфери діяльності: від руйнування традиційних бізнес-моделей і витіснення застарілих компаній до формування принципово нових підходів до ведення бізнесу, що базуються на технологіях Індустрії 4.0. Це сприяє появі нових ринків, які розвиваються з безпрецедентною швидкістю та масштабом [14].

Дослідження доводять, що цифрові інновації безпосередньо сприяють підвищенню ESG-показників підприємств через розвиток «зелених технологій» та оптимізацію ресурсів [12].

В роботі А. Огієнко, запропонований механізм сталого розвитку підприємства. Механізм сталого розвитку підприємства (рис. 1) охоплює сукупність взаємопов’язаних елементів, які у своїй взаємодії формують цілісну систему управління розвитком. Така система забезпечує не лише економічне зростання підприємства, але й його відповідність сучасним вимогам сталого розвитку на глобальному рівні [46].

Рисунок 1.3 – Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств

Джерело: [46]

Стратегічне планування виступає базовим елементом механізму та передбачає формування довгострокових цілей розвитку підприємства з урахуванням економічних, екологічних і соціальних факторів. Важливою складовою при цьому є інтеграція принципів сталого розвитку у загальну корпоративну стратегію, що забезпечує узгодженість усіх управлінських рішень.

Економічна складова механізму спрямована на забезпечення фінансової стійкості підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, зростання прибутковості та мінімізацію фінансових ризиків. Вона формує основу для стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Екологічне управління передбачає впровадження екологічних стандартів, технологій та практик, спрямованих на зниження негативного впливу на довкілля. Особлива увага приділяється раціональному використанню природних ресурсів, скороченню викидів і відходів, а також впровадженню екологічних інновацій.

Соціальна відповідальність підприємства охоплює забезпечення належних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку місцевих громад та реалізацію принципів корпоративної соціальної відповідальності. Цей елемент спрямований на формування позитивного соціального впливу підприємства та підвищення якості життя працівників і населення.

Інноваційний та технологічний розвиток є важливою складовою механізму, оскільки забезпечує впровадження новітніх технологій і управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності підприємства, а також зменшення його екологічного навантаження. Інновації дозволяють підприємствам адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

Моніторинг та система звітності виконують функцію контролю та оцінювання результатів реалізації принципів сталого розвитку. Вони передбачають регулярний аналіз економічних, екологічних і соціальних показників, а також формування відповідної звітності щодо досягнутого прогресу.

Усі зазначені елементи перебувають у тісній взаємодії та взаємодоповненні, утворюючи комплексний механізм сталого розвитку. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечувати стабільне економічне зростання, зберігаючи баланс між економічними результатами, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю, що є ключовою вимогою сучасного глобального розвитку.

Запропонований механізм базується на ключових принципах сталого розвитку підприємства, а також на системі правил і підходів, що спрямовані на досягнення гармонійного поєднання економічної, екологічної та соціальної складових функціонування організації. Його концептуальна основа полягає у забезпеченні збалансованого розвитку, за якого жоден із зазначених вимірів не має пріоритету над іншими, а їх взаємодія формує цілісну модель сталості.

Принцип збалансованості економічного, соціального та екологічного розвитку передбачає одночасне прагнення підприємства до економічного зростання, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення рівня

соціального добробуту. У цьому контексті розвиток розглядається як гармонійна система взаємопов’язаних цілей, а не як домінування окремого напряму.

Раціональне використання ресурсів означає ефективне залучення та споживання природних, фінансових, трудових і матеріальних ресурсів із орієнтацією на їх збереження та відтворення для майбутніх поколінь. Такий підхід сприяє підвищенню ресурсної ефективності та зменшенню втрат у виробничих процесах.

Довгострокова орієнтація розвитку передбачає фокусування підприємства на стратегічних цілях і створенні стійкої цінності для всіх зацікавлених сторін, а не на досягненні короткострокових економічних вигод. Це забезпечує підвищення стабільності та передбачуваності діяльності підприємства.

Інноваційність та адаптивність характеризуються здатністю підприємства до безперервного впровадження нових технологій, управлінських рішень і організаційних змін, що підвищують ефективність діяльності та забезпечують швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Принцип запобігання негативному впливу на довкілля передбачає впровадження екологічно безпечних технологій, скорочення обсягів відходів і викидів, зменшення енергоспоживання та активне використання відновлюваних джерел ресурсів. Це є ключовою умовою екологічної складової сталого розвитку.

Прозорість і підзвітність діяльності вимагають від підприємства відкритого інформування стейкхолдерів щодо результатів діяльності та її впливу на економічну, соціальну й екологічну сфери. Це сприяє формуванню довіри та ефективного зворотного зв’язку із зацікавленими сторонами.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає дотримання етичних норм ведення бізнесу, врахування інтересів суспільства та активну участь у соціальному розвитку територіальних громад. Вона є важливим інструментом формування позитивного іміджу підприємства.

Залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень забезпечує врахування інтересів працівників, партнерів, споживачів і суспільства загалом, що підвищує ефективність управлінських рішень та їхню соціальну прийнятність.

Система ризик-менеджменту передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов’язаних із економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства, що дозволяє підвищити його стійкість до зовнішніх впливів.

Принцип рівності та соціальної справедливості орієнтований на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, недопущення дискримінації та формування справедливих умов праці як у межах підприємства, так і в суспільстві загалом.

У сукупності зазначені принципи формують цілісну систему сталого розвитку підприємства, яка забезпечує його конкурентоспроможність, відповідність сучасним глобальним викликам та гармонійне функціонування в єдності з природним і соціальним середовищем.

Таким чином, підприємство є ключовим суб’єктом реалізації принципів сталого розвитку, оскільки саме на його рівні відбувається інтеграція економічних, соціальних та екологічних інтересів. Реалізація принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, забезпечити фінансову стабільність та зробити внесок у вирішення глобальних екологічних і соціальних проблем.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня сталого розвитку підприємства

В умовах посилення глобальних викликів, пов’язаних із кліматичними змінами, соціальною нерівністю та нестабільністю економічних систем, концепція сталого розвитку стала базовою парадигмою функціонування сучасних підприємств. Це зумовлює суттєву трансформацію підходів до оцінювання ефективності їхньої діяльності, оскільки традиційні фінансові критерії більше не відображають повною мірою реальний стан і перспективи розвитку бізнес-структур. У сучасній науковій думці ефективність підприємства розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює економічну

результативність, екологічну відповідальність та соціальну значущість діяльності.

У межах класичної економічної теорії ефективність здебільшого ототожнювалася з рівнем прибутковості, рентабельністю активів, оборотністю капіталу та іншими фінансовими індикаторами. Проте в умовах сталого розвитку та впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) така система оцінювання є недостатньою, оскільки не враховує зовнішні ефекти діяльності підприємства, зокрема вплив на довкілля, використання ресурсів, соціальну відповідальність роботодавця та якість корпоративного управління [47].

Сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності підприємства можна умовно поділити на кілька взаємопов'язаних груп: фінансові, нефінансові, інтегровані та багатокритеріальні моделі. Кожна з цих груп має свої особливості, переваги та обмеження, однак у сукупності вони формують комплексну систему аналізу діяльності підприємства.

Фінансові методи оцінювання ефективності залишаються базовими та включають аналіз показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості. Водночас у сучасних умовах вони виконують переважно діагностичну функцію та не забезпечують стратегічної оцінки сталого розвитку підприємства. Як зазначається у наукових дослідженнях, фінансові показники відображають лише «історичну ефективність» діяльності підприємства та не враховують його потенціал до адаптації та розвитку [48].

Нефінансові методи оцінювання базуються на аналізі якісних показників, що характеризують екологічний вплив, соціальні аспекти та управлінські практики. У цьому контексті особливого значення набувають ESG-індикатори, які дозволяють оцінити рівень сталості бізнес-моделі підприємства. Наприклад, екологічна складова включає: показники викидів CO_2, енергоефективності, використання відновлюваних ресурсів; соціальна: умови праці, рівень безпеки, розвиток персоналу; управлінська: прозорість, антикорупційні механізми та структура корпоративного управління [42].

Одним із найбільш поширених сучасних методичних підходів є інтегральне оцінювання ефективності, яке передбачає агрегування різнорідних показників у єдиний узагальнюючий індекс. Такий підхід дозволяє забезпечити порівнянність результатів між підприємствами різних галузей і масштабів діяльності. Формування інтегрального показника зазвичай здійснюється на основі нормалізації даних, визначення вагових коефіцієнтів і використання методів багатовимірного аналізу [48].

У практиці досліджень широкого застосування набули методи багатокритеріального аналізу, зокрема метод аналізу ієрархій (AHP), метод головних компонент, DEA-аналіз (Data Envelopment Analysis), а також методи нечіткої логіки. Вони дозволяють оцінювати ефективність підприємства в умовах великої кількості взаємопов’язаних критеріїв та невизначеності зовнішнього середовища. Наприклад, DEA-аналіз дає змогу визначити відносну ефективність підприємств шляхом порівняння співвідношення «вхід–вихід» у межах вибірки аналогічних об’єктів [48].

Окремим напрямом методичних підходів є використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). У класичному вигляді BSC включає чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Проте в умовах сталого розвитку дана система зазнала модифікації шляхом інтеграції ESG-компонентів, що дозволило сформувати так звану ESG-BSC модель. Вона забезпечує баланс між короткостроковими фінансовими результатами та довгостроковими цілями сталого розвитку [49].

Важливим методичним підходом є також KPI/KRI-система (Key Performance Indicators / Key Risk Indicators), яка використовується для оперативного моніторингу ефективності та ризиків діяльності підприємства. KPI дозволяють оцінювати досягнення стратегічних цілей, тоді як KRI забезпечують ідентифікацію потенційних ризиків, що можуть вплинути на сталий розвиток. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств, що функціонують в умовах високої волатильності ринків та регуляторних змін [47].

У сучасних умовах значного розвитку набуває цифровізація процесів оцінювання ефективності, що передбачає використання великих даних (Big

Data), штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем. Це дозволяє здійснювати безперервний моніторинг ключових показників діяльності підприємства, формувати прогнозні моделі та оцінювати сценарії розвитку. Як зазначають дослідники, цифрові технології підвищують точність оцінювання та зменшують вплив суб'єктивного фактору [54].

Особливу роль у сучасних методичних підходах відіграє динамічне оцінювання ефективності, яке передбачає аналіз показників у часовій перспективі. На відміну від статичних моделей, динамічні підходи дозволяють виявляти тренди розвитку підприємства, циклічні коливання та структурні зміни. Це є критично важливим для стратегічного управління в умовах сталого розвитку, оскільки забезпечує можливість своєчасного коригування управлінських рішень.

Узагальнюючи, слід зазначити, що сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства формують багаторівневу систему, яка включає:

- фінансовий рівень (традиційні економічні показники);
- нефінансовий рівень (ESG-індикатори);
- інтеграційний рівень (узагальнені індекси);
- аналітико-управлінський рівень (KPI, BSC, ризик-менеджмент);
- цифрово-аналітичний рівень (Big Data, AI, прогнозні моделі).

Таким чином, ефективність підприємства в умовах сталого розвитку слід розглядати як комплексну багатовимірну категорію, що відображає не лише економічні результати, а й здатність підприємства до довгострокового функціонування в гармонії з соціальним та екологічним середовищем. Це потребує застосування інтегрованих методичних підходів, які поєднують кількісні та якісні методи аналізу, забезпечуючи об'єктивність та стратегічну цінність оцінювання.

Проте розробка універсального методологічного підходу до оцінювання рівня сталого розвитку підприємств є одним із найбільш складних завдань сучасної економічної науки та практики управління. Це зумовлено тим, що сталий розвиток за своєю природою є багатовимірною, міждисциплінарною та

контекстно залежною категорією, яка поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств. Відповідно, формування єдиної системи критеріїв, придатної для всіх типів підприємств, стикається з низкою методологічних, інформаційних, галузевих та управлінських обмежень.

Однією з ключових проблем є різнорідність підприємств за галузевою належністю. Підприємства промисловості, аграрного сектору, сфери послуг або фінансового сектору мають принципово різні моделі створення вартості, різні рівні екологічного впливу та соціальної взаємодії. Наприклад, для промислових підприємств ключовими критеріями сталого розвитку виступають обсяги викидів CO_2, енергоефективність виробництва та управління відходами, тоді як для банківських установ або IT-компаній ці показники є менш релевантними, а більшу вагу мають соціальні та управлінські аспекти, такі як інклюзивність, цифрова етика або прозорість корпоративного управління. Таким чином, універсалізація критеріїв неминуче призводить до втрати галузевої специфіки.

Другою суттєвою проблемою є масштаб діяльності підприємств. Великі корпорації, середні підприємства та малі бізнес-структури мають різні ресурси для впровадження систем моніторингу сталого розвитку. Великі компанії зазвичай мають доступ до складних ESG-систем, аналітичних платформ та міжнародних стандартів звітності (GRI, SASB, TCFD), тоді як малі підприємства часто обмежені базовими фінансовими показниками та спрощеними формами звітності. Це створює асиметрію інформаційної бази та ускладнює застосування єдиної методології оцінювання.

Третьою проблемою є різний рівень доступності та якості даних. Для побудови комплексної системи оцінювання сталого розвитку необхідні як фінансові, так і нефінансові дані. Однак у практиці підприємств нефінансова інформація (зокрема екологічні впливи, соціальні показники, дані про ланцюги постачання) часто є неповною, фрагментованою або взагалі відсутньою. Це особливо характерно для підприємств у країнах, що розвиваються, або для малого бізнесу. У результаті виникає проблема інформаційної нерівномірності, яка унеможливлює об’єктивне порівняння рівня сталого розвитку між підприємствами [39].

Важливим методологічним викликом є також суб’єктивність вибору критеріїв сталого розвитку. У різних наукових школах та міжнародних рейтингових агентствах застосовуються різні набори ESG-показників. Наприклад, одні методики акцентують увагу на екологічних параметрах, інші – на соціальних або управлінських аспектах. Це призводить до відсутності єдиного стандарту оцінювання та значної варіативності результатів навіть для одного й того самого підприємства. Як наслідок, порівнянність результатів між різними методиками залишається обмеженою [48].

Окрему складність становить проблема вагового агрегування показників. При побудові інтегрального індексу сталого розвитку необхідно визначити вагові коефіцієнти для кожного критерію. Проте визначення цих ваг є значною мірою експертним і суб’єктивним процесом. Різні методи (експертне оцінювання, аналітична ієрархія, статистичні методи) можуть давати різні результати, що впливає на кінцеву оцінку рівня сталого розвитку підприємства. Це створює ризик викривлення результатів та зниження їхньої об’єктивності [36].

Ще одним важливим аспектом є динамічність концепції сталого розвитку. Стандарти ESG, вимоги інвесторів та регуляторні підходи постійно змінюються. Те, що вважається релевантним критерієм сьогодні, може втратити актуальність у найближчі роки. Наприклад, зростає значення таких показників, як вуглецева нейтральність, циркулярна економіка, кліматичні ризики та цифрова прозорість. Це означає, що методологічні підходи повинні бути не статичними, а адаптивними, що значно ускладнює їх уніфікацію.

Крім того, слід враховувати інституційні та регіональні відмінності. Рівень розвитку законодавчої бази, екологічного регулювання, корпоративної культури та інституційної підтримки сталого розвитку суттєво відрізняється між країнами та регіонами. Це впливає на можливість впровадження єдиних стандартів оцінювання. Наприклад, підприємства ЄС функціонують у межах жорстких регламентів ESG-звітності, тоді як у багатьох інших регіонах такі вимоги є лише рекомендаційними або відсутніми.

Окремо варто виділити проблему інтеграції кількісних та якісних показників. Сталий розвиток охоплює як вимірювані параметри (викиди, витрати енергії, фінансові показники), так і якісні характеристики (корпоративна культура, соціальна відповідальність, рівень довіри стейкхолдерів). Переведення якісних характеристик у кількісну форму завжди супроводжується певним рівнем умовності, що впливає на точність оцінювання.

В роботах Т. М. Вецко [56] та М. Кравченко та В. Прудкий [57] запропоновано універсальні моделі визначення рівня стійкого розвитку підприємства.

Проте основний недолік розробки універсального методологічного підходу полягає у неможливості одночасного врахування багатьох взаємопов’язаних факторів: галузевої специфіки, масштабу підприємства, доступності даних, інституційного середовища та динамічності критеріїв сталого розвитку. Жодна існуюча модель не здатна повністю усунути ці обмеження, що зумовлює необхідність застосування гнучких, адаптивних і багаторівневих систем оцінювання.

Є науковці, які намагаються розробити методологічні підходи до визначення критеріїв вимірювання сталого розвитку. Так, в роботі В. Павлова та М. Абрамов [49] обґрунтувано систему критеріїв сталого розвитку підприємств сфери торгівлі. М. Здоровець та Н. Прокопенко розглядали особливості сталого розвитку аграрних підприємств [51]. О. В. Степанова зі співавторами приділили увагу особливостям сталого розвитку промислових підприємств [53]. В. М. Кудрявцев сфокусував свою увагу на особливостях транспортного підприємства [50].

Нами пропонується методологічний підхід до діагностики рівня сталого розвитку логістичної компанії сформовано з урахуванням сучасних вимог до інтегрованого оцінювання ефективності підприємств та специфіки функціонування транспортно-логістичного бізнесу. Його концептуальною основою є розуміння сталого розвитку не як ізольованого напряму діяльності, а як комплексного результату взаємодії ключових підсистем підприємства, що

забезпечують досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей у довгостроковій перспективі.

Загальна логіка підходу полягає у формуванні інтегрованої моделі, що дозволяє трансформувати різнорідні показники діяльності підприємства у єдиний узагальнюючий індекс сталого розвитку. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та враховує взаємозалежність між окремими аспектами діяльності, що є особливо важливим для логістичних компаній, де ефективність операцій безпосередньо впливає як на фінансові результати, так і на екологічний вплив.

У межах запропонованої методології ключовим етапом є формування системи критеріїв оцінювання, адаптованої до специфіки логістичного підприємства. З цією метою виділено три функціональних блоків: економічний, екологічний та соціальний. Така структура дозволяє забезпечити системний підхід до оцінювання та охопити всі ключові напрями діяльності підприємства.

Економічний блок базується на показниках фінансової звітності та відображає результативність господарської діяльності підприємства. До його складу включено показники рентабельності, операційної маржі, витрат на одиницю перевезення, доходу на транспортну одиницю, а також рівня завантаженості автопарку та коефіцієнта простоїв. Особливістю цього блоку є акцент на ефективності використання транспортних ресурсів, оскільки саме цей фактор визначає конкурентоспроможність логістичних компаній. Таким чином, економічна ефективність розглядається не лише через призму прибутковості, ай через продуктивність використання активів.

Екологічний блок адаптовано до особливостей транспортної діяльності та обмеженості доступних даних. Він включає показники споживання пального, розрахункові викиди парникових газів, рівень оптимізації маршрутів, ступінь використання сучасних транспортних засобів, частоту ремонтів, а також рівень цифровізації логістики. У випадку відсутності прямих даних щодо викидів CO_2 їх оцінювання здійснюється опосередковано на основі витрат пального, що відповідає сучасним практикам екологічного аналізу в транспортній галузі.

Такий підхід дозволяє врахувати екологічний аспект навіть за обмеженої інформаційної бази.

Соціальний блок відображає стан трудових ресурсів підприємства та їхню роль у забезпеченні стабільності діяльності. До його складу включено показники плинності кадрів, рівня оплати праці, умов праці, навантаження на персонал, рівня задоволеності працівників і їхнього професійного розвитку. Для логістичних компаній цей блок має особливе значення, оскільки якість виконання транспортних операцій значною мірою залежить від людського фактора, зокрема кваліфікації водіїв та диспетчерів.

З метою забезпечення порівнянності показників, що мають різні одиниці виміру та різну економічну природу, у межах методології застосовується процедура нормалізації даних. Для цього використовується метод мінімаксного перетворення, який дозволяє привести всі показники до єдиної шкали в інтервалі від 0 до 1. Для показників, що мають негативний вплив на сталий розвиток (наприклад, витрати, викиди, простої), застосовується зворотна нормалізація. Це забезпечує коректність подальшого агрегування показників.

Наступним етапом є визначення вагових коефіцієнтів окремих блоків. У запропонованій методології використано змішаний підхід, що поєднує експертне оцінювання, аналітичне ранжування та врахування галузевої специфіки. Для логістичних підприємств встановлено пріоритетність економічного та операційного блоків (по 0,30), що зумовлено їх визначальною роллю у формуванні результатів діяльності. Екологічний та соціальний блоки мають однакову вагу (0,15), тоді як управлінський блок оцінюється з вагою 0,10.

Інтегральна оцінка рівня сталого розвитку здійснюється шляхом розрахунку узагальнюючого індексу, який визначається як зважена сума нормалізованих значень окремих блоків:

$$SDI = \sum_{i=1}^{n} W_i \cdot I_i \qquad (1.1)$$

де SDI– інтегральний індекс сталого розвитку;

W_i– ваговий коефіцієнт і-го блоку; I_i– нормалізоване значення відповідного блоку.

Для інтерпретації результатів запропоновано п’ятирівневу шкалу, яка дозволяє класифікувати рівень сталого розвитку підприємства як високий, достатній, середній, низький або критичний. Така градація забезпечує зручність практичного використання результатів аналізу та дозволяє ідентифікувати необхідність управлінських втручань.

Особливість застосування даної методології полягає у врахуванні специфіки діяльності малого підприємства. Зокрема, акцент зроблено на операційній ефективності як на ключовому факторі сталого розвитку, використанні розрахункових екологічних показників, можливості застосування експертних оцінок у разі відсутності повних даних, а також адаптації інструментарію до умов обмеженої цифровізації.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у його універсальності та прикладному характері. Він дозволяє не лише оцінити поточний рівень сталого розвитку підприємства, а й виявити слабкі місця у його діяльності, сформувати обґрунтовані управлінські рішення, визначити резерви підвищення ефективності та закласти основу для впровадження ESG-підходів. Крім того, методологія може бути використана як інструмент стратегічного управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУРЗАН КАРГО» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1.Загальна характеристика підприємства ТОВ «БУРЗАН КАРГО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БУРЗАН КАРГО» є суб’єктом господарювання, що функціонує у межах чинного законодавства України та здійснює свою діяльність на засадах підприємництва, самофінансування і господарської самостійності. Підприємство має статус юридичної особи, що підтверджується його державною реєстрацією, і станом на 25 листопада 2024 року перебуває у статусі «зареєстровано», що свідчить про легітимність його діяльності та право здійснювати господарські операції.

Ідентифікація підприємства в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України здійснюється за кодом ЄДРПОУ 43614280, який є унікальним цифровим ідентифікатором суб’єкта господарювання та використовується для ведення обліку, податкової звітності, а також у взаємовідносинах із державними органами та контрагентами.

Дата державної реєстрації підприємства – 07 травня 2020 року. За цей період підприємство мало можливість сформувати власну організаційну структуру, налагодити бізнес-процеси та визначити стратегічні напрями розвитку. Розмір статутного капіталу ТОВ «БУРЗАН КАРГО» становить 1500 тис. грн, що є важливим показником фінансової основи підприємства.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), передбачає, що учасники товариства несуть відповідальність за зобов’язаннями підприємства лише в межах своїх внесків до статутного капіталу, що знижує рівень підприємницького ризику та сприяє залученню інвестицій. Крім того, ТОВ забезпечує гнучкість управління та можливість ефективного розподілу прибутку між учасниками.

Уповноваженою особою товариства є керівник компанії Салманов Руслан Едуардович, який здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства,

представляє його інтереси у відносинах із третіми особами, а також несе відповідальність за прийняття управлінських рішень.

ТОВ «БУРЗАН КАРГО» здійснює діяльність у сфері транспорту та логістики, яка виступає пріоритетним напрямом його функціонування. Відповідно до класифікації КВЕД, основним видом економічної діяльності підприємства є 52.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Зазначений вид діяльності передбачає виконання комплексу логістичних операцій, спрямованих на підвищення ефективності процесів перевезення вантажів, зокрема організацію транспортних потоків, координацію перевізного процесу, супровід вантажів, а також надання інших послуг, що забезпечують оптимізацію логістичних ланцюгів постачання.

Продукція підприємства формується з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів, що обумовлює її адаптивний та комплексний характер. Логістичні послуги не мають матеріальної форми, проте їх якість визначається такими показниками, як своєчасність виконання, надійність, безпека та рівень сервісу.

Ринки збуту ТОВ «БУРЗАН КАРГО» охоплюють сегмент транспортно-логістичних послуг. Основними споживачами логістичних послуг є підприємства аграрного сектору, виробничі компанії, торговельні організації, а також інші суб’єкти господарювання, які потребують організації перевезень і логістичного супроводу.

Географія діяльності підприємства може включати різні регіони України, а також міжнародні напрямки, що зумовлено потребами клієнтів та особливостями логістичних маршрутів.

Функціонування ТОВ «БУРЗАН КАРГО» відбувається в умовах значної конкуренції. Основними конкурентами є як великі логістичні оператори, так і середні та малі транспортні компанії.

Серед основних конкурентних переваг підприємства слід виділити комплексний підхід до обслуговування клієнтів, гнучкість у прийнятті управлінських рішень, наявність необхідної матеріально-технічної бази та поєднання логістичних і торговельних функцій.

Організація діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО» базується на принципах раціонального управління, ефективного використання ресурсів, гнучкості та адаптації до змін ринкового середовища. Компанія формує свою систему управління та організацію бізнес-процесів таким чином, щоб забезпечити узгодженість усіх операцій, мінімізацію витрат і високий рівень обслуговування клієнтів.

Система управління підприємством має лінійно-функціональний характер, що передбачає чітке розмежування повноважень і відповідальності між керівництвом та структурними підрозділами. Загальне керівництво здійснює директор, який відповідає за визначення стратегічних напрямів розвитку, координацію діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень і представлення інтересів компанії у зовнішньому середовищі.

Ключове місце в діяльності підприємства займають логістичні процеси, що охоплюють планування перевезень, організацію транспортування, оброблення вантажів, їх зберігання та доставку споживачам. Усі зазначені процеси є взаємопов’язаними та утворюють єдину систему логістичного обслуговування.

Організація транспортних перевезень передбачає вибір оптимальних маршрутів, визначення способів транспортування, координацію графіків доставки та контроль за виконанням перевезень. Значна увага приділяється забезпеченню своєчасності та безпеки доставки, що досягається шляхом належного технічного обслуговування транспорту та дотримання встановлених норм і стандартів.

Складські операції включають приймання продукції, її розміщення, зберігання з урахуванням специфіки товарів, ведення обліку та підготовку до подальшої реалізації або транспортування. Раціональна організація складського господарства сприяє зниженню втрат і підвищенню ефективності логістичних процесів.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації праці та управління персоналом. Працівники виконують свої функції відповідно до посадових обов’язків, визначених внутрішніми регламентами.

Важливими є раціональний розподіл праці, координація дій між підрозділами та контроль за виконанням поставлених завдань.

Підприємство орієнтується на залучення кваліфікованих кадрів, розвиток їх професійних компетенцій і створення сприятливих умов праці. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, якості наданих послуг і досягненню стратегічних цілей.

У своїй діяльності підприємство використовує сучасні інформаційні технології, які забезпечують обробку даних, моніторинг логістичних процесів та ефективну координацію операцій. Використання інформаційних систем дозволяє підвищити оперативність управління та прозорість діяльності.

Матеріально-технічна база включає транспортні засоби, складські приміщення, обладнання для оброблення вантажів та інші ресурси, необхідні для здійснення господарської діяльності. Її належний рівень є важливою умовою стабільного функціонування підприємства.

Важливе значення у діяльності підприємства має процес планування, який охоплює визначення обсягів робіт, планування перевезень, формування фінансових показників та прогнозування результатів діяльності. Планування дозволяє забезпечити узгодженість дій та ефективне використання ресурсів.

Контроль здійснюється на всіх етапах діяльності підприємства і передбачає оцінку результатів, аналіз відхилень від запланованих показників та прийняття відповідних управлінських рішень. Це забезпечує стабільність функціонування та підвищує ефективність діяльності.

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2021-2025 рр. показана на рис. 2.1.

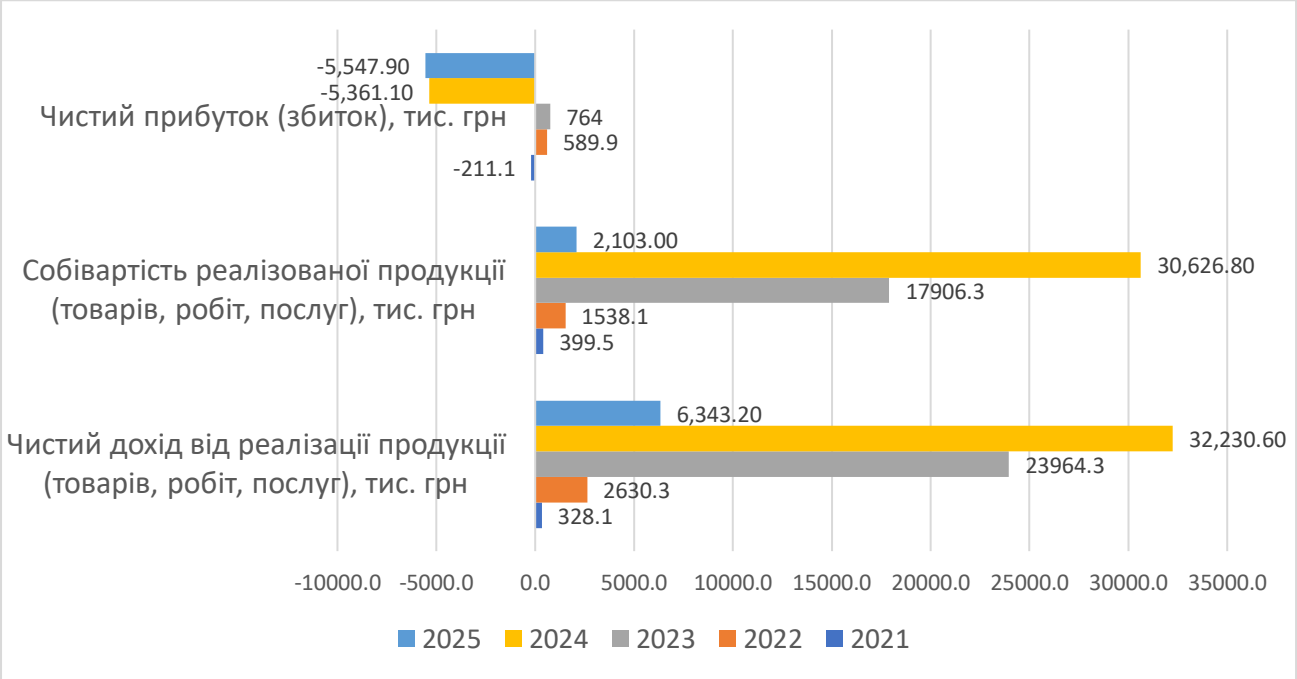

Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2021-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [62-65]

Аналіз представлених на рис. 2.1 основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2021–2025 рр. свідчить про суттєву варіативність результатів та нестабільний характер розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2021-2025 рр. Передусім варто розглянути динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У 2021–2022 рр. обсяги доходу залишаються відносно незначними, що може свідчити про обмежені масштаби діяльності. У 2023 році спостерігається істотне зростання показника, що є ознакою активізації господарської діяльності, розширення ринку збуту та підвищення попиту на послуги. Найвищого рівня чистий дохід досягає у 2024 році (понад 30 тис. грн), що свідчить про максимально ефективне використання ресурсів і сприятливу ринкову кон'юнктуру. Водночас у 2025 році відбувається різке скорочення доходу, що вказує на погіршення умов функціонування, зниження обсягів перевезень або втрату частини клієнтів.

Собівартість реалізованої продукції демонструє подібну тенденцію. У 2021–2022 рр. вона є незначною, що відповідає низьким обсягам діяльності. У 2023 році витрати суттєво зростають, а у 2024 році досягають свого максимуму

(понад 30 тис. грн), що є логічним наслідком розширення операційної діяльності. Однак важливо відзначити, що темпи зростання собівартості є співставними або навіть перевищують темпи зростання доходу, що може свідчити про недостатній рівень контролю витрат. У 2025 році спостерігається різке зниження собівартості, що обумовлено скороченням обсягів діяльності, однак це не призводить до покращення фінансового результату.

Динаміка чистого прибутку (збитку) є найбільш показовою з точки зору ефективності діяльності підприємства. У 2021 році підприємство функціонувало з незначним фінансовим результатом, близьким до нульового. У 2022 році спостерігається незначне покращення, однак уже у 2023 році, незважаючи на зростання доходів, прибутковість залишається низькою, що свідчить про високий рівень витрат. У 2024 році, попри максимальні обсяги доходу, підприємство не демонструє пропорційного зростання прибутку, що може вказувати на зниження маржинальності діяльності. Найбільш негативною є ситуація у 2025 році, де фіксується збиток, що свідчить про критичне погіршення фінансового стану.

Для більш ґрунтовного аналізу та з’ясування причин кризового стану аналізованого підприємства, вважаємо за доцільне проведення аналізу фінансового стану [Додаток А].

У 2024 році відбулося зменшення загальної вартості активів з 15 218,6 тис. грн до 13 854,7 тис. грн (приблизно на 9%), що вже свідчило про негативну динаміку. Основним чинником цього стало скорочення необоротних активів з 7 090,7 тис. грн до 5 605,5 тис. грн, зокрема через зменшення обсягів незавершених капітальних інвестицій та часткове вибуття основних засобів. Це вказувало на згортання інвестиційної активності та поступове послаблення виробничого потенціалу. Водночас оборотні активи загалом залишалися відносно стабільними, однак у їх структурі вже простежувалася негативна тенденція у вигляді різкого зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги (майже у 5 разів), що могло свідчити про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або активне використання відстрочок платежів у збутовій політиці.

У 2025 році ситуація значно ускладнилася. Попри формальне зростання загальної вартості активів до 20 281,0 тис. грн, воно було зумовлене виключно різким накопиченням дебіторської заборгованості, тоді як реальна ресурсна база підприємства фактично була втрачена. Необоротні активи скоротилися до 378,9 тис. грн (з 5 605,5 тис. грн), тобто майже у 15 разів, що свідчить про критичне руйнування виробничого потенціалу. Фактично підприємство втратило матеріальну основу для здійснення повноцінної господарської діяльності, що може бути наслідком вимушеного продажу активів для погашення зобов'язань або повного згортання операційної діяльності.

Структура оборотних активів також зазнала критичних змін. Якщо у 2024 році вона залишалася відносно збалансованою, хоча й із зростаючим ризиком у вигляді дебіторської заборгованості, то у 2025 році саме вона стала домінуючим елементом активів, фактично витіснивши інші їх складові. Грошові кошти знизилися до мінімального рівня (0,2 тис. грн), а запаси майже повністю були відсутні. Це свідчить про повну втрату ліквідності та неспроможність підприємства забезпечувати поточні фінансові зобов'язання. Таким чином, якщо у 2024 році спостерігалося лише структурне погіршення оборотних активів, то у 2025 році воно трансформувалося у критичну кризу платоспроможності.

Аналіз пасивів підтверджує подальше загострення фінансової кризи. У 2024 році підприємство ще мало позитивний власний капітал на рівні 1 985,9 тис. грн, однак уже на кінець року він став від'ємним (–3 521,9 тис. грн) унаслідок значних збитків, що стало точкою втрати фінансової стійкості. У 2025 році негативна динаміка істотно посилилася: обсяг від'ємного власного капіталу зріс до –9 069,8 тис. грн, що свідчить про подальше накопичення збитків, втрату фінансової незалежності та поглиблення кризового стану підприємства.

2.2. Аналіз основних показників ефективності діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО»

Проведений у п.2.1 аналіз основних фінансово-економічних показників та структури та динаміки активів і пасивів ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2023–2025 рр. засвідчив суттєве погіршення його фінансового стану та перехід підприємства до кризового етапу розвитку. У зв’язку з цим наступним етапом є аналіз основних техніко-економічних результатів діяльності підприємства, що дозволить комплексно оцінити ефективність його функціонування, виявити ключові чинники формування прибутковості або збитковості та обґрунтувати напрями подальшого покращення діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО».

Аналіз основних показників ефективності діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО» є необхідним етапом комплексного дослідження його фінансово-господарського стану, оскільки саме він дозволяє перейти від оцінки загальних фінансових параметрів до визначення результативності використання наявних ресурсів.

Крім того, дослідження ключових показників ефективності є важливим для ідентифікації внутрішніх резервів підвищення результативності функціонування ТОВ «БУРЗАН КАРГО» та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо стабілізації його діяльності. Показники рентабельності, продуктивності, оборотності активів та витрат дозволяють оцінити здатність підприємства генерувати прибуток у наявних умовах господарювання. Відповідно, їх аналіз є необхідною передумовою для розробки заходів з відновлення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у таблиці 2.1 було проведено аналіз ключових економічних показників за 2022-2025 роки, що характеризують обсяги виробництва та реалізації, використання основних і оборотних засобів, персоналу.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023-2025 роках

Показники	2023	2024	2025	Відхилення (+;-)			
				2025 до 2023		2025 до 2024	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	23964,3	32230,6	6343,2	-17621,1	-73,5	-25887,4	-80,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17906,3	30626,8	2103	-15803,3	-88,3	-28523,8	-93,1
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	8	12	6	-2	-25,0	-6	-50,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3846	5782,3	2969,5	-876,5	-22,8	-2812,8	-48,6
Середньорічний залишок оборотних засобів, тис. грн.	5105,2	8188,6	14075,7	8970,5	175,7	5887,1	71,9
Фондовіддача, грн/грн.	6,2	5,6	2,1	-4,1	-66,1	-3,5	-62,5
Фондоємність, грн/грн.	0,2	0,2	0,5	0,3	150,0	0,3	150,0
Фондоозброєність, тис. грн/особу	480,8	481,9	494,9	14,1	2,9	13	2,7
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн./особу	2995,5	2685,9	1057,2	-1938,3	-64,7	-1628,7	-60,6
Коефіцієнт оборотності, об.	4,7	3,9	0,5	-4,2	-89,4	-3,4	-87,2
Коефіцієнт завантаження, грн.	0,2	0,3	2,2	2	1000,0	1,9	633,3
Тривалість 1 обороту, дня	76,7	91,5	798,8	722,1	941,5	707,3	773,0
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	0,9	1	0,3	-0,6	-66,7	-0,7	-70,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	764	-5361,1	-5547,9	-6311,9	x	-186,8	3,5

Джерело: складене автором на основі [62-65]

Як видно з табл. 2.1. чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році склав 6 343,2 тис. грн, що на 17 621,1 тис. грн (−73,5 %) менше ніж у 2023 році і на 25887,4 тис. грн (−80,3 %) менше ніж у 2024 році. Така динаміка свідчить про значне зниження обсягів реалізації, що може бути наслідком скорочення попиту та зміни ринкових умов.

Собівартість у 2025 році склала 2 103 тис. грн, що на 15 803,3 тис. грн (−88,3 %) менше ніж у 2023 році і на 28 523,8 тис. грн (−93,1 %) менше ніж у 2024 році. Зниження собівартості є пропорційним скороченню доходу, що вказує на значне скорочення обсягів продажів.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2025 році зменшилася до 6 осіб, що на 4 особи більше ніж у 2023 році (+25 %) та на 6 осіб менше ніж у 2024 році (−50 %). Це свідчить про суттєві коливання у структурі персоналу, що може впливати на ефективність виробництва та продуктивність праці.

Середньорічна вартість основних засобів зменшилася до 2 969,5 тис. грн, що на -876,5тис. грн (-22,8%) менше ніж у 2023 році, та на 2 812,8 тис. грн (−48,6 %) менше ніж у 2024 році.

Середньорічний залишок оборотних засобів зріс до 14 075,7 тис. грн, що на 8970,5 тис. грн (+175,7%) більше ніж у 2023 році і на 5 887,1 тис. грн (+71,9 %) більше ніж у 2024 році. Це може свідчити про накопичення запасів або проблеми з обігом оборотних коштів.

Фондовіддача знизилася до 2,1 грн/грн, що на 4,1 грн/грн (−66,1 %) менше ніж у 2023 році та на 3,5 грн/грн (−62,5 %) менше ніж у 2024 році. Фондоємність навпаки збільшилася до 0,5 грн/грн, що на 0,3 грн/грн (+150,0 %) більше ніж у 2023 році та на 0,3 грн/грн (+150, %) більше ніж у 2024 році. Це вказує на зниження ефективності використання основних засобів.

Середньорічний виробіток одного працівника зменшився до 1057,2 тис. грн, що на -1938,3 тис. грн (−64,7%) менше ніж у 2023 році та на 1 628,7 тис. грн (−60,6 %) менше ніж у 2024 році. Фондоозброєність залишилася відносно стабільною – 494,9 тис. грн/ос., що свідчить про помірне підвищення оснащеності працівників.

Коефіцієнт оборотності знизився до 0,5 об., що на −89,4% менше ніж у 2023 році і на −87,2 % менше ніж у 2024 році. Коефіцієнт завантаження збільшився до 2,2 грн, що у 10 разів більше ніж у 2023 році і у 6,33 рази більше ніж у 2024 році. Тривалість одного обороту зросла до 798,8 днів, що у 9,4 рази більше ніж у 2023 році і у 7,73 рази більше ніж у 2024 році, що свідчить про значне уповільнення обігу капіталу.

Витрати на одну гривню реалізованої продукції у 2025 році склали 0,3 грн, що на 0,6 грн (−66,7 %) менше ніж у 2023 році та на 0,7 грн (−70,0%) менше ніж у 2024 році. Це вказує на оптимізацію витрат порівняно з піковим 2024 роком.

У 2025 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі −5 547,9 тис. грн. у порівнянні з 2023 роком, збільшившись ще на 186,8 тис. грн (+3,48 %) у порівнянні з 2024 роком. Це відображає критичну фінансову ситуацію, ускладнену зниженням доходів і обігу активів.

Ефективність використання основних засобів є одним із ключових показників, що характеризують рівень організації виробничо-господарської діяльності підприємства та його здатність раціонально використовувати наявну матеріально-технічну базу. Основні засоби формують виробничий потенціал підприємства, безпосередньо впливають на обсяги надання послуг, продуктивність праці та собівартість продукції, а отже, визначають загальну результативність діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО».

У випадку ТОВ «БУРЗАН КАРГО», де спостерігається суттєве скорочення необоротних активів, такий аналіз є особливо важливим, оскільки дає змогу оцінити наслідки втрати виробничого потенціалу та визначити можливості його часткового відновлення або більш ефективного використання наявних ресурсів.

Ефективність використання основних засобів ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023-2025 роках подано на рис. 2.2.

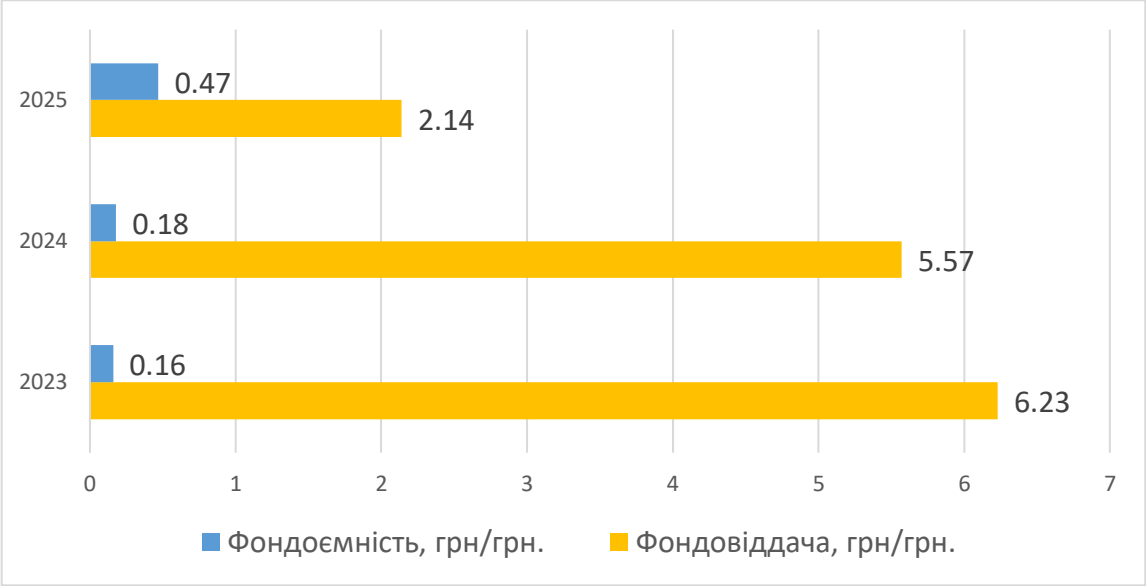

Рисунок 2.2 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023-2025 роках, грн/грн

Джерело: складене автором на основі [62-65]

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «БУРЗАН КАРГО» свідчить про чітко виражену негативну динаміку у 2023–2025 роках. Зокрема, фондовіддача знизилася з 6,23 грн/грн у 2023 році до 5,57 грн/грн у 2024 році та до 2,14 грн/грн у 2025 році, що свідчить про істотне скорочення обсягу доходу, який генерується кожною гривнею вкладених в основні засоби ресурсів. Така тенденція вказує на зниження ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, погіршення завантаженості основних засобів та загальне ослаблення їх ролі у формуванні фінансового результату.

Водночас показник фондоємності мав протилежну, але також негативну тенденцію: його зростання з 0,16 грн/грн у 2023 році до 0,18 грн/грн у 2024 році та до 0,47 грн/грн у 2025 році свідчить про збільшення витрат основних засобів на одиницю отриманого доходу. Це означає, що підприємству потрібно все більше необоротних активів для отримання меншого обсягу результату, що є ознакою неефективного використання матеріально-технічної бази. У сукупності зазначені зміни підтверджують суттєве зниження ефективності функціонування

основних засобів ТОВ «БУРЗАН КАРГО» та потребу в їх оптимізації, оновленні й більш раціональному використанні.

Ефективність використання оборотних коштів є важливим елементом оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки саме вони забезпечують безперервність операційного циклу та формують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Оборотні кошти безпосередньо впливають на ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість, а також визначають швидкість обертання ресурсів у процесі створення доходу. Для ТОВ «БУРЗАН КАРГО» в умовах зростання дебіторської заборгованості та дефіциту грошових коштів аналіз ефективності їх використання набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє виявити проблеми «заморожування» капіталу в розрахунках із контрагентами.

Динаміка показників ефективності використання оборотних коштів ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023-2025 роках показана у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ефективності використання оборотних коштів ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023-2025 роках

Показники	2023	2024	2025	Відхилення (+;-)			
				2025 до 2023		2025 до 2024	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне,%
Коефіцієнт оборотності, об.	4,69	3,94	0,45	-4,24	-90,4	-3,49	-88,6
Коефіцієнт завантаження, грн.	0,21	0,25	2,22	2,01	957,1	1,97	788,0
Тривалість 1 обороту, днів	76,69	91,46	798,85	722,16	941,7	707,39	773,4

Джерело: складене автором на основі [62-65]

Аналіз наведених показників свідчить про різке погіршення ефективності управління оборотними активами підприємства у 2025 році. Коефіцієнт оборотності суттєво знизився з 4,69 об. у 2023 році до 0,45 об. у 2025 році, що характеризує значне уповільнення кругообігу оборотних коштів та зниження ділової активності. Відповідно, скорочення становить –4,24 об. (–90,4 %) порівняно з 2023 роком та –3,49 об. (–88,6%) порівняно з 2024 роком.

Паралельно спостерігається різке зростання коефіцієнта завантаження оборотних засобів до 2,22 грн у 2025 році проти 0,21 грн у 2023 році, що свідчить про суттєве погіршення ефективності використання ресурсів і збільшення обсягу оборотного капіталу, необхідного для отримання одиниці виручки. Зростання показника становить +2,01 грн (+9,57 раза) у порівнянні з 2023 роком та +1,96 грн (+7,73раза) порівняно з 2024 роком.

Найбільш негативною є динаміка тривалості одного обороту, яка зросла з 76,69 днів у 2023 році до 798,85 днів у 2025 році. Це свідчить про критичне уповільнення обороту оборотних активів і їх тривале «заморожування» у господарському процесі. Збільшення становить +722,16 дня (+9,417 раза) порівняно з 2023 роком та +707,38 днів (+7,73 раза) відносно 2024 року.

У цілому, отримані результати вказують на суттєве погіршення фінансової ефективності підприємства, зниження оборотності активів та зростання потреби в оборотному капіталі, що є негативною тенденцією та потребує впровадження заходів щодо оптимізації управління ресурсами.

Оцінювання ефективності використання персоналу займає провідне місце в системі управління підприємством, адже саме людські ресурси є основним чинником формування результатів діяльності та створення доданої вартості. Динаміка чисельності персоналу та рівня продуктивності праці персоналу ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023–2025 рр. представлена на рис. 2.3.

Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу та рівня продуктивності праці персоналу ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023–2025 рр.

Джерело: складене автором на основі [62-65]

Аналіз динаміки трудових показників підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про суттєві зміни як у чисельності персоналу, так і в рівні продуктивності праці. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників зросла з 8 до 12 осіб, тобто на 4 особи або на 50%, що може свідчити про розширення діяльності підприємства. Водночас середньорічний виробіток одного працівника знизився з 2995,54 до 2685,88 тис. грн./особу, тобто на 309,65 тис. грн. або приблизно на 10,3%. Це вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів, ймовірно через адаптаційний період нових працівників або недостатній рівень організації праці.

У 2025 році ситуація суттєво погіршилася: чисельність персоналу скоротилася до 6 осіб (на 6 осіб або 50% порівняно з 2024 роком і на 2 особи або 25% порівняно з 2023 роком), а середньорічний виробіток різко зменшився до 1057,2 тис. грн./особу. Це означає зниження на 1628,68 тис. грн. (або на 60,6%) порівняно з 2024 роком і на 1938,3 тис. грн. (або приблизно на 64,7%) порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про значне падіння продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства, що може бути зумовлено скороченням обсягів виробництва, втратою ринків збуту або погіршенням організації виробничого процесу. Загалом спостерігається негативна тенденція, яка потребує негайного управлінського реагування.

Фондоозброєність персоналу є важливим показником, що характеризує рівень забезпеченості працівників основними засобами підприємства та опосередковано відображає технічний рівень виробництва. Вона визначає, яка вартість основних засобів припадає на одного працівника, і є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, оскільки більш висока фондоозброєність, як правило, забезпечує кращу механізацію та автоматизацію виробничих процесів. Зростання цього показника свідчить про технічне оновлення підприємства та потенційне підвищення ефективності праці персоналу, тоді як його зниження може вказувати на зношеність основних фондів або недостатній рівень інвестицій у виробничу базу. У системі економічного аналізу фондоозброєність виступає важливим індикатором інтенсивного розвитку підприємства та його здатності забезпечувати зростання

результативності діяльності без пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Динаміка фондоозброєності персоналу ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023–2025 рр. представлена на рис. 2.4.

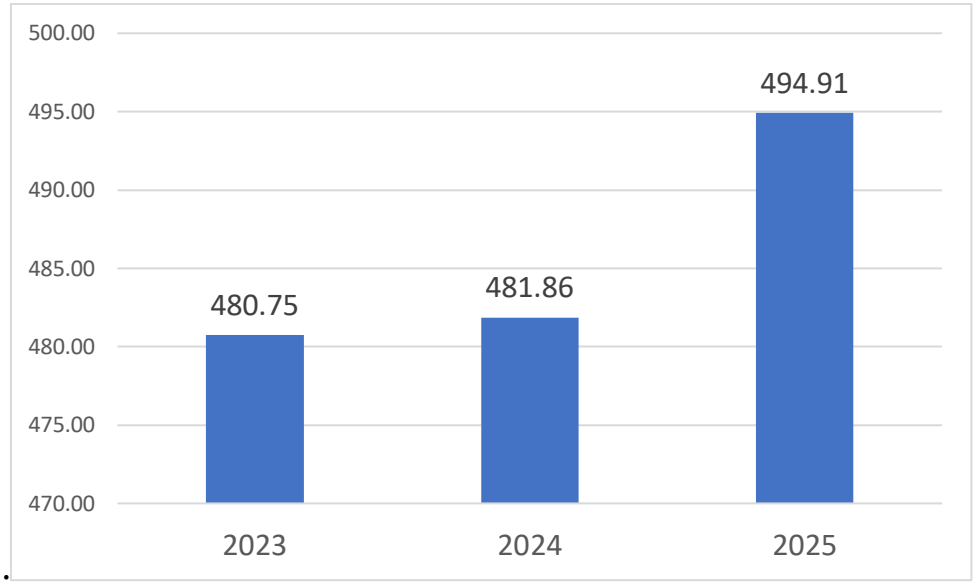

Рисунок 2.4 – Динаміка фондоозброєності персоналу ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023–2025 рр., тис.грн/особу

Джерело: складене автором на основі [62-65]

Аналіз фондоозброєності персоналу за 2023–2025 роки демонструє загалом стабільну, проте незначно зростаючу динаміку показника. Так, у 2023 році вона становила 480,75 тис. грн/особу, у 2024 році збільшилася до 481,86 тис. грн/особу, а у 2025 році досягла 494,91 тис. грн/особу. Водночас таке зростання відбулося на тлі скорочення чисельності персоналу та зменшення масштабів діяльності підприємства.

Це дозволяє припустити, що підвищення фондоозброєності зумовлене не стільки реальним оновленням або нарощуванням основних засобів, скільки їх перерозподілом у розрахунку на меншу кількість працівників. У результаті, незважаючи на формальне покращення показника, воно не супроводжується відповідним зростанням продуктивності праці, що свідчить про недостатньо ефективне використання виробничого потенціалу підприємства.

Для повного розуміння ситуації на ТОВ «БУРЗАН КАРГО» доцільно розглянути динаміку рентабельності продукції, продажів, активів і власного капіталу за 2023–2025 роки, що відображена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «БУРЗАН КАРГО», 2022-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення, в.п.
	2023	2024	2025	2025 до 2023
Рентабельність (збитковість) продажів (ROS), %	43,96	27,00	75,00	31,04
Рентабельність (збитковість) продукції (ROM), %	16,88	5,24	201,63	184,75
Рентабельність (збитковість) активів (ROA), %	8,54	-38,37	-32,55	-41,08
Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	19,86	-92,72	-186,83	-206,70
Рентабельність (збитковість) оборотних коштів, %	14,97	-65,47	-39,41	-54,38

Джерело: складене автором на основі [62-65]

Аналіз наведених показників рентабельності свідчить про нестабільний фінансовий стан підприємства протягом 2023–2025 рр. Аналіз наведених показників рентабельності свідчить про нестабільний фінансовий стан підприємства протягом 2023–2025 рр. Рентабельність продажів (ROS) у 2023 році становила 43,96%, у 2024 році знизилася до 27,00%, а у 2025 році різко зросла до 75,00%. Загалом у 2025 році порівняно з 2023 роком цей показник збільшився на 31,04 в.п., що свідчить про суттєве покращення ефективності формування прибутку від реалізації продукції в останньому періоді. Водночас рентабельність продукції (ROM) демонструє надзвичайно високий стрибок у 2025 році до 201,63%, що означає зростання на 184,75 в.п. порівняно з 2023 роком і може свідчити як про різке підвищення прибутковості окремих операцій, так і про суттєві структурні зміни у витратах або доходах підприємства.

Натомість показники рентабельності активів (ROA), основних засобів та оборотних коштів мають негативну динаміку у 2024–2025 роках, що вказує на неефективне використання майна підприємства та наявність збиткової діяльності

за ресурсною базою. Зокрема, ROA знизився з 8,54% у 2023 році до -32,55% у 2025 році, тобто на 41,09 в.п., що свідчить про суттєве погіршення ефективності використання активів. Аналогічно, рентабельність основних засобів скоротилася з 19,86% до -186,83% (на 206,69 в.п.), а рентабельність оборотних коштів — з 14,97% до -39,41% (на 54,38 в.п.), що підтверджує вкрай низьку віддачу від вкладеного капіталу в матеріальні та оборотні ресурси.

Отже, попри позитивні зрушення у рентабельності продажів і продукції у 2025 році, загальна тенденція свідчить про значний дисбаланс у використанні ресурсів підприємства та необхідність підвищення ефективності управління активами, оптимізації витрат і відновлення стабільної прибутковості діяльності.

Динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2023-2025 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2023-2025 роки

Показники	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	0,22	-0,05	-0,37
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	3,64	-19,93	-3,71
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,15	9,27	1,00
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	-0,64	-20,64
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,33	-0,05	-0,27

Джерело: складене автором на основі [62-65]

Проведений аналіз показників фінансової стійкості підприємства свідчить про суттєве погіршення його фінансового стану протягом досліджуваного періоду. Зокрема, коефіцієнт автономії у 2023 році становив лише 0,22, що вже є нижчим за нормативне значення (0,5), а у 2024 році набув від'ємного значення (-0,05), із подальшим зниженням до -0,37. Це свідчить про критично низьку частку власного капіталу у структурі фінансування та фактичну втрату фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів у 2023 році становив 3,64, що вже перевищує допустимі межі, а у 2024 році показник набув від'ємного значення (-19,93) із подальшою негативною динамікою. Така

ситуація пояснюється від'ємним власним капіталом, що є ознакою фінансової кризи та свідчить про повну залежність підприємства від позикових ресурсів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2023 році мав від'ємне значення (-1,15), що вказує на відсутність власних оборотних коштів. У 2024 році показник різко зріс до 9,27, а згодом стабілізувався на рівні 1,00. Однак така динаміка не є однозначно позитивною, оскільки може бути зумовлена зменшенням власного капіталу або структурними диспропорціями, а не реальним покращенням фінансової гнучкості.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2023 році становив 1,67, що свідчить про значну залежність від зовнішніх джерел фінансування. У наступному періоді показник різко знизився до від'ємного значення (-0,64) та ще більше погіршився (-20,64), що є наслідком від'ємного власного капіталу і підтверджує кризовий стан підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості також демонструє негативну динаміку: з 0,33 у 2023 році до від'ємних значень (-0,05 та -0,27), що свідчить про втрату стабільності джерел фінансування та нездатність підприємства підтримувати рівновагу між власними і залученими коштами.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2023-2025 рр. подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2023-2025 рр.

Показники	Рекомендоване значення	Роки		
		2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	0,82	0,58	0,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,45	0,42	0,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 -0,25	0,004	0,006	0,003

Джерело: складене автором на основі [62-65]

Аналіз показників ліквідності свідчить про недостатній рівень платоспроможності підприємства протягом усього досліджуваного періоду.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році становив 0,82, що вже було нижче рекомендованого рівня (1–2), а у 2024 році він знизився до 0,58 із

незначним зростанням у 2025 році до 0,61. Це означає, що підприємство не має достатнього обсягу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, і навіть позитивна динаміка у 2025 році не дозволяє досягти нормативного значення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє проблеми: у 2023 році він становив 0,45, у 2024 році знизився до 0,42, що є нижчим за норматив (0,5–1), однак у 2025 році зріс до 0,57 і увійшов у межі допустимого рівня. Це свідчить про певне покращення здатності підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів без урахування запасів.

Найбільш критичною є ситуація з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який протягом усього періоду залишається значно нижчим за нормативне значення (0,2–0,25): у 2023 році – 0,00, у 2024 – 0,01, у 2025 – знову 0,00. Це означає практичну відсутність грошових коштів та їх еквівалентів для негайного погашення поточних зобов'язань.

Загалом динаміка показників ліквідності вказує на хронічну нестачу ліквідних ресурсів і високий ризик втрати платоспроможності. Незначне покращення швидкої ліквідності у 2025 році не компенсує критично низького рівня абсолютної ліквідності та недостатності оборотних активів у цілому. Підприємству доцільно вжити заходів щодо оптимізації структури оборотних активів, збільшення грошових коштів та зниження короткострокових зобов'язань.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «БУРЗАН КАРГО» перебуває у стані глибокої фінансової нестабільності. Від'ємні значення ключових показників, зростання залежності від позикових коштів та зниження ролі власного капіталу свідчать про високий ризик втрати платоспроможності та фінансової рівноваги.

2.3. Діагностика рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО»

В п.1.3. було розглянуто можливі варіанти діагностики рівня сталого розвитку компаній, зокрема логістично-транспортного сектору. Проте з підприємствами малого та середнього бізнесу (МСБ) є певні обмеження, пов'язані зі скороченими формами звітності та недостатнім обсягом інформації, який є у відкритому доступі. У зв'язку з цим доцільним є використання адаптованої методики діагностики рівня сталого розвитку підприємства, яка базується на доступних даних фінансової та статистичної звітності, а також враховує специфіку діяльності ТОВ «БУРЗАН КАРГО». Запропонований підхід передбачає формування інтегрального показника сталого розвитку на основі системи індикаторів, згрупованих за трьома складовими: економічною, екологічною та соціальною.

Для здійснення діагностики рівня сталого розвитку доцільно застосувати метод бальних оцінок.

Метод бальних оцінок являє собою підхід до аналізу, порівняння та вибору альтернатив, що базується на присвоєнні кількісних значень (балів) визначеним критеріям. Його використання є особливо ефективним в умовах невизначеності, коли необхідно врахувати сукупність різноспрямованих факторів, що впливають на кінцевий результат. У межах цього методу розрізняють графічний та аналітичний підходи.

Застосування методу передбачає кілька послідовних етапів. На першому етапі визначаються критерії оцінювання, серед яких можуть бути вартість, якість, ефективність, екологічність, зручність використання тощо. Далі здійснюється присвоєння балів за кожним критерієм – як правило, у вигляді числової шкали (наприклад, від 1 до 5 або від 0 до 10), що відображає рівень відповідності певним вимогам. Наступним кроком є встановлення вагових коефіцієнтів для кожного критерію залежно від їх значущості у загальній оцінці, що дозволяє диференціювати їхній вплив на кінцевий результат. Після цього проводиться оцінювання альтернатив за всіма визначеними критеріями із відповідним нарахуванням балів. Завершальним етапом є розрахунок

інтегральної оцінки шляхом підсумовування зважених балів, що дає змогу визначити найбільш прийнятний варіант.

Для проведення комплексної оцінки доцільно сформувати систему показників ефективності (KPI), які відображатимуть три базові складові сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» (рис.2.5).

Рисунок 2.5 – Система показників ефективності (KPI), які відображатимуть три базові складові сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО»

Джерело: складено автором

Тепер наведемо вихідні показники для розрахунку рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» табл. 2.6.

Таблиця 2.6 –Вихідні показники для розрахунку рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО»

	2023	2024	2025
Економічна складова			
Рентабельність продажів, %	43,96	27,00	75,00
Коефіцієнт оборотності, оборотів	4,7	3,9	0,5
Фондовіддача, грн/грн.	6,2	5,6	2,1
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,82	0,58	0,61
Коефіцієнт автономії	0,22	-0,05	-0,37
Валовий прибуток на 1 працівника, тис.грн/особу	1316,82	725,19	792,9

Продовження табл. 2.6

Екологічна складова			
Питома вага утилізованих відходів, %	11	8	5
Скорочення енергоспоживання, %	11	8	6,7
Відсоток цифрового документообігу, %.	11,2	13	15
Соціальна складова			
Рівень продуктивності праці, тис.грн/особу	2995,5	2685,9	1057,2
Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	15	23	17
Рівень задоволеності працівників, %	9	8,2	7,3

Джерело: складено автором

Розраховані показники подані у натуральному вигляді, тому для подальшого аналізу їх необхідно перевести у бальну форму. На цьому етапі важливо розмежувати показники на стимулятори та дестимулятори: до стимуляторів належать ті, зростання яких сприяє підвищенню рівня сталого розвитку підприємства, тоді як дестимулятори, навпаки, при збільшенні знижують цей рівень.

Перетворення значень у бали для показників-стимуляторів здійснюється за формулою:

$$Б = (П / П_{max}) \times 10, \quad (2.1)$$

де $П_{max}$ – максимальне значення відповідного показника серед досліджуваних об’єктів.

Для показників-дестимуляторів використовується інша формула:

$$Б = П_{min} / П, \quad (2.2)$$

де $П_{min}$ – мінімальне значення показника серед досліджуваних підприємств.

Доцільно зазначити, що всі показники, відібрані для оцінювання рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО», належать до групи стимуляторів. Результати переведення показників у бальну форму для подальшого розрахунку інтегрального рівня сталого розвитку підприємства наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Бальна оцінка складових для діагностики рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2023-2025 рр.

Назва показника	2023	2024	2025
Економічна складова			
Рентабельність продажів,%	5,86	3,6	10
Коефіцієнт оборотності, оборотів	10	8,3	1,1
Фондовіддача, грн/грн.	10	9,0	3,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	10	7,1	7,4
Валовий прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	10	5,5	6,0
Екологічна складова			
Питома вага утилізованих відходів, %	10	7,3	4,5
Скорочення енергоспоживання, %	10	7,3	6,1
Відсоток цифрового документообігу, %.	7,5	8,7	10
Соціальна складова			
Рівень продуктивності праці, тис. грн/особу	10	9	3,5
Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	6,5	10	7,4
Рівень задоволеності працівників, %	10	9,1	8,1

Джерело: складено автором

Графічний підхід до оцінювання рівня сталого розвитку підприємства базується на побудові багатокутника (радара), який відображає сукупність досліджуваних показників.

Інтегральний показник рівня сталого розвитку підприємства (Іср) визначається як відношення площі багатокутника до площі повного кола за формулою:

$$Іср = Sp / S, \quad (2.3)$$

де Sp – площа радарної діаграми, см²;

S – площа кола, см².

Найвищий рівень сталого розвитку відповідає підприємству, площа багатокутника якого є максимальною. Площа кола при цьому визначається за формулою:

$$S = \pi \cdot R^2 \quad (2.4)$$

де R – радіус кола.

У даному випадку радіус кола приймається рівним 10 балам (1 бал = 1 см).

S max = 3.14*10*10 = 314

Площа багатокутника (радара) розраховується за формулою:

$$S = \frac{1}{2} sin\,\alpha \cdot (a_1 \cdot a_2 + a_2 \cdot a_3 + a_{n-1} \cdot a_n + a_n \cdot a_1), \quad (2.5)$$

де $a_1 \ldots a_n$ – значення відповідних показників; φ – кут між суміжними показниками.

Для нашого варіанту $\alpha = \frac{2\pi}{n}, n = 11$показників, тому $\sin\alpha \approx \sin(2\pi/11) \approx 0.54$

Таким чином, інтегральний показник рівня сталого розвитку підприємства визначається на основі геометричної інтерпретації площі багатокутника. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Площа багатокутника рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2023-2025 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Зміна (+,-)	
		2023	2024	2025	2025 до 2023 року	2025 до 2024 року
1.	Площа багатокутника рівня сталого розвитку підприємства, см^2	242,2	177,3	108,4	-133,8	-68,9

Джерело: побудовано автором

Результати проведеного аналізу показують, що найбільшу площу рівня сталого розвитку підприємство має у 2023 році. Починаючи з того самого року, спостерігається тенденція до зниження рівня сталого розвитку з 242,2 см² до 108,4 см² в 2025 році.

За результатами оцінки загальних критеріїв рівня сталого розвитку підприємства побудовано багатокутник рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023–2025 роках (рис. 2.5).

Розрахуємо інтегральний показник рівня сталого розвитку підприємства:

2023 рік: $I_{2023} = \frac{242.2}{314.0} \approx 0.77$

2024 рік: $I_{2024} = \frac{177.3}{314.0} \approx 0.57$

2025 рік: $I_{2025} = \frac{108.4}{314.0} \approx 0.35$

Радари (багатокутники) рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023–2025 роках представлено на рис. 2.6.

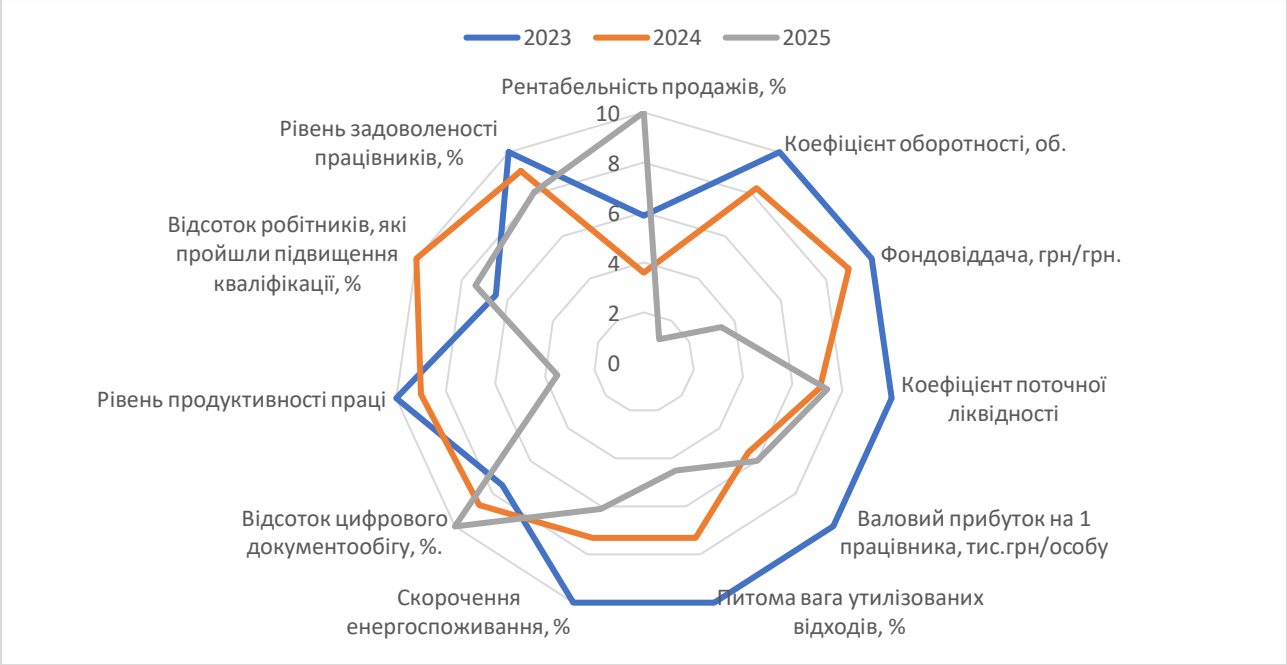

Рисунок 2.6 – Радари (багатокутники) рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023–2025 роках

Джерело: побудовано автором за фінансовою звітністю підприємства

Інтегральна оцінка рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» здійснювалася на основі побудови багатокутника (радара) за системою економічних, екологічних та соціальних показників із подальшим визначенням площі відповідної фігури та її співвідношення з еталонним значенням. Розрахунок інтегрального показника сталого розвитку підприємства дозволяє узагальнити вплив різноспрямованих факторів та сформувати цілісне уявлення про стан функціонування підприємства в динаміці.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що інтегральний показник сталого розвитку у 2023 році становив 0,77, що відповідає відносно високому рівню сталого розвитку. Такий результат свідчить про достатньо збалансований стан підприємства за основними складовими, зокрема про високі значення економічних показників (фондовіддача, ліквідність, оборотність) та прийнятний рівень соціальних і екологічних характеристик. Підприємство в цей

період демонструвало ефективне використання ресурсів і здатність підтримувати стабільну діяльність.

У 2024 році інтегральний показник знизився до 0,57, що відповідає середньому рівню сталого розвитку. Така динаміка свідчить про погіршення окремих напрямів діяльності підприємства. Насамперед це пов’язано зі зниженням економічної ефективності (зменшення рентабельності продукції, уповільнення оборотності активів), а також певним зниженням екологічних показників. Незважаючи на це, підприємство все ще зберігає відносну стабільність функціонування, однак потребує впровадження коригувальних заходів для запобігання подальшому спаду.

У 2025 році значення інтегрального показника становило 0,35, що характеризує низький рівень сталого розвитку підприємства. Такий результат є наслідком суттєвого погіршення більшості досліджуваних показників, зокрема різкого зниження оборотності активів, фондовіддачі, а також зниження соціальних показників, зокрема рівня продуктивності праці. Екологічна складова також демонструє негативну тенденцію, що вказує на зменшення ефективності використання ресурсів та впровадження екологічних практик.

Загалом динаміка інтегрального показника сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023–2025 роках є негативною, що свідчить про поступове погіршення стану підприємства та зниження його здатності до збалансованого розвитку. Якщо у 2023 році підприємство функціонувало на достатньо високому рівні, то вже у 2025 році спостерігається критичне зниження ефективності діяльності за всіма складовими.

Отримані результати свідчать про необхідність розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної ефективності, оптимізацію використання ресурсів, покращення екологічних практик та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Особливу увагу доцільно приділити підвищенню продуктивності праці, модернізації виробничих процесів та активізації інвестицій у цифровізацію та енергоефективність, що дозволить відновити позитивну динаміку сталого розвитку підприємства.

При застосуванні аналітичного підходу визначення вагомості окремих складових рівня сталого розвитку підприємства здійснювалося на основі експертного оцінювання з подальшим присвоєнням відповідних балів. Для цього було сформовано експертну групу у складі трьох осіб: керівника підприємства, головного бухгалтера та менеджера.

Бальна оцінка за відповідні роки розраховувалася як сума балів за показниками, що формують економічні, екологічні та соціальні складові, з урахуванням їхньої вагомості (рангу) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 –Динаміка рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» у 2023–2025 роках

Складові рівня сталого розвитку	Ранг (вагомість складової)	Бальна оцінка за роками			Рівень сталого розвитку з урахуванням вагомості складових		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025
Економічна	0,5	45,86	45,86	45,86	22,93	16,75	13,95
Екологічна	0,25	27,5	23,3	20,6	6,875	5,825	5,15
Соціальна	0,25	26,5	28,1	19	6,625	7,025	4,75
Загальна оцінка	1				36,43	29,6	23,85
Інтегральний показник рівня сталого розвитку підприємства					1	0,813	0,655

Джерело: складено автором

За результатами проведеної оцінки складових сталого розвитку підприємства встановлено, що у досліджуваному періоді спостерігається чітка негативна динаміка інтегрального показника. Зокрема, його значення знизилося з 1 у 2023 році до 0,813 у 2024 році та до 0,655 у 2025 році, що свідчить про поступове погіршення загального рівня сталого розвитку підприємства.

Найбільший вплив на формування інтегрального показника має економічна складова, вагомість якої становить 0,5. Водночас саме за цим напрямом спостерігається найбільше скорочення: зважена оцінка зменшилася з 22,93 у 2023 році до 13,95 у 2025 році. Це свідчить про зниження ефективності господарської діяльності, що негативно впливає на загальний стан підприємства.

Екологічна складова також демонструє стійку тенденцію до зниження (з 6,875 до 5,15), що вказує на погіршення показників раціонального використання

ресурсів та екологічної ефективності. Аналогічна ситуація простежується і в соціальній сфері: після незначного зростання у 2024 році (7,025) у 2025 році відбулося різке зниження до 4,75, що свідчить про погіршення умов праці, рівня задоволеності персоналу та розвитку кадрового потенціалу.

У цілому, сумарна оцінка складових сталого розвитку зменшилася з 36,43 у 2023 році до 23,85 у 2025 році, що підтверджує зниження збалансованості розвитку підприємства за всіма ключовими напрямами. Отже, отримані результати свідчать про необхідність впровадження комплексних управлінських заходів, спрямованих на підвищення економічної ефективності, покращення екологічних показників та розвиток соціальної складової, що дозволить відновити позитивну динаміку сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУРЗАН КАРГО» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні наукові підходи до визначення напрямів підвищення рівня сталого розвитку підприємства базуються на інтегрованій моделі ESG (Environmental, Social, Governance), яка передбачає комплексне врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємства [2]. У рамках даної моделі підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем та повинна адаптуватися до змін, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і мінімізацію ризиків.

Першочергове значення у системі забезпечення сталого розвитку підприємства має економічна складова, яка виступає базисом для реалізації інших напрямів розвитку. Саме економічна ефективність визначає можливість підприємства інвестувати в екологічні та соціальні ініціативи. У сучасних умовах підвищення економічної сталості підприємства досягається за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності ресурсів, впровадження інновацій та цифровізації бізнес-процесів. Зокрема, цифрова трансформація підприємств дозволяє автоматизувати управлінські процеси, зменшити витрати часу та ресурсів, підвищити точність прийняття рішень і забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринку [14]. Важливим напрямом є також диверсифікація джерел доходів та розширення ринків збуту, що дозволяє знизити залежність від окремих сегментів і підвищити фінансову стійкість підприємства.

Крім того, значну роль у підвищенні економічної складової сталого розвитку відіграє управління ризиками, яке передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз для діяльності підприємства. У сучасних умовах особливої актуальності набувають ризики, пов’язані з нестабільністю ринкового середовища, змінами законодавства, енергетичними кризами та військово-політичними чинниками. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству забезпечити стабільність функціонування та підвищити його конкурентоспроможність [5].

Не менш важливою складовою сталого розвитку є екологічний напрям,

який передбачає зменшення негативного впливу підприємства на довкілля та раціональне використання природних ресурсів. У сучасних умовах екологічна відповідальність підприємств стає не лише етичним, а й економічним фактором, оскільки впливає на інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність бізнесу. Основними напрямами підвищення екологічної сталості є впровадження енергоефективних технологій, зменшення обсягів викидів і відходів, розвиток систем переробки та повторного використання ресурсів, а також використання альтернативних джерел енергії. Особливе значення має перехід до принципів циркулярної економіки, яка передбачає максимальне використання ресурсів і мінімізацію відходів виробництва.

Важливим інструментом забезпечення екологічної складової є впровадження систем екологічного менеджменту, зокрема відповідно до стандарту ISO 14001, що дозволяє систематизувати екологічну діяльність підприємства та підвищити її ефективність. Крім того, сучасні підприємства активно впроваджують «зелені» технології, які сприяють зниженню енерговитрат, оптимізації використання ресурсів і скороченню витрат у довгостроковій перспективі [31].

Соціальна складова сталого розвитку підприємства передбачає забезпечення належного рівня добробуту працівників, розвиток людського капіталу та формування позитивного соціального іміджу підприємства. У сучасних умовах людський капітал розглядається як один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме від рівня кваліфікації, мотивації та задоволеності працівників залежить ефективність його діяльності. До основних напрямів підвищення соціальної сталості належать підвищення рівня оплати праці, розвиток системи мотивації персоналу, забезпечення безпечних умов праці, інвестування у навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також розвиток корпоративної культури.

Особливу увагу слід приділити питанням соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає добровільне врахування підприємством соціальних та екологічних аспектів у своїй діяльності. Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів,

формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його позицій на ринку [7].

Окремим важливим напрямом підвищення рівня сталого розвитку підприємства є вдосконалення системи корпоративного управління, що відповідає принципам ESG. Ефективне корпоративне управління передбачає забезпечення прозорості діяльності підприємства, підвищення якості управлінських рішень, дотримання етичних норм та стандартів ведення бізнесу, а також ефективну взаємодію зі стейкхолдерами. У сучасних умовах значна увага приділяється впровадженню нефінансової звітності, зокрема звітності зі сталого розвитку, що дозволяє оцінити діяльність підприємства не лише з економічної, а й з екологічної та соціальної точок зору.

Важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства відіграють інноваційні та інвестиційні процеси. Інноваційна діяльність дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології і підвищувати ефективність використання ресурсів. У свою чергу, інвестиції у сталий розвиток, зокрема «зелені» інвестиції, сприяють модернізації виробництва, впровадженню екологічно чистих технологій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі ESG-факторів у процесі прийняття інвестиційних рішень, що обумовлює необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління підприємством [2].

Таким чином, підвищення рівня сталого розвитку підприємства є складним багатокомпонентним процесом, що передбачає реалізацію комплексу взаємопов’язаних заходів у економічній, екологічній, соціальній та управлінській сферах. Ефективна інтеграція цих напрямів дозволяє забезпечити довгострокову стабільність функціонування підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах сталий розвиток стає не лише стратегічною метою, але й необхідною умовою успішної діяльності підприємства, що визначає його здатність до виживання та розвитку в умовах динамічного та невизначеного середовища.

Вдосконалення діяльності ТОВ «Бурзан Карго» в умовах сталого розвитку має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну орієнтацію підприємства. У сучасних умовах функціонування логістичних компаній ключовим вектором розвитку стає інтеграція принципів сталого розвитку в усі бізнес-процеси, що дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечити його довгострокову стійкість до зовнішніх викликів.

Передусім, одним із найважливіших напрямів вдосконалення діяльності є підвищення енергоефективності операційної діяльності підприємства. Для логістичної компанії це передбачає модернізацію транспортного парку шляхом поступового переходу на більш екологічні транспортні засоби, зокрема використання автомобілів із зниженим рівнем викидів або електротранспорту, що дозволить суттєво зменшити витрати на паливо та скоротити негативний вплив на довкілля. Додатково доцільним є впровадження систем моніторингу витрат пального та GPS-контролю маршрутів, що забезпечить оптимізацію логістичних процесів і зменшення непродуктивних витрат.

Другим важливим напрямом є цифровізація бізнес-процесів підприємства. Впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою (TMS, WMS) дозволяє автоматизувати процеси планування перевезень, управління складськими запасами та взаємодії з клієнтами. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, скороченню часу обробки замовлень і зменшенню операційних витрат. Крім того, цифрова трансформація створює передумови для використання аналітичних інструментів і великих даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Не менш значущим є екологічний напрям вдосконалення діяльності, який передбачає впровадження принципів «зеленої логістики». Це включає оптимізацію маршрутів перевезень з метою зниження викидів CO_2, впровадження екологічних стандартів пакування, а також організацію системи управління відходами на підприємстві. Важливим аспектом є також співпраця з контрагентами, які дотримуються екологічних стандартів, що дозволяє формувати «зелений ланцюг постачання» та підвищувати репутацію компанії на

ринку.

Соціальний аспект сталого розвитку передбачає вдосконалення кадрової політики підприємства. Це включає підвищення рівня кваліфікації працівників, створення безпечних умов праці, впровадження мотиваційних програм та розвиток корпоративної культури. Особливої уваги потребує навчання персоналу принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності, що сприятиме формуванню відповідального ставлення до ресурсів підприємства.

Крім того, важливим напрямом є розвиток партнерських відносин і диверсифікація діяльності підприємства. Розширення спектру логістичних послуг, вихід на нові ринки, а також встановлення стратегічних партнерств з іншими учасниками ринку сприяють підвищенню стійкості підприємства до коливань зовнішнього середовища. У контексті сталого розвитку особливого значення набуває співпраця з міжнародними організаціями та участь у програмах підтримки «зеленого» бізнесу.

Згідно з результатами аналізу, отриманими у розділі 2 даної роботи, вважаємо за доцільне у якості першочергового напряму вдосконалення діяльності ТОВ «Бурзан Карго» запропонувати запровадження систем GPS-контролю маршрутів для ТОВ «Бурзан Карго». На нашу думку, це може бути одним із найбільш економічно обґрунтованих заходів підвищення ефективності діяльності. На практиці відсутність контролю за переміщенням транспорту призводить до системних втрат, пов’язаних із нераціональними маршрутами, простоями, нецільовим використанням транспорту та навіть зловживаннями з боку водіїв. Саме тому впровадження GPS-моніторингу є не просто технологічним оновленням, а інструментом прямого впливу на фінансовий результат підприємства. Також цей захід спрямований на підвищення ефективності використання транспортних засобів, скорочення операційних витрат та підвищення прозорості логістичних процесів. В умовах зниження фондовіддачі, низької оборотності активів та збитковості підприємства така система виступає інструментом антикризового управління та оптимізації витрат.

Суть запропонованого заходу полягає у встановленні на кожний транспортний засіб підприємства GPS-трекерів, які забезпечують безперервне

відстеження місцезнаходження автомобіля, маршруту руху, швидкості, часу простоїв та витрат пального (за умови підключення датчиків пального). Дані в режимі реального часу передаються до єдиної програмної платформи, що дозволяє диспетчеру або логісту контролювати виконання рейсів та оперативно реагувати на відхилення від запланованих маршрутів.

Практична реалізація даного заходу для ТОВ «Бурзан Карго» передбачає кілька етапів. На першому етапі здійснюється вибір постачальника GPS-системи та визначення оптимального технічного рішення (хмарна платформа або локальне програмне забезпечення). На другому етапі відбувається закупівля та встановлення обладнання на транспортні засоби підприємства, а також налаштування програмного забезпечення. Третій етап включає навчання персоналу (диспетчерів, логістів, керівників підрозділів) щодо роботи з системою та інтерпретації отриманих даних. На заключному етапі система вводиться в експлуатацію з подальшим моніторингом її ефективності.

Доцільність впровадження GPS-контролю обґрунтовується рядом економічних та організаційних переваг. По-перше, система дозволяє суттєво зменшити витрати на пальне шляхом усунення несанкціонованих поїздок, простоїв із увімкненим двигуном та використання нераціональних маршрутів. По-друге, забезпечується оптимізація маршрутів доставки, що знижує загальний пробіг транспортних засобів і витрати на їх обслуговування. По-третє, підвищується дисципліна водіїв, оскільки контроль у режимі реального часу зменшує ризики зловживань та неефективного використання транспорту.

Крім того, GPS-контроль сприяє підвищенню якості логістичного обслуговування клієнтів, оскільки дозволяє точніше прогнозувати час доставки вантажів та оперативніше інформувати про можливі затримки. Це підвищує рівень довіри клієнтів та конкурентоспроможність підприємства на ринку логістичних послуг.

Для ТОВ «Бурзан Карго» одним із найбільш реалістичних варіантів фінансування цифровізації логістики є використання SaaS-моделі (Software as a Service), а також залучення грантового фінансування міжнародних організацій. З огляду на збитковість підприємства у 2024–2025 рр., саме такі інструменти

дозволяють мінімізувати початкове фінансове навантаження та уникнути значних одноразових інвестицій.

SaaS-модель передбачає використання програмного забезпечення за щомісячною підпискою без необхідності придбання дорогої ліцензії та серверного обладнання. Для логістичних компаній це особливо вигідно, оскільки дозволяє швидко масштабувати систему та знизити стартові витрати у 2–3 рази.

Таблиця 3.1 – Прогнозовані витрати на впровадження GPS-контролю ТОВ «БУРЗАН КАРГО»

Стаття витрат	Одноразові витрати, грн	Щомісячні витрати, грн
Підключення SaaS	15 000	–
Налаштування та інтеграція	20 000	–
Навчання персоналу	10 000	–
GPS-трекери та датчики пального	60 000	–
SaaS-підписка	–	8 000
Технічна підтримка	–	2 000
Мобільний зв’язок/GPS	–	2 000

Джерело: складено автором

Економічний ефект від впровадження системи проявляється вже у короткостроковому періоді. За досвідом логістичних компаній, використання GPS-контролю дозволяє знизити витрати на 15% та підвищити обсяг чистого доходу мінімум на 5% за рахунок підвищення рівня задоволеності клієнтів. Зміна економічних показників за рахунок впровадження GPS-трекерів подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозований економічний ефект від впровадження GPS-контролю ТОВ «БУРЗАН КАРГО»

Показники	2025	Прогноз	Зміна (+/-)	
			Абсолютна	Відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6343,2	6660,4	317,2	5,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1585,8	1363,8	-222,0	-14,0
Валовий прибуток, тис. грн.	4757,4	5296,6	539,2	11,3
Рентабельність продажів, %	75	79,5	4,5	6,03
Валовий прибуток на 1 працівника, тис.грн/особу	792,9	882,8	89,9	11,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1057,2	1110,06	52,9	5,0

Джерело: складено автором

Розрахунок інвестиційної ефективності впровадження GPS-контролю в ТОВ «БУРЗАН КАРГО» свідчить про доцільність реалізації даного проєкту. Загальний обсяг початкових інвестицій становить 105 тис. грн і включає витрати на підключення програмного забезпечення, налаштування системи, навчання персоналу та придбання GPS-обладнання. Водночас щомісячні експлуатаційні витрати складають 12 тис. грн, що у річному вимірі дорівнює 144 тис. грн.

У результаті впровадження системи GPS-контролю прогнозується зростання валового прибутку підприємства на 539,2 тис. грн на рік. З урахуванням поточних витрат чистий річний економічний ефект становить 395,2 тис. грн. Це дозволяє зробити висновок про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок оптимізації витрат, зниження втрат пального та покращення контролю за логістичними процесами.

Оцінка інвестиційної привабливості проєкту за допомогою показника чистої приведеної вартості (NPV) показала, що при ставці дисконту 15% його значення становить 238,7 тис. грн, що є додатним і свідчить про створення доданої вартості для підприємства. Внутрішня норма дохідності (IRR) проєкту знаходиться на рівні близько 276%, що значно перевищує нормативну ставку дисконту та характеризує дуже високий рівень прибутковості інвестицій.

Крім того, рентабельність інвестицій (ROI) становить 376%, тобто на кожну вкладену гривню підприємство отримує 3,76 грн чистого прибутку. У поєднанні зі строком окупності на рівні 3,2 місяця це підтверджує, що впровадження GPS-контролю є економічно ефективним рішенням, яке забезпечує швидке повернення вкладених коштів та формує стійкий фінансовий результат у подальшій діяльності підприємства.

Крім прямого економічного ефекту, підприємство отримує також непрямі вигоди, зокрема зменшення зносу транспортних засобів, підвищення безпеки перевезень, покращення якості обслуговування клієнтів за рахунок дотримання графіків доставки, а також зниження ризиків шахрайства.

У контексті сталого розвитку важливим є також екологічний ефект, оскільки оптимізація маршрутів і скорочення споживання пального призводять до зменшення викидів CO_2. Це підвищує екологічну відповідальність

підприємства та може бути використано як конкурентна перевага на ринку.

Отже, впровадження систем моніторингу витрат пального та GPS-контролю маршрутів для ТОВ «Бурзан Карго» є економічно доцільним, швидко окупним та стратегічно важливим заходом, який дозволяє одночасно підвищити фінансову ефективність, прозорість бізнес-процесів і рівень сталого розвитку підприємства.

Другим заходом може бути впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою, зокрема TMS (Transportation Management System) та WMS (Warehouse Management System). Для ТОВ «Бурзан Карго» це є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності діяльності в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку. У сучасних логістичних компаніях саме рівень автоматизації процесів визначає швидкість обробки замовлень, якість сервісу, рівень витрат і здатність підприємства масштабувати свою діяльність. Відсутність інтегрованих цифрових рішень призводить до дублювання операцій, помилок у документації, неефективного використання ресурсів і втрати конкурентних позицій.

Система TMS призначена для управління процесами транспортування та доставки вантажів. Її впровадження дозволяє автоматизувати планування маршрутів, оптимізувати завантаження транспортних засобів, контролювати виконання рейсів у режимі реального часу та аналізувати витрати на перевезення. Завдяки використанню алгоритмів оптимізації маршрути можуть будуватися з урахуванням відстаней, дорожньої ситуації, часу доставки та завантаженості транспорту, що дозволяє скоротити пробіг автомобілів і витрати пального. Крім того, TMS забезпечує прозорість логістичних операцій, що дозволяє керівництву підприємства оперативно реагувати на відхилення та приймати обґрунтовані рішення.

Система WMS, у свою чергу, спрямована на управління складською діяльністю. Її функціонал охоплює облік товарних запасів, автоматизацію приймання та відвантаження продукції, оптимізацію розміщення товарів на складі, управління переміщеннями та інвентаризацією. Впровадження WMS дозволяє суттєво скоротити час обробки вантажів, зменшити кількість помилок

при комплектації замовлень, підвищити точність обліку та ефективність використання складських площ. Особливо важливим є використання штрихкодування або RFID-технологій, що дозволяє автоматизувати ідентифікацію товарів і підвищити швидкість операцій.

Економічна доцільність впровадження TMS і WMS обумовлюється значним потенціалом скорочення витрат і підвищення продуктивності. Основні витрати на впровадження включають

Таблиця 3.3 – Прогнозовані витрати на впровадження TMS і WMS ТОВ «БУРЗАН КАРГО»

Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис грн
Придбання програмного забезпечення (TMS, WMS)	Підписка на хмарний сервіс	32
Інтеграція з існуючими системами	Налаштування взаємодії з бухгалтерськими, CRM та іншими системами	20
Встановлення та налаштування	Впровадження системи, технічне налаштування, тестування	10
Навчання персоналу	Проведення тренінгів, інструктажів для працівників	10
Придбання обладнання	Сканери штрихкодів, термінали збору даних, сервери	20
Абонентська плата (щомісячна)	Оплата за користування хмарним сервісом, технічна підтримка	5 /міс
Технічна підтримка та оновлення	Супровід системи, оновлення програмного забезпечення	5/рік
Разом		157

Джерело: складено автором

Впровадження систем управління транспортом (TMS) і складом (WMS) у ТОВ «БУРЗАН КАРГО» потребує формування початкових інвестицій та подальших операційних витрат, які забезпечують цифрову трансформацію логістичних процесів підприємства. Загальний обсяг одноразових витрат становить 92 тис. грн і включає придбання програмного забезпечення у форматі хмарної підписки (32 тис. грн), інтеграцію з існуючими інформаційними системами (20 тис. грн), встановлення та налаштування (10 тис. грн), навчання персоналу (10 тис. грн) та придбання необхідного обладнання, зокрема сканерів штрихкодів і терміналів збору даних (20 тис. грн). Додатково передбачаються

постійні витрати у вигляді абонентської плати за користування сервісом у розмірі 5 тис. грн щомісяця та витрат на технічну підтримку й оновлення програмного забезпечення в обсязі 5 тис. грн на рік.

Загальний обсяг інвестиційного проєкту становить 157 тис. грн, що включає як стартові вкладення, так і супутні витрати на забезпечення функціонування системи. Водночас очікуваний економічний ефект від впровадження TMS і WMS є багатовекторним і охоплює ключові напрями операційної діяльності підприємства. Зокрема, оптимізація транспортних маршрутів та підвищення ефективності використання автопарку дозволяють скоротити транспортні витрати на 10–20%, що безпосередньо впливає на зменшення собівартості логістичних послуг.

Додатково автоматизація складських процесів забезпечує зростання продуктивності праці персоналу на 15–30% за рахунок скорочення часу на обробку замовлень, мінімізації ручних операцій та підвищення точності обліку товарів. Важливим результатом також є зменшення кількості помилок, втрат і пересортувань продукції, що дозволяє скоротити непрямі витрати та підвищити рівень клієнтського сервісу. У сукупності зазначені ефекти формують стійке підвищення операційної ефективності підприємства та створюють передумови для зростання його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Прогнозований економічний ефект від впровадження TMS і WMS ТОВ «БУРЗАН КАРГО» подано у табл. 3.4

Таблиця 3.4 – Прогнозований економічний ефект від впровадження TMS і WMS ТОВ «БУРЗАН КАРГО»

Показники	2025	Прогноз	Зміна, абсолютна	Зміна, відносна, у %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	6343,2	6595,0	+251,8	4,0
Собівартість реалізації, тис. грн	1585,8	1348,6	-237,2	-15,0
Валовий прибуток, тис. грн	4757,4	5246,4	+489,0	10,3
Рентабельність продажів, %	75,0	79,6	+4,6 п.п.	6,13
Валовий прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	792,9	874,4	+81,5	10,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1057,2	1100,0	+42,8	4,0

Джерело: розраховано автором

Впровадження GPS-контролю в ТОВ «БУРЗАН КАРГО» забезпечує позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу на 4,0% та одночасне зниження собівартості реалізації на 15,0%, що зумовлює збільшення валового прибутку на 10,3%. Підвищення рентабельності продажів до 79,6% підтверджує зростання ефективності використання ресурсів підприємства. Додатково спостерігається покращення показників продуктивності праці та доходності персоналу, що свідчить про загальне підвищення операційної ефективності діяльності підприємства.

У контексті сталого розвитку важливим є також екологічний ефект від впровадження цих систем. Оптимізація маршрутів дозволяє скоротити викиди парникових газів, а підвищення ефективності складських операцій – зменшити споживання енергії та ресурсів. Крім того, цифровізація документообігу сприяє зменшенню використання паперу, що також відповідає принципам екологічної відповідальності.

Отже, впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою (TMS, WMS) є комплексним заходом, який забезпечує підвищення операційної ефективності, зниження витрат, покращення якості обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Бурзан Карго». Це не лише інструмент оптимізації поточної діяльності, а й основа для довгострокового сталого розвитку підприємства.

Загальна зміна рівня сталого розвитку ТОВ «Бурзан Карго» завдяки запропонованим заходам подана у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Показники ТОВ «Бурзан Карго» до і після впровадження заходів

№ з/п	Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (+,-)
1.	Площа багатокутника рівня сталого розвитку підприємства, $см^2$	108,4	297	188,6
2.	Інтегральний показник рівня	0,35	0,95	0,6

Джерело: складено автором

Таким чином, вдосконалення діяльності ТОВ «Бурзан Карго» в умовах сталого розвитку повинно базуватися на системній трансформації підприємства, що охоплює технічні, організаційні, економічні та соціальні аспекти. Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити екологічне навантаження, покращити якість послуг та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Сутність концепції сталого розвитку та її роль у сучасній економіці полягає у збалансуванні економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку суспільства. Наразі сталий розвиток є ключовою парадигмою функціонування сучасних економічних систем, оскільки забезпечує довгострокове зростання без виснаження ресурсів і погіршення умов життя майбутніх поколінь. В умовах глобалізації та посилення екологічних викликів підприємства змушені інтегрувати принципи сталості у власну діяльність, що підвищує їх конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість.

2. Підприємство є ключовим суб’єктом реалізації принципів сталого розвитку. Саме на рівні підприємства відбувається практичне впровадження екологічних, соціальних та економічних ініціатив, які формують реальний внесок у досягнення цілей сталого розвитку. Підприємства виступають не лише економічними агентами, але й соціально відповідальними структурами, що впливають на стан довкілля, зайнятість населення та розвиток територій. Інтеграція сталого розвитку в стратегію підприємства є необхідною умовою його довгострокової стабільності та конкурентоспроможності.

3. У сучасних умовах сталий розвиток змінює підходи до оцінювання ефективності підприємств, розширюючи їх від фінансових показників до інтегрованої системи економічних, екологічних і соціальних критеріїв. Ефективність підприємства розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує фінансові результати з ESG-складовими, а найбільш доцільними є інтегровані та багатокритеріальні методи оцінювання (ESG, BSC, KPI/KRI, DEA), які дозволяють враховувати взаємозв’язок різних аспектів діяльності. Водночас розробка універсальної методики ускладнюється галузевими відмінностями, масштабом підприємств, якістю інформаційного забезпечення та динамічністю критеріїв сталості, що зумовлює необхідність адаптивних моделей оцінювання. Інтегрований підхід до діагностики сталого розвитку логістичних підприємств є практично доцільним, оскільки поєднує економічні, екологічні та

соціальні показники й дозволяє формувати узагальнюючий індекс для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Встановлено, що ТОВ «БУРЗАН КАРГО» здійснює діяльність у сегменті вантажних перевезень та логістичного обслуговування, що є чутливим до змін ринкової кон'юнктури та рівня витрат на паливо і транспортну інфраструктуру.

4. ТОВ «БУРЗАН КАРГО» є підприємством транспортно-логістичної сфери, яке здійснює діяльність у галузі допоміжного обслуговування транспорту та має потенціал для подальшого розвитку. Оцінка основних характеристик підприємства свідчить про його орієнтацію на надання логістичних послуг, зокрема у сфері вантажних перевезень та супутніх операцій. Водночас діяльність підприємства залежить від кон'юнктури ринку транспортних послуг, рівня конкуренції та ефективності використання наявних ресурсів.

5. Комплексний аналіз основних показників ефективності діяльності підприємства за 2023–2025 роки виявив негативні тенденції, зокрема зниження чистого доходу у 2025 році, зростання витратної частини та формування значних збитків. Погіршення ключових показників ефективності використання ресурсів, таких як фондовіддача, оборотність активів та продуктивність праці, свідчить про нераціональне використання наявного потенціалу підприємства. Водночас дисбаланс між зростанням витрат і скороченням результативності діяльності підтверджує наявність проблем в управлінні операційними процесами. Загалом відбувається зниження загальної ефективності функціонування підприємства та існує необхідність впровадження заходів з оптимізації витрат і підвищення продуктивності.

6. Діагностика рівня сталого розвитку ТОВ «БУРЗАН КАРГО» на основі економічних, соціальних та частково екологічних показників діяльності дозволила встановити, що підприємство характеризується низьким рівнем економічної складової сталості через збитковість та зниження ефективності використання ресурсів. Соціальна складова є відносно стабільною, однак також зазнає негативного впливу через скорочення персоналу та зниження продуктивності праці. Екологічна складова має фрагментарний характер і потребує системного розвитку. Тому рівень сталого розвитку підприємства є

недостатнім і потребує впровадження комплексних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

7. Запропонований комплекс заходів, що включає впровадження GPS-контролю маршрутів, систем моніторингу витрат пального, а також сучасних інформаційних систем управління логістикою (TMS, WMS) демонструє високу економічну ефективність і короткий термін окупності інвестицій, що свідчить про їхню доцільність. Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати, покращити рівень сталого розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. State-Owned Enterprises and Sustainability. OECD Publishing. 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/c99c7ef0-en

2. Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W. *The Limits to Growth*. New York: Universe Books, 1972. 205 p. URL: https://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

3. IUCN. *Conservation Strategy: Living resources conservation for sustainable development*. Gland, Switzerland: IUCN-UNEP-WWF, 1980. P. 125–214. URL: https://www.environmentandsociety.org/mml/iucn-ed-world-conservation-strategy-living-resource-conservation-sustainable-development. (дата звернення: 02.04.2026).

4. Brundtland G. H. Our Common Future. 1987. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

5. Report of the United Nations Conference on Environment and Development, United Nations Conference on Environment and Development. Rio de Janeiro, 3–14 June 1992. New York: United Nations, 1993. 486 p. URL: Report of the United Nations Conference on Environment and Development (UN Official Document A/CONF.151/26) (дата звернення: 01.04.2026)

6. Report of the World Summit on Sustainable Development, World Summit on Sustainable Development. Johannesburg, South Africa, 26 August 4 September 2002. New York: United Nations, 2002. 173 p. URL: Report of the World Summit on Sustainable Development (UN Official Document A/CONF.199/20) (дата звернення: 01.04.2026)

7. Європейська стратегія сталого розвитку / Європейська Комісія. – 2001 URL: https://ec.europa.eu/environment/strategy/sustainable-development-strategy_en. (дата звернення: 01.04.2026)

8. Буркинський Б.В. Економіко-екологічні основи регіонального природокористування та розвитку. Одеса : Фенікс, 2005. 575 с.

9. Котикова О.І. Зміст поняття сталого розвитку. *Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки*. 2007. № 12. С. 173–177.

10. United Nations (2015), «Sustainable Development Goals (SDGs)». URL: https://www.un-ilibrary.org/content/sdgs (дата звернення: 01.04.2026)

11. Данилишин В. М. Розроблення національних стратегій сталого розвитку : корисний досвід для України. Механізми регуляції економіки. 2008. № 3 (2). С. 214–218.

12. *Сабовчик А.І.* Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2024. Вип. 86 (5). С. 415–420. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/63-1.pdf. (дата звернення: 01.04.2026)

13. Хахалєв Д.О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ.* 2024. № 5. С. 338–344. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5- 338-344

14. Тарасюк О. В. (2025). Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(111), 51–63. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63

15. Сталий розвиток. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA (дата звернення: 12.04.2026)

16. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації.* 2020. No 15. С. 37-41.

17. Стратегія сталого розвитку : підручник. В.М. Боголюбов, М.О. Клименко, Л.Г. Мельник, О.О. Ракоїд. ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogo-rozvutku.pdf. (дата звернення: 12.04.2026)

18. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda. (дата звернення: 12.04.2026)

19. The European Green Deal. European Commission. 2019. URL: commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 12.04.2026)

20. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda. (дата звернення: 27.04.2026)

21. The European Green Deal. European Commission. 2019 URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 03.04.2026)

22. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. UNEP. 2012. URL: https://www.unep.org/resources/report/towards-green-economy-pathways-sustainable-development-and-poverty-eradication-15. (дата звернення: 25.04.2026)

23. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. DOI: 10.1016/j.technovation.2017.12.004

24. Сизоненко О.А. Механізм забезпечення сталого розвитку в системі управління металургійним підприємством : авто-реф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 ; Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2009. 20 с.

25. Мануилов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. No 2. С. 60 –64.

26. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2020 Том 31 вип. 70 No 6. С. 135-141. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-238.

27. Samans R., Nelson J. Corporate Strategy and ESG integration. *Springer*. 2022. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-93560-3_5

28. UN Global Compact. Sustainable Development Goals. 2023. URL: https://unglobalcompact.org (дата звернення: 11.04.2026)

29. Gerwing T., Kajüter P., Wirth M. The role of sustainable corporate governance in mandatory sustainability reporting quality. *Journal of Business Economics*. 2022. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-022-01092-x (дата звернення: 12.04.2026)

30. Zheng X., Bu Q. Enterprise ESG Performance and Digital Transformation. *SAGE Journals*. 2024. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241291680 (дата звернення: 13.04.2026)

31. OECD. State-Owned Enterprises and Sustainability. OECD Publishing. 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/c99c7ef0-en (дата звернення: 02.04.2026)

32. Cao H. Enterprise digital transformation and ESG performance. *EWA Direct*. 2025. URL: https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/21988 (дата звернення: 02.04.2026)

33. Cui J. Digital innovation and ESG performance. *ArXiv*. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2504.01041 (дата звернення: 27.04.2026)

34. Xia Z. et al. Modeling ESG reporting trends. *ArXiv*. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2309.07001 (дата звернення: 25.04.2026)

35. UNEP. Climate Change and Corporate Responsibility. 2024. URL: https://www.unep.org/resources (дата звернення: 01.04.2026)

36. IFRS Foundation. Sustainability Standards. 2024. URL: https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/ (дата звернення: 27.04.2026)

37. Castro A., Gradillas M. Insights into ESG implementation. *ResearchGate*. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/365899114 (дата звернення: 30.04.2026)

38. Handayati P. et al. ESG performance and corporate governance. *MDPI*. 2025. URL: https://www.mdpi.com/3132602

39. Samans R., Nelson J. Corporate Strategy and ESG integration. *Springer*. 2022. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-93560-3_5 (дата звернення: 28.04.2026)

40. Zhong, Y., Zhao, H., & Yin, T. Resource Bundling: How Does Enterprise Digital Transformation Affect Enterprise ESG Development? *Sustainability*. 2023. №15(2). DOI: https://doi.org/10.3390/su15021319

41. Селецька Д. Формування ESG-звітності за стандартами GRI: екологічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-145

42. Сучасний ландшафт регулювання звітності про сталий розвиток (ESG) у світі. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/237838_suchasniy-landshaft-regulyuvannya-zvtnost-pro-staliy-rozvitok-esg-u-svt (дата звернення: 22.04.2026)

43. Орленко О. М. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор збільшення ринкової вартості підприємства в умовах сталого розвитку. *Transformation of the Economic System in the Context of Global and Regional Changes :* Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2026. 950 p. pp.658-681

44. Савицька Н., Полевич А. Цифрова трансформація бізнесу: наукові підходи та інструменти для сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 3. С. 230 – 233.

45. Мішустіна Т., Дубницький В., Крабовський І. Цифрова трансформація в умовах екосистеми: фактор цифрової зрілості. *Економіка та суспільство.* 2024. №70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-191.

46. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic system.* (2024). №3. С. 222–228. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31

47. Олійник О. В., Захаров Д. М. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №3(109). С. 67–73. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-67-73

48. Siswono H. et al. A comprehensive review of approaches to defining key performance indicators for sustainable performance. *JENIUS*. 2026. Vol. 7. No. 1.

49. Павлова В., Абрамов М. Обґрунтування системи критеріїв сталого розвитку підприємств сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-127

50. Кудрявцев В. М. Сталий розвиток транспортного підприємства: оцінка, проєкт та механізм інтеграції стратегії**.** *Економіка транспортного комплексу*. 2024. №43. С. 127–143. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.127

51. Здоровець М. Сталий розвиток аграрних підприємств крізь призму соціально-психологічного управління. *Economic Synergy*. 2025. №2 (Jun. 2025). P.153–166. DOI:https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-10.

52. Прокопенко Н. І. Методологічні підходи до оцінки розвитку аграрного сектору України в контексті сталого розвитку: індикатори та механізми вимірювання. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №1. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13988331

53. Степанова, О. В., Обидєннова, Т. С., Степанова, Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес інформ*. 2024. №2. С. 166-175.

54. Олійник О. В., Захаров Д. М. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3(109). С.67–73. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-67-73

55. Костякова А. Інтеграція ESG-звітності у стратегічний управлінський облік: концептуальна трансформація. *Balanced Scorecard. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2026. P. 272-284. DOI: 10.58423/2786-6742/2026-12-272-284.

56. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2019. Вип. 13. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29380 (дата звернення: 12.04.2026)

57. Кравченко М., Прудкий В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2020. №1. DOI: 10.20535/2307-5651.17.2020.216368. (дата звернення: 20.03.2026)

58. Товариство з обмеженою відповідальністю «Бурзан Карго». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=42882343 (дата звернення: 20.03.2026)

59. КВЕД-2010: Клас 52.29 URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/52/KVED10_52_29.html (дата звернення: 28.03.2026)

60. Товариство з обмеженою відповідальністю «Бурзан Карго» відомості з ЄДРПОУ. URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/43614280/ (дата звернення: 25.03.2026).

61. Товариство з обмеженою відповідальністю «Бурзан Карго». URL: https://clarity-project.info/edr/43614280 (дата звернення: 28.03.2026)

62. Товариство з обмеженою відповідальністю «Бурзан Карго». URL: https://opendatabot.ua/c/43614280 (дата звернення: 20.04.2026)

63. Фінансова звітність ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2023 рік (Баланс, Звіт про фінансові результати).(дата звернення: 20.04.2026)

64. Фінансова звітність ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2024 рік (Баланс, Звіт про фінансові результати).(дата звернення: 20.04.2026)

65. Фінансова звітність ТОВ «БУРЗАН КАРГО» за 2025 рік (Баланс, Звіт про фінансові результати).

Додаток А

Показники		2023	2024	2025	Відхилення (+;-)			
					абс.	відн.	абс.	відн.
					2025-2023	2025/2023	2025-2023	2025/2024
Актив								
І. Необоротні активи								
Незавершені капітальні інвестиції	1005	554,05	565,8	22,75	-531,3	-95,89	-543,1	-95,98
Основні засоби	1010	3846	5782,3	2969,45	-876,55	-22,79	-2813	-48,65
Первісна вартість	1011	3940,7	7129,25	4041,1	100,4	2,55	-3088	-43,32
Знос	1012	94,7	1346,95	1071,65	976,95	1031,63	-275,3	-20,44
Усього за розділом І "Необоротні активи"	1095	4400,05	6348,1	2992,2	-1407,85	-32,00	-3355,90	-52,86
ІІ. Оборотні активи								
Запаси	1100	2286,2	2301,2	846,2	-1440	-62,99	-1455	-63,23
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	227,3	1082,2	3282	3054,7	1343,91	2199,8	203,27
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1974,9	3651,9	6843,45	4868,55	246,52	3191,6	87,39
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	566,15	1066,25	3020,9	2454,75	433,59	1954,7	183,32
Гроші та їх еквіваленти	1165	25	85,5	62,3	37,3	149,20	-23,2	-27,13
Витрати майбутніх періодів	1170	25,6	1,5	2,75	-22,85	-89,26	1,25	83,33
Усього за розділом ІІ "Оборотні активи"	1195	5105,2	8188,55	14075,65	8970,45	175,71	5887,1	71,89
Баланс (Усього активів)	1300	9505,25	14536,65	17067,85	7562,6	79,56	2531,2	17,41
Пасив								
І. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500	1000	1500	1000	200,00	500	50,00
Додатковий капітал	1410	0	415	0				

Резервний капітал	1415							
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	718,6	-2183	-7795,85	-8514,45	-1184,87	-5613	257,12
Неоплачений капітал	1425	-830	0	0				
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	2048,6	-768	-6295,85	-8344,45	-407,32	-5528	719,77
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1225,45	1205,5	305,1	-920,35	-75,10	-900,4	-74,69
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600							
Поточна кредиторська заборгованість за:			0	0	-540,85	-100,00	0	
Довгостроковими зобов’язаннями	1610	540,85	1225,35	690,9	150,05	27,74	-534,45	-43,62
Товари, роботи, послуги	1615	758,85	6379,25	8462,65	7703,8	1015,19	2083,4	32,66
Розрахунками з бюджетом	1620	133,6	141,35	4078,45	3944,85	2952,73	3937,1	2785,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	122,85	83,6	0	-122,85	-100,00	-83,6	-100,00
Розрахунками зі страхування	1625	9,3	21,15	83,35	74,05	796,24	62,2	294,09
Розрахунками з оплати праці	1630	59,45	193,95	580,05	520,6	875,69	386,1	199,07
Доходи майбутніх періодів	1665	4729,15	6138,1	9163,2	4434,05	93,76	3025,1	49,28
Інші поточні зобов’язання	1690	6231,2	14099,15	23058,6	16827,4	270,05	8959,45	63,55
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	540,85	1225,35	690,9	150,05	27,74	-534,45	-43,62
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700							
Баланс (Усього пасивів)	1900	9505,25	14536,65	17067,85	7562,6	79,56	2531,2	17,41