

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

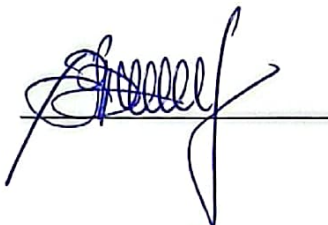
на тему «Формування стратегії сталого розвитку підприємства»
за матеріалами ПрАТ «Карлсберг Україна»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 23-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»



Маховського Станіслава
Володимировича

Науковий керівник



Ткаченко Володимир
Валентинович, к.е.н.,
доцент

Керівник освітньо-
професійної програми



Піжук Ольга
Іванівна, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 23.12.2024 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування



Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2025

Регистрація № 20 23.01.2025 Ваша
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 23.01.2025 Ваша
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 95 5 А 04.02.2025
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: Ваша Філюк Г.М., д.е.н., професор.
(підпис)

Заступник голови ЕК електронний Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
сервіс (підпис)

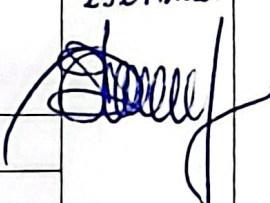
Члени комісії: електронний Піжук О.І., д.е.н., професор
сервіс (підпис)
Ваша Ткаченко В.В., к.е.н., доцент
(підпис)

Секретар комісії Ваша Баланюк Г.Й., провідний фахівець

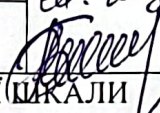
БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
------------------	-------------------------	--------------------------	----------	--

ОЦІНЮВАННЯ ДІПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ

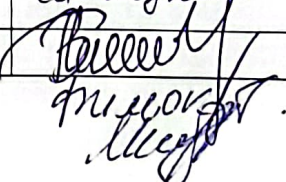
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	21		23.01.2025 
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	45		

ОЦІНЮВАННЯ ДІПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ

1. Доповідь	від 0 до 10			Паробієв І. с.р. негнє Гінед О. с.р. негнє 
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	95		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
95	A	5	04.02.25	Паробієв І. с.р. негнє Гінед О. с.р. негнє 
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	D	3 (задовільно)		
50-59	E			
35-49	EX	2 (незадовільно)		

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет податкової справи, обліку та аудиту,
Кафедра економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую
Завідувач кафедри  Л.В.Слюсарєва

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
здобувачу вищої освіти**

Маховському Станіславу Володимировичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Формування стратегії сталого розвитку підприємства»

Затверджена наказом ректора від 6 грудня 2023 р. № 1640

2. Строк здачі закінченої роботи 23 січня 2025 р.

3. Цільова установка: виявлення дієвості впровадження стратегії сталого розвитку для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Мета роботи: обґрунтування теоретичних положень і розроблення методичних і практичних рекомендацій, що забезпечують формування стратегії сталого розвитку підприємства. Розробка плану дій, спрямованого на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства з урахуванням потреб сучасного суспільства та збереження ресурсів для майбутніх поколінь.

Об'єкт дослідження: сталий розвиток, його аспекти та проблематика розробки стратегії.

Предмет дослідження: процес формування стратегії сталого розвитку підприємства.

База дослідження: ПрАТ «Карлсберг Україна».

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2022-2024 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 8 таблиць, 4 рисунки, 4 додатка.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретико-методичні основи стратегії сталого розвитку: принципи, роль та значення., 1.1. Теоретична сутність сталого розвитку та основні принципи. Методичні основи ефективності екологічних та соціальних ініціатив., 1.2. Роль стратегії сталого розвитку для країни, регіону та підприємств. Розділ 2. Аналіз впровадження стратегії сталого розвитку підприємства на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»., 2.1. Екологічні та соціальні ініціативи ПрАТ «Карлсберг Україна»., 2.2. Ефективність та результативність впровадження стратегії сталого розвитку ПрАТ "Карлсберг Україна" та вплив на сус-

пільство. Розділ 3. Рекомендації до програми "Together Towards Zero" «Карлсберг Україна», 3.1. Рекомендації компанії щодо економічної, екологічної, соціальної ефективності., 3.2. Рекомендації компанії щодо економічної, екологічної, соціальної ефективності., 3.3. Рекомендації компанії щодо економічної, екологічної, соціальної ефективності.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	06.12.2023 р.	06.12.2023 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	07.03.2024 р.	07.03.2024 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	01.04.2024 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	31.05.2024 р.	31.05.2024 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	29.11.2024 р.	29.11.2024 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	20.12.2024 р.	20.12.2024 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	26.12.2024 р.	26.12.2024 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	23.12.2024 р.	23.12.2024 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	15.01.2025 р.	15.01.2025 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	17.01.2025 р.	17.01.2025 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	03.01.2025 р.	03.01.2025 р.
13.	Захист дипломної роботи	04-05.02.2025 р.	04-05.02.2025 р.

Дата видачі завдання 6 грудня 2023 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи



Ткаченко Володимир
Валентинович,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми



Піжук Ольга
Іванівна,
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти



Маховський
Станіслав
Володимирович



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:24:04 20.01.2025

Назва файлу з підписом: EMU-23-1_Makhovskyi_Stanislav.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 783.8 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: EMU-23-1_Makhovskyi_Stanislav.pdf
Розмір файлу без підпису: 863.2 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна
П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна
Країна: Україна
РНОКПП: 2999520140

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 19:24:02 20.01.2025

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:07:46 04.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 22.5 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx

Розмір файлу без підпису: 20.2 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна ✓

П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна

Країна: Україна

РНОКПП: 2999520140

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:07:41 04.02.2025

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:28:45 04.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 26.9 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx

Розмір файлу без підпису: 23.4 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА✓

П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2488704847

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:28:45 04.02.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000EE561A019A026C05

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

АНОТАЦІЯ

Формування стратегії сталого розвитку підприємства

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розроблення методичних і практичних рекомендацій, що забезпечують формування стратегії сталого розвитку підприємства. Розробка плану дій, спрямованого на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності на вітчизняних підприємствах з урахуванням потреб сучасного суспільства та збереження ресурсів для майбутніх поколінь.

Завданнями роботи є розкриття теоретичної сутності сталого розвитку та основних принципів; окреслення ролі стратегії сталого розвитку для країни, регіону та підприємств; визначення методичних основ ефективності екологічних та соціальних ініціатив; аналіз світових трендів сталого розвитку та практик адаптації зарубіжного досвіду в Україні; опис екологічних та соціальних ініціатив ПрАТ «Карлсберг Україна»; аналіз ефективності та результативності впровадження стратегії сталого розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» та вплив на суспільство; розроблення рекомендацій компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо економічної, соціальної та екологічної ефективності.

Предмет дослідження - процес формування стратегії сталого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є сталий розвиток, його аспекти та проблематика розробки стратегії.

Базою дослідження виступають матеріали ПрАТ «Карлсберг Україна».

За результатами дослідження систематизовано теоретичні та практичні аспекти формування стратегії сталого розвитку підприємства, а також запропоновано декілька шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства через удосконалення стратегії сталого розвитку.

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем підвищення ефективності діяльності підприємств, у сфері сталого розвитку – для його удосконалення.

Дипломна робота містить 59 сторінок, список використаних джерел з 34 найменувань, 4 додатка.

Ключові слова: стратегія сталого розвитку; підприємство; соціальна корпоративна відповідальність; ефективність діяльності підприємства.

Рік виконання дипломної роботи 2024 р.

Рік захисту роботи 2025 р.

SUMMARY

Formation of a sustainable development strategy of an enterprise

The purpose of the work is to substantiate theoretical provisions and develop methodological and practical recommendations that ensure the formation of a sustainable development strategy of an enterprise. Development of an action plan aimed at ensuring a balance between economic, social and environmental aspects of activities at domestic enterprises, taking into account the needs of modern society and the preservation of resources for future generations.

The objectives of the work are to reveal the theoretical essence of sustainable development and basic principles; outline the role of a sustainable development strategy for the country, region and enterprises; determine the methodological foundations of the effectiveness of environmental and social initiatives; analyze global trends in sustainable development and practices of adapting foreign experience in Ukraine; describe environmental and social initiatives of PJSC "Carlsberg Ukraine"; analyze the effectiveness and efficiency of implementing the sustainable development strategy of PJSC "Carlsberg Ukraine" and the impact on society; develop recommendations for PJSC "Carlsberg Ukraine" regarding economic, social and environmental efficiency.

The subject of research: is the process of forming a sustainable development strategy of an enterprise.

The object of research is sustainable development, its aspects and the issues of strategy development.

The study is based on the materials of the Private Joint-Stock Company «Carlsberg Ukraine».

According to the results theoretical and practical aspects of forming a sustainable development strategy of an enterprise are systematized, and several ways of increasing the efficiency of the enterprise's activities through improving the sustainable development strategy are also proposed.

The obtained results can be used in further theoretical studies of the problems of increasing the efficiency of enterprises, in the field of sustainable development - for its improvement.

Diploma work contains 59 pages, a list of used sources of 34 items, 4 edits.

Key words: sustainable development strategy; enterprise; corporate social responsibility; efficiency of the enterprise.

Year of completion of the thesis 2024.

Year of work protection 2025.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПРИНЦИПИ, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ.	
1.1. Теоретична сутність сталого розвитку та основні принципи. Методичні основи ефективності екологічних та соціальних ініціатив	9
1.2. Роль стратегії сталого розвитку для країни, регіону та підприємств	18
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	
2.1. Екологічні та соціальні ініціативи ПрАТ «Карлсберг Україна»	28
2.2. Ефективність та результативність впровадження стратегії сталого розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» та вплив на суспільство	34
РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОГРАМИ “TOGETHER TOWARDS ZERO” ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	
3.1. Рекомендації компанії щодо економічної ефективності	44
3.2. Рекомендації компанії щодо екологічної ефективності	47
3.3. Рекомендації компанії щодо соціальної ефективності	50
ВИСНОВКИ	52
ДОДАТКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному мінливому світі, де у зв'язку з різким зростанням населення та стрімким економічним розвитком у країнах, що розвиваються, суспільство стикається з потребою раціонального ефективного використання ресурсів, питання сталого розвитку підприємств стає надзвичайно актуальним. ПрАТ «Карлсберг Україна», як виробник напоїв, має значний вплив на навколишнє середовище через використання ресурсів та продукування відходів. Формування стратегії сталого розвитку дозволить зменшити негативний вплив на довкілля шляхом впровадження ефективних методів управління відходами, зменшення споживання енергії та води тощо. Підприємство з глибокою та відповідальною стратегією сталого розвитку може зберігати та зміцнювати свою репутацію, конкурентоспроможність, забезпечити собі перевагу на ринку. Стратегія сталого розвитку дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» відповідати міжнародним стандартам у сфері сталого розвитку та забезпечити відповідність своїй діяльності законодавству та вимогам ринку.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Надзвичайно широкий обсяг питань проблематики сталого розвитку, в тому числі на макро-, мезо- та мікрорівнях, обґрунтування та впровадження політики сталого розвитку, механізмів його ресурсного забезпечення розробляють чисельні представники закордонних і вітчизняних наукових шкіл. Теорією сталого розвитку економічних систем займались низка зарубіжних авторів, таких як Майкл Портер, Марк Крамер, Патрісія Регіна Драч, Жизель Сільва Барбоза, Оскар Даніель Корбелла, Гру Харлем Брундтланд, Джон Елкінгтон, Ігнасі Сакс, Стюарт Харт, Кейт Раворт, Йохан Рокстрьом та інші. Вагомий внесок в проблематику сталого розвитку зробили зокрема вітчизняні дослідники Буркинський Б.В., Бистряковий І.К., Галушкіна Т.П., Герасимчук З.В., Голубець М.А., Гречко А., Данилишин Б.М., Долішній М.І., Згуровський М.З., Каминський П., Карпенко О., Квятковська Л., Костюк П.Г., Кравців В.С., Лукінов І.І., Масловська Л.Ц., Майзель С, Мельник Л.Г., Очеретяна О, Патон Б.Є., Радишевська З., Руденко Л.Г., Степаненко Т., Степанов В.М., Трегобчук В.М., Туниця Ю.Ю., Шевчук В.Я., Шубравська В.О.,

Чумаченко М.Г. та ін. Не зважаючи на велику кількість науковців та їх робіт, питання еволюції у концепції сталого розвитку підприємств недостатньо вивчено, зокрема обмаль досліджень трансформації в нових умовах Четвертої промислової революції та переходу до 5.0 Економіки. Бракує комплексних досліджень перебудови парадигми сталості бізнесу, зумовлених екзогенним впливом та залученням новітніх технологій.

Мета дослідження: Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення методичних і практичних рекомендацій, що забезпечують формування стратегії сталого розвитку підприємства. Розробка плану дій, спрямованого на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства з урахуванням потреб сучасного суспільства та збереження ресурсів для майбутніх поколінь.

Завдання дослідження: розкрити теоретичну сутність сталого розвитку та основні принципи; окреслити роль стратегії сталого розвитку для країни, регіону та підприємств; визначити методичні основи ефективності екологічних та соціальних ініціатив; проаналізувати світові тренди сталого розвитку та практику адаптації зарубіжного досвіду в Україні; описати екологічні та соціальні ініціативи ПрАТ «Карлсберг Україна»; проаналізувати ефективність та результативність впровадження стратегії сталого розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» та вплив на суспільство; розробити рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо економічної, соціальної та екологічної ефективності.

Об'єкт дослідження: сталий розвиток, його аспекти та проблематика розробки стратегії.

База дослідження: підприємство, на базі якого формується стратегія сталого розвитку. У даному випадку ПрАТ «Карлсберг Україна», виробник напоїв, який має значний вплив на економіку, соціальні аспекти та довкілля.

Предмет дослідження: процес формування стратегії сталого розвитку підприємства. Це включає аналіз поточного стану діяльності підприємства, ідентифікацію ключових проблем та можливостей, розробку конкретних цілей та за-

вдань, а також вибір оптимальних стратегій та інструментів для досягнення цих цілей.

Методи досліджень В основу методів досліджень покладено системний підхід до вивчення економічних процесів, загальнонаукові положення та принципи сучасної економічної теорії. У процесі виконання роботи для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний й економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проектної пропозиції).

Науково-практична значимість одержаних результатів у вигляді розробки рекомендацій що до розробки та вдосконалення стратегії сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПРИНЦИПИ, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ.

1.1. Теоретична сутність сталого розвитку та основні принципи.

Стик другого та третього тисячоліття знаменується трансформацією суспільства від постіндустріального до інформаційного. Зміни, що відбуваються у сучасному глобалізованому світі, характеризуються множинними змінами у всіх сферах суспільних відносин, поглиблюючи наявні суперечності у системі «суспільство-природа». В цих умовах зростає актуальність у збереженні та покращенні людського та природного потенціалу з метою забезпечення життєдіяльності суб'єктів оточуючого середовища. Це вимагає формування новітніх організаційно-суспільних механізмів теперішнього розвитку цивілізації, ґрунтованих на відповідних концептуально-теоретичних парадигмах і постулатах.

Одна з таких наукових доктрин, які змогли б відповісти на теперішні глобалізаційні виклики, є концепція сталого розвитку. Теоретичні положення її створюють практичні основи для формування організаційно-управлінських механізмів, що мають бути спрямовані на формування еколого-економічного простору, в якому б гармонійно поєднувались інтереси усіх його суб'єктів у просторово-часовому континуумі для уникнення чи врахування майбутніх загроз.

Необхідно зауважити, що теперішнє викладення основних положень концепції сталого розвитку – це своєрідне відкриття сьогоденної суспільствознавчої думки та науковий синтез багатьох теоретичних основ, які мають значний історичний базис.

Ще в античні часи Арістотель обґрунтував двоїстий характер вартості, Фома Аквінський впровадив термін, «багатство природи». В. Петті провів наукову оцінку природних факторів, а також праці. А. Сміт та Д. Рікардо заклали базу трудової вартості, а Дж. Мілль зважив динамічну складову, що створило наукове підґрунтя в переході від статичної теорії рівноваги до теорії руху. Т. Мальтус довів залежність між демографічним фактором та виробництвом, сформував ймовірність появи кризи перенаселення і соціально-екологічної катастрофи.

К. Менгер і М. Вальрас теоретично сформулювали концепцію загальної рівноваги соціально-економічної системи, а інституціоналісти обґрунтували домінуючу роль інформаційного чинника у процесі розвитку цієї системи [3, с.8].

А. Печчеї, Дж. Форрестер, Д. Медоуз [4] зробили висновок про обмеженість економічного зростання, що ґрунтувався на необхідності визнання доречності лімітації промислової діяльності, популяції та рівня споживання.

В.В. Ростоу і Дж.-К. Гелбрейт, Р.-М. Солоу акцентували, що науково-технічний прогрес розширює межі економічного зростання, соціально-економічного розвитку та модифікує при цьому кількісні параметри продуктивних сил, які визначають характеристики зростання й розвитку, а також модулює якісну характеристику умов життєдіяльності популяції за рахунок появи інноваційних технологій, що впливає на покращення оточуючого екологічного середовища і на щабель задоволення зростаючих потреб населення [5, с.50].

Е. Тоффлер та Д. Белл виявили ряд наукових висновків, які вплинули на розробку концепції сталого розвитку. В першу чергу, постулати про те, що при зміні індустріального на постіндустріальне суспільство є перехід від виробництва товарів до економіки послуг, що в структурі зайнятості переважає професійний та технічний клас, що в більшій мірі пояснюється роллю науки у впровадженні інноваційної політики, що поглиблення інтелектуалізації праці залучає вчених до політичних процесів, що влада і багатство трансформуються на цінності, до яких прагнуть і які стараються отримати класи [5, с.51].

Класики української економічної думки В.Вернадський, С.Подолінський також зробили значний внесок в концепції сталого розвитку. Вони були занепокоєні проблематикою «виживання майбутніх поколінь», сформували наукові дороговкази її вирішення.

Термін «сталий розвиток» сформувався в другій половині XX сторіччя на фоні зростаючого усвідомлення глобальних проблем людства. Зокрема забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів, конфлікти, нерівність, бідність тощо. Перший документ, що окреслив цю проблему, був звіт «Межі росту» [6], опублікований у 1972 році Римським клубом. Звіт аналізував ймовірний вплив

економічного росту на екологічну систему планети і запропонував стратегію «сталого стану», що передбачала лімітування споживання і популяції.

Концепція сталого розвитку на теперішній час визнана усіма країнами ООН, в якості пріоритету людства, перехід до якого має проходити на національному та глобальному рівнях [6]. Термін «сталий розвиток» частіше звучить в бізнес-спільноті, згадується в корпоративних виданнях, фігурує в офіційних економічних та політичних документах різного щабля.

Термін «сталий розвиток підприємства» відображає загальну концепцію сталості, що поєднує соціальні, екологічні та економічні аспекти еволюції організації. Сталий розвиток підприємства – стратегічний підхід керування, спрямований забезпечити збалансовану взаємодію між аспектами діяльності підприємства для отримання успішності та сталості в довгостроковій перспективі.

З першого погляду, є деяке протиріччя в поєднанні термінів «сталий» та «розвиток», адже розвиток пов'язаний зі змінами, динамікою, рухом, при тому, як сталість передбачає стабільний стан. Власне в контексті концепції стійкого розвитку, вислів набуває глибшого значення. Сталий розвиток передбачає не тільки будь-який рух вперед, а безпосередньо такий розвиток, що враховує інтереси нащадків та визначає збалансованість економічних, соціальних і екологічних компонент. Себто мова про стійкість позитивної динаміки розвитку в довгостроковій перспективі. Тож, концепція об'єднує в собі ідею прогресивних змін та ідею збереження стабільності процесу тривалий час.

Концепція сталого розвитку розвивається еволюційним шляхом, може бути поділено на етапи: зародження, популяризації, удосконалення концепції (рис. 1).

Початковий етап (1968-1972) (макрорівень) – активна екологізація науки в наслідок перенаселення, перевиробництва, екологічної катастрофи
Політичний етап (1972-1992) (макрорівень) — популяризація концепції і формування міжнародних інститутів взаємодії
Етап соціально-економічних проблем (з 1992 року по теперішній час) – концепція стійкого розвитку визнана ООН, провідними науковцями та політиками перетворилась в стандарт мислення, стала рушієм для розвитку альтернативних концепцій

Рис. 1. Етапи еволюції концепції сталого розвитку [7]

Одним з варіантів тлумачення «сталого розвитку» є рекомендоване у 1987 році Міжнародною комісією з охорони навколишнього середовища та розвитку. Відповідно до визначення, «sustainable development» - економічний та соціальний розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без обмеження можливостей майбутніх поколінь стосовно використання різноманітних ресурсів.

Одночасно зі зростанням уваги міжнародних організацій, в тому числі ООН, до сталого розвитку, з кінця XX століття економічна наука розробляла наукові концепції, спрямовані на досягнення ЦСР, що охоплюють різні аспекти загальної концепції сталого розвитку підприємств. Частина представлена у таблиці (див. додаток А), що демонструє розвиток економічних досліджень в даній сфері.

Представлені підходи до концепції ведення бізнесу розкривають різноманітність аспектів сталого розвитку підприємств з урахуванням екологічних, соціальних та економічних компонент сталості.

Концепція сталого розвитку окреслює виділення трьох аспектів: економічного, соціального та екологічного, які передбачають їх виняткову значимість та взаємозв'язок і взаємозалежність між ними, при цьому упущення хоча б одного з них порушує загальну стійкість системи.

Економічний підхід ґрунтується, на основах неокласичної теорії, ідеях Дж. Хікса, згідно з якими можливості суспільства з продукування доходу обмежені умовою збереження сукупного капіталу, необхідного для виробництва цього доходу [8]. Вищевказане окреслює необхідність раціонального використання наявних обмежених ресурсів і застосування зберігаючих методів виробництва і технологій. Разом з тим збереження сукупного капіталу не означає незмінність його структури, так як має місце факт взаємозамінності типів капіталу. Виходячи з цього в межах концепції розрізняються два види стійкості - слабка, що заснована на теорії про зростання в часі загального об'єму виробленого та природного капіталу, та сильна, яка допускає зростання переважно, природного капіталу. Варто розуміти, що модель еволюції, заснована на слабкій стійкості, є гнучкішою і дає більше можливостей для економічного росту, однак зворотнім боком є під-

вищення ризику конфліктів між інтересами економічного розвитку та забезпеченням соціального добробуту і екологічної безпеки.

Навпаки, модель, що передбачає сильну стійкість, характеризується низькими неекономічними ризиками. Основною перевагою є пріоритет громадських інтересів та глобальної стійкості суспільного розвитку. Але можливості економічних суб'єктів в цьому випадку обмежені через пряму залежність від природного потенціалу, який використовується в господарюванні.

Вибір економічної моделі розвитку є дискусійним питанням між вченими, бізнесменами, політиками і суспільством. Це зумовлено цілями і завданнями, які стоять перед державою в конкретних умовах на певному історичному етапі, пріоритетами соціуму, національними традиціями та іншими факторами.

Соціальний аспект розглядає в своєму фокусі, неекономічні інтереси індивіда. Він охоплює весь спектр індивідуальних та колективних прав людини, питання корпоративного управління, а також широке коло проблем підтримки сталості соціальних та культурних систем, збільшення гуманітарних цінностей сучасного соціуму. Згідно засад сталого розвитку, соціальна стійкість впливає з принципу «міжпоколінської справедливості» - тобто, визнання того, що наступні покоління повинні мати, як мінімум, рівний з даним поколінням доступ до соціальних благ. Також, вважається, що всередині даного покоління також бути забезпечений рівний доступ до соціальних благ. Тому надважливим компонентом соціальної стабільності є справедливий розподіл ресурсів.

Досягнення стійкості розвитку неможливе без ефективної системи прийняття рішень, яка ґрунтується на досвіді суспільного розвитку, заснованій на загальнолюдських цінностях і плюралізмі. В рамках цієї концепції людина є суб'єктом і активною силою еволюції. Виходячи з цього людина має приймати безпосередню участь в процесах, що формують сферу її життєдіяльності, у прийнятті та реалізації рішень, контролюючи їх виконання.

Деяким елементам соціального капіталу властивий незворотній характер зміни. Зокрема, це характерно для культурного розмаїття (національних традицій, мови, т.д.), що має спрямованість до деградації, зменшення або втрати якості під

впливом процесу глобалізації в тому числі культури. Певні елементи соціального капіталу є унікальні та незамінні іншими видами капіталу.

Соціально-сталий розвиток є невід'ємною частиною багатьох економічних рішень, незважаючи на певний антагонізм більшості цінностей принципам економічної еволюції. В тому числі, різноманітні категорії соціальної стійкості розглядаються в межах «соціально відповідального інвестування» (Social Responsible Investment). Найбільш використовуваними інвесторами соціальними критеріями стійкості є: характеристики суспільних і трудових відносин, права людини, безпека продукції, прозорість і структура управління бізнесом [9].

Екологічна компонента спершу виступала базисною ідеєю концепції сталого розвитку, адже природний капітал був і, в найближчому майбутньому буде основою еволюції цивілізації. Вона має забезпечувати єдність та сталість біологічних та фізичних природних систем у результаті взаємодії з економічними і соціальними системами. Розуміння природних систем в цьому контексті має широке трактування, тому окрім натурних комплексів, включає і штучно створене, антропогенне середовище. При цьому основний акцент у процесі вивчення обширних природних систем виділяється не безпосередньо їх можливості зберігатися в «ідеальному» статичному стані, а здатності цих систем до саморозвитку та пристосування на дестабілізуючі дії та фактори з боку інших систем.

Але варто враховувати, що екологічні системи, на відміну від економічних та соціальних, мають більш жорсткі обмеження по навантаженню і, зазвичай, меншу стійкість. Зокрема, високо інтенсивне використання природних ресурсів, забруднення оточуючого середовища та зменшення біологічного різноманіття призводять до непоправимої втрати можливості екологічних систем до самовідтворення, власне до руйнування або небажаних змін.

Також, деякі компоненти природного капіталу незамінні та їх виснаження є незворотнім. Зокрема, природний капітал не завжди можливо замінити економічним капіталом (об'єкти біорізноманіття, втрата яких є невідновною). Іншою причиною обмеженості природного капіталу, який можна замінити, є багатофункціональність природних ресурсів.

В аспекті «сталого розвитку» підприємства, можливо більш точне обґрунтування надають Гросул В.А. і Мамаєва Г.С. Стійкий розвиток – це сукупна система управління організацією, що являє собою збалансований, гармонійний та довготривалий розвиток підприємства, діяльність якої націлена на забезпечення цілісної рівноваги з урахуванням мінливих зовнішніх умов функціонування та досягнення стійких ефективних результатів діяльності організації [10].

Порушення балансу між цими сферами призводить до погіршення якості різних аспектів життя і несе критичні наслідки на глобальному рівні.

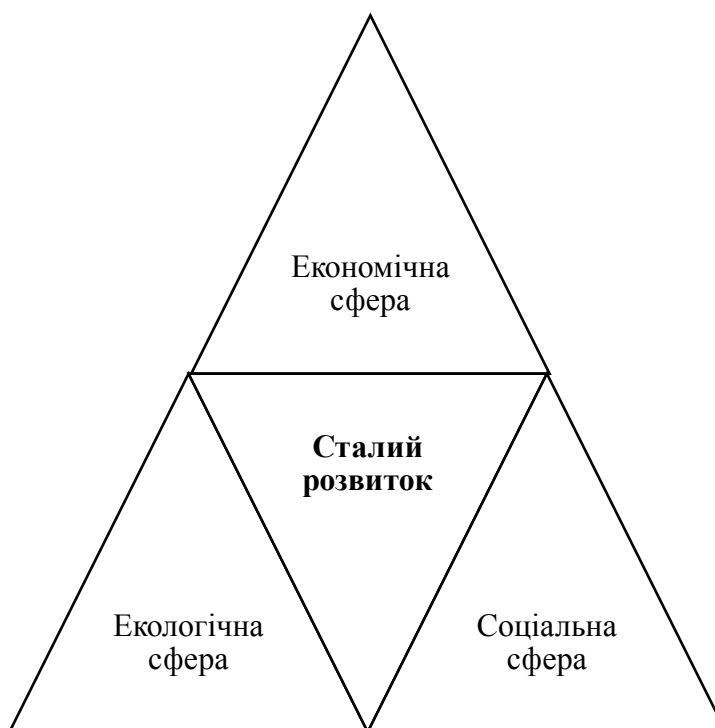


Рис. 2. Ключові складові забезпечення сталого розвитку. Джерело: [11]

Підсумовуючи, важливо зауважити взаємозв'язок стійкого економічного зростання з потенціалом підприємства, що є основою для досягнення рівноваги у процесі його розвитку. Також характеризується використанням технологій з мінімальним або відсутнім негативним впливом на довкілля, участю в соціальних проектах, спрямованих на збільшення уваги до проблем навколишнього середовища як іншими підприємствами, так і споживачами, а також позитивною оцінкою процесу та етики діяльності компанії з боку населення.

Ефективність екологічних та соціальних ініціатив залежить від багатьох факторів, які охоплюють весь цикл реалізації — від планування до оцінки та

адаптації. Методичні основи, такі як чітке планування, ефективна реалізація, постійний моніторинг та гнучка адаптація, є ключовими для досягнення успіху. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити досягнення поставлених цілей і максимально позитивний вплив на суспільство і навколишнє середовище.

Національні та місцеві стратегії матимуть різні форми (на дуже місцевому рівні вони можуть включати трохи більше, ніж набір процедур участі та певних спільних заходів), але вони повинні бути узгодженими між рівнями. Легко говорити про сталий розвиток, але набагато важче реально досягти значного прогресу на шляху до його досягнення.

Існує нагальна потреба збалансувати теперішні та майбутні потреби, врахувати невизначеності та визначити місцеві відмінності. Крім того, компроміси доведеться обговорювати в контексті переважаючих культурних і політичних обставин, інституційних і адміністративних механізмів, а вони відрізняються від країни до країни.

В ідеалі граничні умови повинні повністю підтримувати процес розробки національної або місцевої стратегії сталого розвитку. Уряди відповідають за створення сприятливих умов, які дозволяють і сприяють необхідному діалогу та консенсусу між усіма секторами та групами інтересів у суспільстві. Але в реальному світі ідеальні умови рідко існують. Тож необхідно робити все можливе за даних обставин і прагнути до більш стійкого світу. Починаючи процес стратегії – коли він набирає імпульс і цінність – має потенціал для стимулювання змін у самих граничних умовах: наприклад, веде до більшої демократії, заохочує до перегляду або капітального перегляду інституційних механізмів, адміністративних процедур і законодавчої бази та сприяння консенсусу між різними верствами та групами суспільства.

Початок процесу розробки стратегії має призвести до «резонансу сталого розвитку», тобто до інформованого та цілеспрямованого рефлексу на питання сталого розвитку в уряді та суспільстві, особливо з точки зору політики та прийняття рішень.

На сьогоднішній день уряди та агенції з надання допомоги в різних контекстах запропонували багато різних стратегічних підходів. Основні «моделі» планування охоплюють широкий спектр від тих, які зосереджені головним чином на інтеграції проблем навколишнього середовища в процес .

Як вже вказувалось вище, існують три основні системи, що є основою розвитку: екологічна система, економічна система та соціальна система. Ці системи є складними і характеризуються невизначеністю та нелінійністю. Суспільство застосовує набір цілей до кожної системи. Прикладами є: в екологічній системі для захисту біорізноманіття; в економічній системі збільшувати виробництво товарів і послуг; і в соціальній системі для забезпечення справедливості в розподілі цих товарів і послуг.

Порядок денний, план дій, неодноразово наголошує на цих трьох системах і необхідності застосування до них комплексного підходу. Він також частково описує набір загальних цілей для кожної системи.

Прагматичний спосіб вирішення питання: «Як найкраще досягти сталого розвитку?» Почати з передумови, що розвиток за своєю суттю включає компроміси між потенційно суперечливими цілями, такими як економічна стабільність і зростання, сучасними технологіями та методами виробництва або корінними та традиційними практиками.

Метою сталого розвитку є оптимізація досягнення мети як всередині, так і між трьома системами одночасно через адаптивний процес інтеграції (де це можливо), але частіше через компроміси, погоджені більшістю секторів суспільства. Він є адаптивним через невизначеність, а також тому, що індивідуальні переваги, соціальні норми, екологічні умови та стан розвитку змінюються з часом.

Компроміси можуть бути часткові і обговорюваними в певних межах або можуть бути повноцінні цілковиті компроміси. Наприклад, можуть бути встановлені обмеження на експропріацію природних «диких» середовищ існування - як у понятті критичного природного капіталу (термін, який використовується в рамках так званого «жорсткого» сталого розвитку). Навпаки, можна вирішити, що

форми землекористування можуть бути повністю замінені, як у понятті постійного природного капіталу.

Тоді виникає питання: хто має приймати рішення щодо компромісів? Тут Порядок денний на ХХІ століття закликає до «найширшої можливої участі». Така участь особливо необхідна через відносну нестачу «наукових» інструментів і показників, доступних для надання «відповідей». Отже, досягнення консенсусу та вирішення конфліктів є життєво важливими. Шляхи сталого розвитку – це, зрештою, рішення суспільства.

Кожна країна повинна визначити для себе, як найкраще підійти до підготовки та реалізації стратегії сталого розвитку. Значною мірою процес, про який буде прийнято рішення, буде залежати від переважаючих політичних, бюрократичних і культурних обставин. Крім того, економічні, екологічні та соціальні умови й обставини відрізнятимуться в кожній країні. Як наслідок, «плановий» підхід неможливий і не бажаний. Тим не менш, огляд минулих стратегій виявив низку кроків, які, здається, є спільними для більш успішних стратегій.

1.2. Роль стратегії сталого розвитку для країни, регіону, підприємств

Досягнення сталого розвитку, ймовірно, найбільш актуальна проблема, що стоїть на порядку денному усіх країн світу. Головна мета – досягти економічного зростання та одночасно захистити ресурсну базу та навколишнє середовище з урахуванням інтересів наступних поколінь. Стійкість економічного розвитку є таким станом економіки, при якому досягається стабільність вихідних параметрів розвитку виробничих, економічних і соціальних показників. При цьому сталий розвиток економіки в кожній країні та окремому регіоні поруч із загальними законами функціонування та розвитку має свої специфічні особливості, які визначаються умовами виробництва, ресурсним потенціалом, соціальними факторами та інше. Досягнення підйому економіки має свою ціну та певні негативні наслідки. Таким чином, досягнення стійкості полягає у визначенні основних пріоритетів та оптимальної стратегії досягнення мети.

В контексті ролі стратегії сталого розвитку для країни варто зауважити, що концепція сталого розвитку стала центральною темою обговорення у багатьох країнах. Це пов'язано з необхідністю забезпечення економічного зростання, соціального добробуту та захисту навколишнього середовища одночасно. Стратегія сталого розвитку виступає як ключовий інструмент у досягненні цих цілей, пропонуючи цілісний підхід до розвитку, який враховує довгострокові перспективи і взаємозв'язки між економічними, соціальними та екологічними аспектами.

Концепція сталого розвитку є основою для багатьох стратегій, спрямованих на забезпечення довгострокового економічного зростання, соціальної рівності та збереження навколишнього середовища. Також було визначено цілі сталого розвитку. У 2015 році Організація Об'єднаних Націй (ООН) прийняла 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які є планом дій для досягнення сталого розвитку до 2030 року. Ці цілі охоплюють широкий спектр питань, включаючи подолання бідності, зменшення нерівності, забезпечення якісної освіти, захист довкілля, забезпечення здоров'я та добробуту населення тощо. ЦСР є основою для розробки національних стратегій сталого розвитку і включають конкретні цілі та завдання, які сприяють реалізації концепції сталого розвитку на практиці.

Для ефективної реалізації концепції сталого розвитку необхідна інтеграція її принципів у всі рівні політики та практики.

Зокрема у сфері національної політики важливо, щоб уряди розробляли національні стратегії сталого розвитку, які включають цілі та заходи для досягнення економічної, соціальної та екологічної стійкості. Це включає впровадження законодавчих ініціатив, розробку програм підтримки та фінансування, а також моніторинг і оцінку результатів.

Держава відіграє ключову роль у реалізації стратегії сталого розвитку. Вона повинна створювати сприятливі умови для економічного зростання, забезпечуючи стабільну макроекономічну політику, підтримуючи інновації та інвестиції в зелені технології. Важливою є також роль держави у забезпеченні соціальної справедливості та рівних можливостей для всіх громадян. Це включає розробку та впровадження соціальних програм, спрямованих на зниження бідності, пок-

ращення освіти та охорони здоров'я, забезпечення соціального захисту вразливих верств населення.

Крім того, держава повинна сприяти впровадженню екологічних стандартів та регуляцій, що сприяють збереженню навколишнього середовища. Це включає розробку та впровадження законодавства, спрямованого на зниження забруднення, збереження природних ресурсів, розвиток відновлюваних джерел енергії та підтримку екологічно чистих технологій.

У сучасному глобалізованому світі важливою є також взаємодія з міжнародною спільнотою у сфері сталого розвитку. Це включає участь у міжнародних угодах та ініціативах, спрямованих на збереження довкілля та забезпечення сталого розвитку. Співпраця з іншими країнами та міжнародними організаціями сприяє обміну досвідом, технологіями та ресурсами, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку на глобальному рівні.

В розрізі регіональної політики регіональні стратегії сталого розвитку повинні враховувати специфіку кожного регіону, включаючи природні, економічні та соціальні умови. Це передбачає розвиток місцевої економіки, покращення інфраструктури та забезпечення соціальних послуг на місцевому рівні.

В аспекті корпоративної відповідальності бізнес має відігравати активну роль у сталому розвитку, впроваджуючи принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Це включає екологічно чисті виробничі процеси, етичні стандарти в управлінні, підтримку соціальних проектів та відповідальне ставлення до своїх працівників.

Також необхідно виокремити рівень громадянського суспільства. Організації громадянського суспільства, неурядові організації та громадяни також відіграють важливу роль у просуванні сталого розвитку, через участь у прийнятті рішень, громадські ініціативи та контроль за виконанням урядових програм.

На рівні країни економічний аспект сталого розвитку є критично важливим, оскільки він забезпечує основу для стабільного зростання, інноваційного розвитку та покращення добробуту суспільства. Варто розглянути основні складові цього аспекту більш систематизовано та детально.

В першу чергу це досягнення стійкого економічного зростання, що передбачає постійне підвищення виробництва товарів і послуг, яке не виснажує природні ресурси і не завдає шкоди довкіллю. Це вимагає відмови від традиційних моделей розвитку, що ґрунтуються на інтенсивному використанні ресурсів, і перехід до більш ефективних, менш ресурсомістких технологій.

По друге, надважливим є також раціональне використання природних ресурсів. Це являється ключовим принципом економічного аспекту сталого розвитку та передбачає ефективне використання матеріалів та енергії, зменшення відходів та запобігання забрудненню. Підвищення ефективності використання ресурсів означає виробництво більшої кількості продукції з меншою кількістю сировини.

По третє, це стійкість ринків, що означає створення умов для стабільного функціонування ринкових механізмів, здатних адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність. Забезпечення фінансової стабільності є важливим аспектом стійкості ринків.

Наступний, але не менш значущий пункт – економічна диверсифікація. Вона є важливою для зменшення залежності від окремих галузей і ринків, що підвищує стійкість економіки до зовнішніх шоків. Диверсифікація економіки передбачає розвиток нових галузей та секторів, які можуть забезпечити додаткові джерела доходів і зменшити залежність від традиційних галузей, таких як сировинна промисловість.

Наостанок варто акцентувати на міжнародній співпраці, яка є невід'ємною частиною економічного аспекту сталого розвитку, оскільки глобальні виклики вимагають спільних зусиль і координації.

Соціальний аспект сталого розвитку також багатокomпонентний. Він спрямований на забезпечення високої якості життя для всіх громадян, соціальної справедливості, рівності та інклюзії. Є фундаментом для створення гармонійного суспільства, де кожна людина має можливість повноцінного розвитку і реалізації свого потенціалу. Основними складовими цього аспекту є:

1. Рівний доступ до освіти та охорони здоров'я, які являються основними компонентами соціального добробуту, безпосередньо впливають на якість життя та можливості для розвитку.

2. Соціальна справедливість і рівність є основою сталого розвитку, яка забезпечує рівні можливості для всіх членів суспільства незалежно від їхнього походження, статі, віку чи соціального статусу. Одне з основних завдань соціального аспекту сталого розвитку – це зменшення бідності та забезпечення гідного рівня життя для всіх громадян.

3. Залучення громадян до процесів прийняття рішень являється ключовою складовою соціального аспекту сталого розвитку, що сприяє прозорості, відповідальності та ефективності управління.

4. Соціальна інклюзія та підтримка вразливих груп населення є важливими елементами сталого розвитку, які забезпечують рівні можливості для всіх членів суспільства.

5. Соціальна безпека та захист населення від економічних, соціальних ризиків є важливими для забезпечення стабільності та сталого розвитку.

Екологічний аспект сталого розвитку спрямований на забезпечення гармонійного співіснування людини і природи. Його основна мета полягає в збереженні природних ресурсів та екосистем для майбутніх поколінь, забезпеченні екологічної безпеки та мінімізації негативного впливу людської діяльності на навколишнє середовище.

По перше, біорізноманіття та здорові екосистеми є основою екологічної стабільності та стійкості, зокрема створення та підтримка природоохоронних територій, таких як заповідники, національні парки та заказники, що забезпечують захист рідкісних та зникаючих видів флори та фауни.

По друге, раціональне використання природних ресурсів, що забезпечує їх збереження та відновлення для майбутніх поколінь. Зниження енергоспоживання та перехід на відновлювані джерела енергії, такі як сонячна, вітрова, гідро- та геотермальна енергетика, є ключовими для зменшення залежності від невідновлюваних ресурсів і скорочення викидів парникових газів.

По третє боротьба зі зміною клімату, яка є однією з найбільших загроз для сталого розвитку, і вимагає комплексного підходу, що включає впровадження технологій і політик, спрямованих на зниження викидів CO₂ та парникових газів у промисловості, транспорті, енергетиці, інших секторах економіки.

По четверте, ефективне управління відходами та зменшення забруднення навколишнього середовища є критично важливими для забезпечення екологічної безпеки. Рециклінг та повторне використання, запровадження систем сортування та переробки відходів дозволяють зменшити обсяг відходів, які потрапляють на звалища, та повторно використовувати ресурси.

Наостанок, але дуже важливе підвищення екологічної свідомості населення та впровадження екологічної освіти є важливими для забезпечення сталого розвитку.

Як вже зазначалось, стратегія сталого розвитку є основоположною для досягнення довгострокового процвітання як на національному рівні, так і на рівні окремих регіонів. Хоча загальні цілі сталого розвитку можуть бути схожими, підходи до їх реалізації та конкретні пріоритети часто відрізняються в залежності від масштабу.

Національна стратегія сталого розвитку орієнтована на встановлення загальнодержавних пріоритетів, політик та нормативно-правових актів. Формує рамки, в межах яких здійснюються регіональні та місцеві ініціативи, і забезпечує координацію дій на всіх рівнях управління. Для країни важливо забезпечити макроекономічну стабільність, стає економічне зростання та конкурентоспроможність на глобальному рівні. На національному рівні стратегія сталого розвитку зосереджується на забезпеченні соціальної справедливості, рівного доступу до ресурсів і послуг для громадян, включаючи подолання бідності, забезпечення якісної освіти та охорони здоров'я, а також захист прав. Країна повинна розробити, впровадити загальнонаціональні екологічні політики, що сприяють збереженню природних ресурсів, скороченню викидів парникових газів і боротьбі зі зміною клімату.

Регіональні стратегії сталого розвитку враховують місцеві особливості та потреби, включаючи економічні, соціальні та екологічні умови. Регіони можуть мати різні природні ресурси, економічну структуру та демографічні характеристики, що впливає на їхні пріоритети та підходи до сталого розвитку. Регіони зосереджуються на підтримці місцевих підприємств, розвитку малого та середнього бізнесу, створенні нових робочих місць, стимулювання інновацій, розвиток туризму, сільського господарства та інших галузей, що мають локальне значення. Регіональні стратегії спрямовані на покращення якості життя місцевих, забезпечення соціальної інтеграції, участь у прийнятті рішень. Регіони мають особливу роль у збереженні місцевих природних ресурсів та екосистем, повинні розробляти та впроваджувати локальні екологічні програми, спрямовані на захист довкілля, управління відходами, адаптацію до кліматичних змін.

Отже, роль стратегії сталого розвитку для країни та регіону має спільні цілі, але відрізняється підходами та пріоритетами. На національному рівні стратегія спрямована на встановлення загальнодержавних політик та забезпечення макроекономічної стабільності, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Регіональні стратегії, у свою чергу, зосереджуються на врахуванні місцевих особливостей, розвитку місцевої економіки, соціального добробуту та збереженні природних ресурсів. Ефективна взаємодія та координація між національним та регіональним рівнями є ключем до досягнення сталого розвитку в цілому.

У кожному макрорегіоні потрібен специфічний підхід до вирішення проблеми стійкості розвитку, враховуючи структуру економіки, демографічний, національний і релігійний склад, природні умови, стан використання надр, їх перспективні можливості. Ключовою ідеєю є пошук балансу між природокористуванням і соціально-економічним розвитком, який забезпечить ефективне використання природних ресурсів, підтримання екологічної безпеки суспільства та гарантування належної якості життя і добробуту населення.

Забезпечення сталого розвитку регіону повинно спиратися на комплекс характерних для регіону природно-ресурсних, соціально-економічних, демографічних та екологічних факторів та сприяти вирішенню проблем, викликаних об-

межуючими чинниками – розміром території, географічними умовами, людськими ресурсами, рівнем індустріального розвитку, ризиками сільськогосподарської діяльності, т.д. Реалізація політики сталого розвитку регіону можлива лише за умови поєднання цих взаємопов'язаних і взаємозалежних компонентів.

Таблиця 1

Принципи стратегії сталого розвитку [12].

Принцип	Тлумачення
обережності	збереження сучасного стану навколишнього середовища, супротив безповоротним змінам
передбачати запобігати	більш дешева та менш ризикована альтернатива ліквідації збитків навколишньому середовищу
екологізації виробництва	перехід на екологічно безпечні технології з метою зниження рівня техногенного навантаження на довкілля
забруднювач платить	зобов'язує до відшкодування повної вартості екологічного збитку
підзвітності	зумовлює визначення компанією рівня впливу її діяльності на оточення та необхідності брати на себе відповідальність за такі дії. Обов'язкове проведення екологічної експертизи та аудиту на підприємстві
гуманності	спрямований на створення оптимальних умов для інтелектуального і соціального розвитку працівників, визнання природного права кожної особистості на свободу, індивідуальність, соціальну захищеність та розвиток здібностей.

Цілі сталого розвитку в Україні передбачають створення нової системи взаємоузгоджених управлінських заходів у економічній, соціальній та екологічній сферах, що сприятиме формуванню суспільних відносин на основі довіри, солідарності, рівності поколінь та безпечного довкілля. Основою сталого розвитку є невід'ємні права людини на життя та повноцінний розвиток (рис. 3).

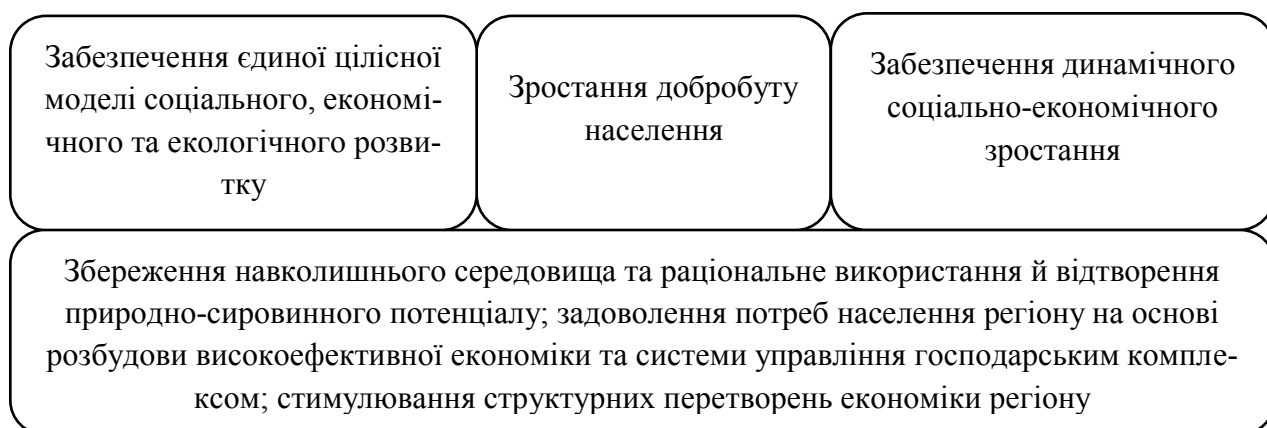


Рис. 3. Узагальнені цілі регіональної політики сталого розвитку [12].

Підприємства мають значний вплив на економіку, суспільство та довкілля, тому їхня роль у досягненні цілей сталого розвитку є вирішальною. Стратегія

сталого розвитку для підприємств спрямована на забезпечення їх довготривалої життєздатності, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності, одночасно зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

В економічному аспекті стратегія сталого розвитку допомагає підприємствам забезпечити довгострокову стабільність та економічне зростання. Це досягається шляхом впровадження інноваційних технологій, оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. В результаті, підприємства можуть знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити собі конкурентні переваги на ринку. Інвестори все більше звертають увагу на стабільність підприємств при ухваленні рішень про фінансування. Підприємства, що впроваджують стратегії сталого розвитку, можуть отримати доступ до вигідних фінансових ресурсів, включаючи зелені облігації та інші фінансові інструменти, орієнтовані на екологічно та соціально відповідальні проекти. Застосування принципів сталого розвитку позитивно впливає на репутацію підприємства. Клієнти, постачальники та партнери все частіше надають перевагу компаніям, що демонструють соціальну відповідальність та екологічну свідомість. В результаті, підприємства можуть залучити більше клієнтів, зміцнити свої ринкові позиції та підвищити лояльність споживачів.

В соціальному аспекті стратегія сталого розвитку включає заходи з покращення умов праці, забезпечення безпеки та здоров'я співробітників, а також розвиток їх професійних навичок. Це сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників, зменшенню плинності кадрів та залученню талановитих фахівців. Підприємства, що впроваджують стратегії сталого розвитку, активно взаємодіють з місцевими громадами. Вони підтримують соціальні проекти, розвивають інфраструктуру та сприяють підвищенню якості життя населення. Така взаємодія зміцнює соціальну стабільність, покращує імідж підприємства та сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища. Важливою складовою стратегії сталого розвитку є дотримання етичних стандартів та відповідальне ведення бізнесу. Етичні практики підвищують довіру до підприємства та зміцнюють його репутацію.

В екологічному аспекті стратегія сталого розвитку передбачає заходи зі зменшення негативного впливу підприємства на навколишнє середовище. Це включає зниження викидів парникових газів, мінімізацію відходів, оптимізацію використання природних ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій. Завдяки цьому підприємства можуть зменшити свій екологічний слід та сприяти збереженню природних ресурсів. Перехід на використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова, є важливою складовою стратегії сталого розвитку. Це дозволяє підприємствам знизити залежність від викопних видів палива, зменшити викиди вуглекислого газу та забезпечити себе стабільним та екологічно чистим енергопостачанням. Інновації в екологічних технологіях та процесах є ключовим елементом стратегії сталого розвитку. Підприємства, що впроваджують екологічні інновації, можуть не лише зменшити свій вплив на довкілля, але й отримати конкурентні переваги, залучити нових клієнтів та підвищити свою рентабельність.

Підсумовуючи, роль стратегії сталого розвитку для підприємств є надзвичайно важливою у сучасному бізнес-середовищі. Вона допомагає забезпечити довгострокову стабільність та зростання, покращити репутацію та залучити інвестиції, підвищити мотивацію співробітників та покращити умови праці, а також зменшити негативний вплив на довкілля. Впровадження принципів сталого розвитку є важливим кроком для підприємств, які прагнуть досягти успіху та забезпечити своє місце у майбутньому, що характеризується зростаючою увагою до екологічних та соціальних аспектів бізнесу.

РОЗДІЛ II.

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1. Екологічні та соціальні ініціативи ПрАТ Карлсберг Україна

Характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна» як соціально-економічної системи. Об'єкт дослідження: діяльність Приватного Акціонерного Товариства «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 00377511), заснованого 05.08.1993 та зареєстрованого за адресою: Україна, 69123, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Стуса Василя, будинок 6. Основним видом діяльності підприємства є виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв [19].

Історія компанії в Україні розпочалася у 1996 році, коли відбулося об'єднання Групи Baltic Beverages Holding (BBH), власниками якої були фінська компанія Hartwall і промислова група Orkla, з ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич» у м. Запоріжжя. Цей комбінат був заснований на базі Запорізького пивзаводу № 2, який було побудовано в 1974 році. У 1996 році на заводі «Славутич» було встановлено сучасне обладнання від провідних компаній світової пивоварної індустрії. Компанія працювала в Україні під назвою BBH Україна.

Завдяки інвестиціям BBH завод у Запоріжжі був модернізований та його потужності були значно розширені. Це дозволило BBH Україна більш ніж вдвічі збільшити проектну потужність Запорізького заводу і вже у травні 1998 року випустити пиво, яке за своїми якостями не поступалося продукції провідних світових виробників.

У серпні 1999 року між BBH Україна і ТОВ «Львівська пивоварня» було укладено договір, завдяки якому Львівська пивоварня приєдналася до Групи.

Уже в 2000-х роках марка «Славутич» стала однією з найпопулярніших на українському ринку пива. У 2004 році в Києві було відкрито сучасний Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine, який є найсучаснішим пивоварним заводом в Україні.

У 2000 році данська пивоварна компанія Carlsberg придбала частину акцій пивоварних компаній групи Orkla. У 2002 році компанія Hartwall продала свою

частку в BBH відомій британській компанії Scottish & Newcastle (S&N). У цьому ж році було ухвалено рішення про будівництво нового пивоварного заводу в Києві.

Важливою подією для компанії стало отримання 9 вересня 2003 року сертифікатів міжнародних стандартів ISO 9001-2000 (управління якістю продукції) та ISO 14001-1996 (екологічна безпека підприємства та охорона довкілля).

У березні 2004 року Carlsberg викупила 40% акцій у Orkla, і вже в червні відбулося урочисте відкриття київського пивзаводу Carlsberg Ukraine. Це підприємство є прикладом впровадження передових світових технологій у пивоварній індустрії та будівництві, що робить його найсучаснішою броварнею в Україні.

28 квітня 2008 року компанія Carlsberg Breweries оголосила про завершення процесу придбання бізнесу компанії Scottish & Newcastle. Carlsberg стала єдиним власником BBH, а компанії, що входили до складу BBH, були інтегровані до Carlsberg Group, включаючи BBH Україна. Компанія була перейменована на «Славутич», Carlsberg Group.

У вересні 2010 року підприємство отримало сертифікати, що підтверджують відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, який встановлює вимоги до системи управління безпечністю харчових продуктів.

«Славутич», Carlsberg Group, приєдналася до Глобального договору ООН, підтверджуючи свою прихильність 10 принципам у сферах прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та боротьби з корупцією.

У 2011 році компанія завершила процес офіційного перейменування на Публічне акціонерне товариство «Карлсберг Україна», а у 2017 році, за рішенням загальних зборів акціонерів, змінила свій статус на приватне акціонерне товариство з тією ж назвою.

У серпні 2013 року Київський завод отримав сертифікат, що підтвердив відповідність системи безпеки продукції вимогам міжнародного стандарту харчової безпеки FSSC 22000:2011. Стандарт є сертифікаційною схемою для виробників харчових продуктів, об'єднує вимоги ISO 22000:2005 (включаючи HACCP) та ISO/TS 22002-1:2009 і визнаний GFSI (Global Food Safety Initiative).

Сьогодні ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group — однієї з провідних світових пивоварних компаній з широким асортиментом брендів пива та інших напоїв і одного з найбільших данських інвесторів в Україні. Щорічно обсяг власних інвестицій компанії більше 300 мільйонів гривень.

У Carlsberg Group працює понад 31 000 співробітників, а продукція продається на більш ніж 150 ринках світу.

Згідно з даними рейтингу ДФС України, ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до списку найбільших платників податків. Щороку компанія сплачує до бюджетів різних рівнів понад декілька мільярдів гривень.

Люди є ключовим активом компанії, і саме завдяки їхньому внеску можливий її успіх. ПрАТ «Карлсберг Україна» прагне розвивати таланти своїх співробітників та створювати умови, в яких вони можуть повністю розкрити свій потенціал у атмосфері відкритості й натхнення. Кадрова політика, яка діє в компанії, слугує основою для ефективного управління людськими ресурсами.

Станом на 2023 рік, у Carlsberg Ukraine працювали 1311 співробітників. Згідно з даними компанії, один співробітник Carlsberg Ukraine створює 16 робочих місць у суміжних галузях, таких як готельно-ресторанний бізнес, постачальницькі підприємства, сільське господарство та роздрібна торгівля. Таким чином, у 2023 році компанія створила 20 976 робочих місця в суміжних сферах.

Як частина міжнародної компанії Carlsberg Group, ПрАТ «Карлсберг Україна» впроваджує на українському ринку глобальну стратегію SAIL'27. Компанія орієнтується на динамічний попит споживачів і ключові ринкові тенденції, виступає провідним інноватором в галузі, розвиває портфель основних пивних брендів, крафтових та спеціалізованих напоїв, а також активно розвиває напрямки безалкогольного пива та напоїв.

Продукція компанії розповсюджується по всій території України через дистриб'юторську систему, експортується в країни ближнього і далекого зарубіжжя. Дистрибуційна мережа близько 60 дистриб'юторів по Україні. Крім цього, компанія здійснює прямі продажі, в основному через супермаркети та гіпермаркети. Роздрібну торгівлю компанія не проводить. Основним ринком збуту є

Україна, де реалізується понад 97% продукції. ПрАТ «Карлсберг Україна» співпрацює з провідними торговельними мережами, такими як «АТБ», «Ашан», «Білла», «Сільпо-Фуд», «Фора», «Фуршет», «Метро», «Новус» та іншими.

Продукція компанії постійно отримує високі оцінки експертів і здобуває найвищі нагороди на різноманітних конкурсах.

Ринок пива має яскраво виражену сезонність: найменший рівень споживання спостерігається в зимові місяці, тоді як влітку та в періоди потепління попит значно зростає. Враховуючи цю сезонність, компанія розробляє та впроваджує продуману маркетингову стратегію, що допомагає збалансувати вплив сезонних коливань на виробництво та реалізацію продукції.

ПрАТ «Карлсберг Україна» бачить великий потенціал у розвитку непивних брендів, активно працює над просуванням. Це підтверджує зростання популярності таких торгових марок, як «Квас Тарас», «Garage», «Somersby».

Наразі до портфеля «Карлсберг Україна» входять алкогольні та безалкогольні напої таких торгових марок, як «Арсенал», «Жигулівське», «Квас Тарас», «Львівське», «Славутич», «Славутич ICE MIX», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Хмільне», «Carlsberg», «Grimbergen», «Guinness», «Holsten», «Kronenbourg 1664», «Staropramen», «Miller» «Rozmay», «Battery», «S&R Garage», «Somersby», «Tuborg», «Warsteiner». Виробництво продукції здійснюється на заводах у Києві, Львові та Запоріжжі.

Продукція випускається в пляшках, кегах, ПЕТ-упакуванні та алюмінієвих банках.

Основними конкурентами компанії на ринку залишаються такі компанії, як «Сан ІнБев Україна», «Оболонь», «Ефес Україна» та ТБК «Перша Приватна Броварня».

ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним з провідних виробників пива та інших напоїв в Україні. Компанія не тільки спрямовує свої зусилля на розвиток бізнесу, але й активно займається екологічними та соціальними ініціативами. Це є важливою частиною глобальної стратегії Carlsberg Group, яка включає в себе ство-

рення цінності для суспільства та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

У 2016 році компанія Карлсберг Україна спільно з експертами Вуглецевого Фонду оцінила вуглецевий слід від діяльності за показниками 2015 року. При цьому по даним найбільша кількість викидів діоксиду вуглецю здійснюється при виробництві пакувальних матеріалів - 40%, вирощування інгредієнтів формує 17% вуглецевого сліду, солодування зерна - 6%, пивоваріння та виробництво іншої продукції - 14%, дистрибуція до 14%, охолодження до 9%.

Для підвищення екологічної свідомості бренду у 2017 році компанія запровадила програму сталого розвитку «Ціль 4 Нулі: Разом до майбутнього» («Together Towards ZERO»), яка включала в себе 4 основні цілі – нуль: вуглецевого сліду, втрат води, нещасних випадків, безвідповідального споживання.

«Наша стратегія сталого розвитку на 2022 рік добре спланована, проте результати 2018 року показують, що, незважаючи на прогрес, ще є суттєві труднощі на шляху до досягнення наших цілей до 2030 року. Щоб подолати ці виклики, ми будемо впроваджувати інновації, співпрацювати з партнерами і адаптуватися до швидко змінюваного світу», — зазначив керівник ПрАТ «Карлсберг Україна» у офіційному звіті.

У 2022 році Carlsberg Group, разом з Carlsberg Ukraine, запровадили нову ініціативу зі сталого розвитку під назвою «Разом до НУЛЯ і більше» (Together Towards ZERO and Beyond (TTZAB)). Ця програма є продовженням попередньої ініціативи «Ціль 4 Нулі: Разом до майбутнього». Новий план включає як попередні цілі (нульовий вуглецевий слід, нульові втрати води, нульові нещасні випадки та нульове безвідповідальне споживання), так і додаткові завдання: нульові пакувальні відходи та нульовий слід від сільськогосподарської діяльності. Головний девіз цієї ініціативи: «Разом до НУЛЯ і більше». Програма створена для відповіді на актуальні виклики сучасності: 1. Нерівність, 2. Зміна клімату, 3. Дефіцит води, 4. Увага суспільства здоров'ю та добробуту.

Стратегічні цілі кампанії полягають в створенні кращого сьогодні і завтра. «Разом до НУЛЯ і не тільки» – це еволюція програми «ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом за-

ради майбутнього», у якій підвищуються амбіції у вирішенні екологічних, соціальних і управлінських питань.

Програма «Разом до НУЛЯ і не тільки» є невід’ємною частиною корпоративної стратегії SAIL’27 зі створення цінності для акціонерів і суспільства. Програма зосереджена на 11 областях, які визначені за допомогою оцінки найбільш суттєвих впливів бізнесу Carlsberg Ukraine.

Вказані цілі та зобов’язання в цих сферах дозволяють вирішувати глобальні соціальні, екологічні виклики, одночасно підтримуючи ліцензію Carlsberg Ukraine на діяльність і здатність варити краще пиво зараз і в майбутньому.

У межах кожної галузі визначені загальні амбіції. Для досягнення амбіцій поставлені конкретні цілі, які мають бути завершені у 2030 та/або 2040 році. Для досягнення цілей проводяться заходи, спрямовані на досягнення наших цілей з поетапною реалізацією, постійним відстеженням та щорічною звітністю.

Carlsberg Ukraine продовжує концентруватись на тих галузях, на які має найбільш значущий вплив, у такий спосіб підвищуючи рівень амбіцій. Зокрема, Carlsberg Ukraine зміцнює дії, рухаючись до НУЛЯ, щоб досягти НУЛЯ вуглецевого сліду, НУЛЯ втрат води, НУЛЯ безвідповідального споживання і НУЛЯ нещасних випадків. Крім того, підтримуються ініціативи відповідального вибору постачальників, сприяння різноманітності, рівності й інклюзії, захисту прав людини, забезпечення «Життя за нашим компасом», взаємодії з громадами.

Отже, стратегічними цілями кампанії є наступні, це досягнення нуля: вуглецевого сліду, втрат води, безвідповідального споживання, нещасних випадків, відходів упаковки, сліду від сільськогосподарської діяльності.

2.2. Ефективність та результативність впровадження стратегії сталого розвитку ПрАТ Карлсберг Україна та вплив на суспільство

Внесок в економіку України 3 млрд гривень сплачених податків, 1,5 млрд гривень реалізованих інвестицій. Експорт >18 країн для експорту. 1 співробітник створює 16 робочих місць, 1311 прямих робочих місць, 20 976 непрямих робочих місць.

Таблиця 2.

Екологічні показники ПрАТ Карлсберг Україна 2015-2023 рр. [23-25]

Показник	Рік								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Вуглецевий слід (CO ₂ e), кгCO ₂ e/гЛ	5,48	5,24	4,96	4,73	4,99	4,53	4,72	4,33	4,38
Заміщення природного газу біогазом, %			10,7	10,6	11,0	9,5	5,7	7,5	7,8
Використання теплової енергії, кВт*год/гЛ	11,8	11,28	11,48	11,62	11,77	11,7	10,93	9,88	10,73
Споживання води гЛ/гЛ	2,48	2,43	2,46	2,41	2,51	2,42	2,4	2,3	2,41

Carlsberg Ukraine за 2023 р. відсортовано та утилізовано відходів 75954 тон, з них скло 865 тон, пластмаса – 319 тон, папір/картон – 203 тони. На 12,9% скоротили випуск пластику на ринок у 2023 році проти 2022 року. На 7% зменшили вміст пластику в PET. На 4,44% виріс рівень повернення скляної тари у 2023 році: з 30,6% до 35.04% проти аналогічного періоду 2022 року. 89 тонн термозбіжної плівки виготовили повторно, з 30% вмістом переробленого матеріалу. Зменшення пластику за рахунок ефективного розподілу матеріалу в плящі.

Таблиця 3.

Показники пластикової тари ПрАТ Карлсберг Україна 2022-2023 рр. [23-25]

Тип тари PET	Вага тари, гр			
	2022 р	2023 р	Різниця, абс	Різниця, %
0,9 л	30,93	29,8	1,13	3,6
1,5 л	34,8	33,85	0,95	2,7
2,25 та 2,35 л	49,52 (46)	44,7	1,3	6,3

У 2023 році досягнення значного скорочення використання матеріалів завдяки полегшенню PET пакування на 7%. Для зменшення вуглецевого сліду

акцент на пакуванні, яка підлягає збору, повторному використанню або переробці після використання, адже саме воно робить найбільший внесок у забруднення навколишнього середовища. З цією метою розробляються критерії для ефективних систем депозитного повернення, які стимулюватимуть збір та переробку пакування. Завдяки переходу на оборотну пляшку Kronenbourg вдалося зменшити використання одноразового пакування, за рік 373 000 пляшок.

Технологія FIND-IT пришвидшує виведення агрокультур без використання ГМО. Carlsberg, за підтримки SeCobra, запустили агропроект з впровадження регенеративного сорту 4G CB Score. Цей сорт зменшує викиди вуглекислого газу, адже потребує менше енергії та синтетичних ресурсів для процесів пивоваріння з меншою кількістю випаровування та фільтрації. У 2023 році перший урожай від партнерства у Франції скоротив інтенсивність вуглецю у пивоварному ячмені на 20%. Водночас це скорочує час варіння суслу до 30%, економлячи приблизно 30 кВт/год на тонну солоду.

Соціальний аспект. Розвивається партнерство в рамках кампанії GLOBAL BEER RESPONSIBLE DAY 2023. Повідомлення про відповідальне керування вказані на всіх пакуваннях брендів та включені в усі активації бренду. Спонсорські кампанії від Carlsberg ZERO «Відповідальне вживання алкоголю» з безалкогольними продуктами в спортивних заходах у співпраці з RUN UKRAINE. Просвітницькі кампанії «відповідальне вживання» з безалкогольним «Львівське 1715». Щороку у вересні в світі відзначають Всесвітній день відповідального споживання пива. PJSC Carlsberg Ukraine разом із партнерами вже восьмий рік поспіль долучається до цієї події.

5 Правил Збереження життя відіграють вирішальну роль у забезпеченні безпечної поведінки. Безперервна увага до здоров'я і благополуччя співробітників дозволяє значно знизити ризики травматизму. У 2023 році вкотре вдалося досягти НУЛЯ нещасних випадків на всіх виробничих потужностях.

Політика різноманітності, справедливості та інклюзивності (DE&I) Carlsberg Ukraine ґрунтується на прагненні до справедливості й створення різноманітного середовища. Рівність та інклюзія є ключовими факторами успіш-

ного бізнесу. Інклюзивність – це нерозривна частина корпоративної культури залучення і визнання цінності кожного співробітника, незалежно від його соціальної ідентичності.

Із 2016 року в PJSC Carlsberg Ukraine діє програма «Живемо за нашим компасом». Це частина глобальної стратегії SAIL'27. Програма визначає загальні правила етичної поведінки, які стосуються усіх працівників. Комплексний підхід до питань трудових прав та прав людини полягає у тому, щоб надати безпечне, здорове робоче середовище, у якому всі співробітники зможуть розкрити свій потенціал. Запроваджена концепція 3 «А» – правила поведінки для навчання майбутніх керівників та підбору кандидатів на керівні посади. Термін 3 «А» походить від перших літер англійських слів Accountability, Alignment та Action, які можна перекласти як «відповідальність», «узгодженість» та «дія».

PJSC Carlsberg Ukraine – соціально відповідальна компанія, яка намагається створити максимально комфортні умови праці для своїх співробітників. Саме тому, окрім конкурентної заробітної платні та офіційного працевлаштування, компанія пропонує розширений соціальний пакет та різноманітні бонусні програми. Компанія намагається зробити позитивний внесок у суспільство і навколишнє середовище шляхом розробки та втілення практичних правил етичного ведення бізнесу, за допомогою яких забезпечується фінансовий успіх компанії та водночас гарантується, що бізнес-стратегія і комерційна діяльність виконується у відповідальний спосіб.

Боротьба з хабарництвом та корупцією складає невід'ємну частину навчальної програми у всіх компаніях Групи. Запущений електронний курс з протидії хабарництву та корупції – ABC eLearning.

Carlsberg Group приєдналася до Planet Pledge – міжнародного зобов'язання маркетологів створювати сталі комунікації. Це означає, що Carlsberg Group бере на себе зобов'язання створювати та поширювати сталі, дружні до екології комунікації через команду маркетологів та корпоративні комунікації.

Planet Pledge – це структура, яку створила Всесвітня федерація рекламодавців (WFA). Вона організована для того, щоб об'єднати маркетологів усього

світу навколо однієї цілі – стимулювати споживачів бути більш дружніми до клімату та екології.

Тож, загалом екологічні рішення компанії «Карлсберг Україна» не можна назвати однозначно екологічно ефективними, оскільки за деякими напрямками спостерігаються негативні тенденції. Стосовно соціальної сфери, загалом рішення компанії «Карлсберг Україна» є ефективними.

Економічний аспект. Економічна ефективність компанії відіграє важливу роль у розвитку суспільства, оскільки робить вагомий внесок у державний та місцеві бюджети.

На всіх трьох виробничих потужностях працює 1311 осіб. Один працівник PJSC Carlsberg Ukraine створює 16 робочих місць. Зокрема, в готельно-ресторанному бізнесі, на підприємствах постачальників, у сільському господарстві, у роздрібній торгівлі. Таким чином, працівники компанії у 2023 році створили 20 976 робочих місць у суміжних галузях.

Компанія робить внесок у розвиток української економіки не лише сплачуючи понад 3 млрд грн податків до державного бюджету, але й активно співпрацюючи з українськими постачальниками: 95% сировини для виробництва продукції закуповується в Україні.

Незважаючи на виклики, продовжується інвестування в Україну. Загальна сума інвестицій компанії у 2023 році склала близько 1,5 млрд грн, включно із запуском нової виробничої лінії на Київському пивоварному заводі, що дозволило збільшити виробничі потужності для розливу напоїв у банки на 80%.

Економічна ефективність є важливим індикатором успішності управлінських рішень, що дозволяє оцінити їхній вплив на економічну діяльність компанії. Оцінка цього показника допомагає визначити обґрунтованість витрат на певні рішення та забезпечити найкраще використання ресурсів у майбутньому.

Аналіз економічної ефективності управлінських рішень у контексті «Разом до нуля» буде проводитися на основі даних консолідованої фінансової звітності за 2022 рік, використовуючи показники 2021 року як базу для порівняння.

Таблиця 4.

**Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ
Карлсберг Україна за 2020-2022 рр. [26-28]**

Вид продукції	Рік						Відхилення 2021 р. від 2022 р.	
	2020		2021		2022			
	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	+, - тис.грн	%
Пиво	7296527	90,01	7469571	89,55	8312851	92,03	843280	11%
Безалкогольні напої	426337	5,26	489417	5,87	415822	4,6	-73595	- 15%
Сидр	383219	4,73	381989	4,58	304393	3,37	-77596	- 20%
Разом (2000)	8106083	100,0	8340977	100,0	9033066	100,0	692089	

Проведені розрахунки дозволяють констатувати, що сума грошових надходжень від реалізації продукції в 2022 р (звітному році) склала 9033066 тис. грн., що на 692089 тис. грн. перевищила рівень показника 2021 р (базисного періоду). Причиною зміни виручки від реалізації продукції стало як збільшення обсягів реалізації продукції, так і підвищення реалізаційних цін на неї за аналізований період. Слід зазначити, що найбільшу питому вагу у структурі чистого доходу від реалізації продукції займає пиво.

Основні економічні показники виробничо-фінансової діяльності представлені в додатку А.

Основні економічні показники діяльності підприємства у звітному періоді порівняно з базисним роком покращились. Підтвердженням цього є збільшення чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку, чистого прибутку. Негативна тенденція у валюті балансу, власному капіталі, власних оборотних коштах та деяке збільшення кредиторської заборгованості. Як позитивне в діяльності підприємства слід також відмітити зростання дебіторської заборгованості.

Таблиця 5.

Показники ліквідності та платоспроможності за 2020-2022 рр. [26-28]

Показник	Рік			Середній темп росту (при- ріст)	Критичне значення
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності)	0,69	1,21	0,68	-0,53	0,2-0,3
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності (швидкої ліквідності)	1,11	1,61	1,11	-0,5	0,7-0,8
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності (покриття)	1,35	1,96	1,34	-0,62	> 1
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	848120	2346126	824685	-1521441	

Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності показав, що коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності) у 2021 р. склав 1,21, а на кінець 2022 р. знизився до 0,68. Це свідчить, що підприємство в змозі негайно ліквідувати короткострокові зобов'язання, але тенденція негативна. Дефіцит вільних грошових коштів відсутній. Показники ліквідності мають достатні значення коефіцієнтів, але має місце негативна тенденція зі зменшенням їх.

Таблиця 6.

Показники рентабельності за 2020-2022 рр. [26-28]

Показник	Рік			Відхилення(+/-) 2021 р. від 2022 р.
	2020	2021	2022	
Рентабельність діяльності,%	28,91	18,54	27,09	8,56
Рентабельність виробництва продукції,%	189,43	180,65	176,24	-4,41
Рентабельність власного капіталу,%	28,02	18,9	27,68	8,78
Рентабельність активів,%		24,38	23,74	-0,65

Із даних таблиці можна констатувати, що діяльність підприємства впродовж періоду дослідження була прибутковою. Про це свідчить позитивні значення усіх показників рентабельності, проте з незначним зниженням рентабельності виробництва продукції. Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за три роки показав, що: підприємство

має стійкий фінансовий стан та прибуткову господарську діяльність з стабільними фінансовими показниками.

Насамперед, звернемо увагу на фінансові результати діяльності компанії (див. додаток Б).

Перший етап аналізу передбачає обчислення абсолютної зміни та темпів зростання для кожного показника. Це дасть можливість оцінити динаміку зміни значень і їхні тенденції. Усі показники вказують на позитивні зміни у фінансових результатах компанії, окрім фінансового результату від іншої звичайної діяльності. Найбільші зміни у грошовому вираженні відбулися у фінансовому результаті від іншої основної операційної діяльності, а також у фінансових результатах від звичайної діяльності до оподаткування та господарської діяльності. Загальний фінансовий результат від господарської діяльності покращився на 14%, що становить 187 339 тис. грн.

Беручи до уваги, що фінансові результати залежать від доходів і витрат, проведемо аналіз структури доходів і витрат Carlsberg Ukraine (див. Табл. 7 та додаток В).

Таблиця 7.

Аналіз формування доходів підприємства за 2020-2022 рр. [26-28]

Показник	Значення						Відхилення значень звітного періоду		
	Попередній період				Звітний період (2022)				
	2020		2021						
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту, %	Пунктів структури, %
Чистий дохід від реалізації продукції	8 106 083	96,7	8340977	98,5	9033066	95,2	692089	8%	-3,3
Інші операційні доходи	216 206	2,6	87 903	1,0	352 983	3,7	265080	302%	2,7
Інші фінансові доходи	36 918	0,4	27 946	0,3	92 584	1,0	64638	231%	0,6
Інші доходи	22 489	0,3	13 389	0,2	9 559	0,1	-3830	-29%	-0,1
Разом	8381696	100	8470215	100	9488192	100	1017977	12%	0

Аналіз структури доходів показує, що збільшились усі показники, окрім інших доходів, які зменшились на 29%, що в абсолютному значенні становить 3

830 тис. грн. Це зменшення суттєво не впливає на зростання доходів за іншими статтями, оскільки займає мінімальну вагу у структурі доходів. Загальний приріст доходів становить 12% або 1 017 977 тис. грн. З огляду на те, що доходи та фінансовий результат зросли відносно рівномірно, це можна стабільним станом.

Аналіз витрат підприємства наведений у додатку Г.

Структура витрат залишається стабільною, оскільки частки окремих витрат змінюються в межах до 0,5%. Найбільше зростання за звітний період відбулося інших витратах, які збільшились на 27% і складає 14 485 тис. грн. Фінансові витрати ж зменшились на 35% або на 7 218 тис. грн. Сумарно витрати підприємства зросли на 12%, або 830 638 тис. грн., що свідчить про стабільний стан підприємства. Для деталізації змін буде застосовано багатофакторну модель, яка включає такі рівні:

1. Фактори першого рівня: чистий дохід від реалізації продукції та чиста рентабельність підприємства.

2. Фактори другого рівня: власний капітал підприємства, коефіцієнт оборотності активів, мультиплікатор власного капіталу, чиста рентабельність. Факторна модель на підставі вищевказаних факторів наступна (1):

$$\text{ЧП} = \text{ВК} \times \text{КобА} \times \text{Мк} \times \text{Рчиста}, (1)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ВК – середньорічні залишки власного капіталу;

КобА – оборотність активів – показує ефективність використання активів підприємства;

Мк – мультиплікатор капіталу – показує здатність власного капіталу створювати активи;

Рчиста – чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства – представлена десятковим дробом [19].

Проаналізуємо вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку (див. Табл. 8)

Таблиця 8.

**Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку за
2020-2022 рр. [26-28]**

Показник	Методика розрахунку	Значення			Зміна значень
		Попередній період		Звітний період (2022)	
		2020	2021		
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн	Форма 2, рядок 2350	1337576	1341539	1528878	187339
Чистий дохід від реалізації продукції (ЧД), тис. грн	Форма 2, рядок 2000	8427594	8340977	9033066	692089
Середньорічні залишки активів (А), тис. грн	Форма 1, рядок 1300	5329646	5643378	7267353	1623975
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн.	Форма 1, рядок 1195	2862310	3216587	4793684	1577097
Оборотність активів (КобА), оборотів		1,61	1,53	1,24	-0,29
Мультиплікатор капіталу (Мк)		1,63	1,72	1,52	-0,20
Чиста рентабельність (Рчис-та)		0,2	0,16	0,17	0,01

Методики розрахунку за показниками:

1. ЧП – форма 2, рядок 2350.
2. ЧД – форма 2, рядок 2000.
3. А – середнє арифметичне між залишками активів на початок та кінець періоду – форма 1, рядок 1300.
4. ВК – середнє арифметичне між залишками власного капіталу на початок та кінець періоду – форма 1, рядок 1195.
5. КобА – відношення ЧД до А.
6. Мк – відношення А до ВК.
7. Рчиста – відношення ЧП до ЧД.

Враховуючи представлені розрахунки, факторна модель:

1. За 2020 рік: $2862310 \cdot 1.61 \cdot 1.63 \cdot 0.20 = 1502312$
2. За 2021 рік: $3216587 \cdot 1.53 \cdot 1.72 \cdot 0.16 = 1354363$
3. За 2022 рік: $4793684 \cdot 1.24 \cdot 1.52 \cdot 0.17 = 1528878$.

Визначимо поетапно кількісний вплив кожного фактору на зміну чистого прибутку за формулами (2), (3), (4), (5):

1. Вплив зміни ВК на ЧП: $\Delta\text{ЧПВК} = (\text{ВКЗ} - \text{ВКП}) \times \text{КобАП} \times \text{МКП} \times \text{РчистаП}$, (2)

2. Вплив зміни КобА на ЧП: $\Delta\text{ЧПКобА} = \text{ВКЗ} \times (\text{КобАЗ} - \text{КобАП}) \times \text{МКП} \times \text{РчистаП}$, (3)

3. Вплив зміни МК на ЧП: $\Delta\text{ЧПМК} = \text{ВКЗ} \times \text{КобАЗ} \times (\text{МКЗ} - \text{МКП}) \times \text{РчистаП}$, (4)

4. Вплив зміни Рчиста на ЧП: $\Delta\text{ЧПРчиста} = \text{ВКЗ} \times \text{КобАЗ} \times \text{МКЗ} \times (\text{РчистаЗ} - \text{РчистаП})$, (5)

5. Сукупний вплив зміни факторів на ЧП: $\Delta\text{ЧП} = \Delta\text{ЧПВК} + \Delta\text{ЧПКобА} + \Delta\text{ЧПМК} + \Delta\text{ЧПРчиста}$, (6)

За результатом підрахунків отримано наступні дані:

$$\Delta\text{ЧП} = 664046,1544 - 378662,7349 - 194456,1154 + 83587,44 = 174514,7441$$

Найбільший негативний вплив на чистий прибуток має другий фактор – оборотність активів.

Зважаючи на результати оцінки економічної ефективності, програма «Together towards zero» була імплементована достатньо для підвищення економічної ефективності.

Приватне акціонерне товариство «Карсберг Україна» впровадило низку управлінських заходів у межах ініціативи «Разом до нуля».

Для досягнення цих цілей були запроваджені відповідні стратегії рішення та проведено оцінку їх ефективності. Референтними значеннями слугували показники попереднього періоду.

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОГРАМИ “TOGETHER TOWARDS ZERO” ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1. Рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо економічної ефективності

Економічна ефективність стратегії сталого розвитку компанії «Карлсберг Україна» має потенціал для вдосконалення через декілька причин:

1. Фінансові показники за аналізований період показують відносно стабільну динаміку, ймовірно мають потребу в переосмисленні підходів до управління за для покращення динаміки.
2. Стратегія в економічній сфері вимагає регулярного моніторингу й адаптації через мінливі умови ринку та конкурентного середовища, тому важливо оцінювати її ефективність і шукати шляхи для підвищення продуктивності.
3. Рішення, пов'язані з розподілом ресурсів, інвестиціями та стратегіями, мають вирішальне значення в умовах посилення конкуренції, тому важливо розробити оптимальні стратегії, щоб максимально ефективно використовувати ресурси й досягати позитивних фінансових результатів.
4. Управління людськими ресурсами, виробничими процесами та логістикою є ключовими факторами, які впливають на ефективність компанії.

Отже, аналізуючи економічну ефективність стратегію, було виділено декілька можливостей для покращення. Реалізація відповідних заходів може призвести до зростання ефективності та стабільного розвитку компанії в умовах конкуренції. Для «Карлсберг Україна» запропоновано наступні рекомендації:

1. Оптимізація виробничих процесів. Слід детально аналізувати виробничі процеси для ідентифікації можливостей шляхів оптимізації та ефективності. Доцільно впроваджувати принципи ощадливого виробництва (лін-мислення) для скорочення витрат, підвищення продуктивності та зменшення часу виробничого циклу. Основними компонентами системи ощадливого виробництва є аналіз потоку створення цінності, який визначає всі етапи процесу – від сировини до готового продукту, враховуючи інформаційні та матеріальні потоки.

Система «push and pull» організовує виробництво відповідно до запиту клієнтів або за попереднім планом (pull - вимоги клієнта, push - визначений графік).

Впровадження Cellular Manufacturing, що сприяє групуванню ресурсів, щоб звести до мінімуму час процесу, очікування та транспортування. Використання Kanban, який контролює матеріальні потоки, дозволяє забезпечити доставку потрібних деталей у необхідний час.

Також варто звернути увагу на систему швидкої заміни обладнання, яка дозволяє зменшити час налаштування, і рівномірне виробництво, що збільшує продуктивність і ефективність за рахунок зменшення витрат та нерівномірності навантаження на працівників і обладнання.

Також, вирівнювання виробничих процесів дає змогу збільшити обсяг виробництва, покращити його структуру та ефективність, зокрема завдяки зменшенню відходів, запобіганню наднавантаження обладнання та персоналу.

2. Рациональне управління запасами. Варто впровадити таку систему управління запасами, яка допоможе скоротити надлишки, оптимізувати їх рівень та забезпечити своєчасні поставки. Використання методів прогнозування попиту, системи Just-in-Time та інших сучасних інструментів сприятиме ефективному контролю за запасами. Існує декілька методів прогнозування попиту. Можливо, компанія вже використовує один із них, проте варто впровадити найбільш ефективних, які могли б покращити прогнозування.

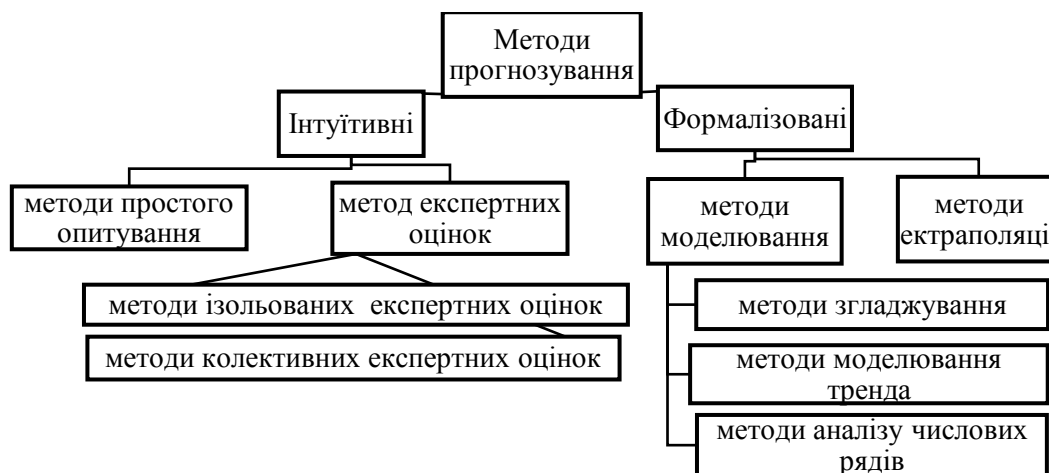


Рис. 4. Методи прогнозування попиту [21]

Основні методи класифіковані на наступні, представлені на рис.4.

Хоча інтуїтивні методи прогнозування мають свою цінність, в сучасних умовах бізнесу вони не завжди є найефективнішими. Формалізовані підходи забезпечують більш надійні результати з кількох причин:

1. Інтуїтивні методи ґрунтуються на власному досвіді та суб'єктивному сприйнятті майбутнього. Вони можуть бути різнорідними що до емоційних впливів, особистих уподобань і обмеженого доступу до інформації, що може призвести до неточних прогнозів.
2. Формалізовані методи прогнозування базовані на аналізі даних статистики, трендах, моделях. Вони забезпечують об'єктивний аналіз і вимагають більшого обсягу інформації, що дозволяє мінімізувати помилки й підвищити точність прогнозів.
3. Формалізовані методи пропонують систематичний і повторюваний підхід що до прогнозування. Вони застосовують конкретні дані й математичні моделі для обґрунтованих рішень, які роблять прогнози більш надійними.

Отже, формалізовані методи прогнозування попиту мають перевагу перед інтуїтивними. Вони знижують ризик помилок, підвищують точність і покращують управління попитом на товари або послуги. Ґрунтуючись на цих даних рекомендовано компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» або ж імплементувати формалізовані підходи до прогнозування, або ж, у разі їх застосування, покращити, для підвищення ефективності.

3. Впровадження технологій. Необхідно активно впроваджувати новітні технології та інноваційні рішення для підвищення продуктивності та зниження витрат. Особливо слід звернути увагу на автоматизацію процесів, використання аналітичних даних, Інтернет-речей та інших цифрових інструментів, які оптимізують виробничі операції.

4. Поліпшення ланцюга постачання. Доцільно переглянути співпрацю з постачальниками щодо оптимізації ланцюга постачання та впровадження більш ефективних систем управління постачанням. Важливо акцентуватись на таких

факторах, як якість, ціна та своєчасність поставок. Можливим рішенням є локалізація постачань і стратегічне партнерство з надійними постачальниками.

5. Оптимізація управлінських процесів. Компанії слід удосконалити управлінські процеси, покращуючи комунікацію, координацію та прийняття рішень. Використання інструментів, таких як проектний менеджмент, бенчмаркінг та управління якістю, сприяє підвищенню ефективності управління.

6. Розвиток персоналу. Компанії варто інвестувати в навчання та розвиток працівників, підвищуючи їх професійні компетенції. Організація тренінгів і навчальна програма допоможе розвинути кількість навичок. Важливо також створити мотиваційні стимули, які сприяють збільшенню продуктивності та ефективності роботи співробітників.

7. Впровадження системи моніторингу та звітності. Необхідно розробити систему моніторингу та звітності, яка дозволяє відслідковувати ключові показники ефективності та проводити аналіз результатів діяльності. Це допоможе ідентифікувати поточні проблеми, визначити пріоритети та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Нинішня система звітності охоплює фінансові показники та звітність зі сталого розвитку, проте вона не включає всі ключові показники ефективності, зокрема в рамках програми «Разом до нуля».

8. Соціальний вплив. Управлінські рішення мають вплив на різні сторони: працівників, споживачів, громадськість та навколишнє середовище. Крім того, рішення в соціальній сфері впливають на інші аспекти діяльності компанії, що також слід брати до уваги.

3.2. Рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо екологічної ефективності

Екологічна ефективність стратегії сталого розвитку компанії «Карлсберг Україна» потребує вдосконалення з огляду на такі фактори:

1. Зростаюча екологічна свідомість суспільства зумовлює необхідність підприємствам демонструвати екологічну відповідальність та сприяти збереженню довкілля. Стратегії та управлінські рішення мають бути спрямовані на мініміза-

цію негативного впливу компанії на довкілля, раціональне використання ресурсів та впровадження екологічно безпечних технологій.

2. Поточні показники екологічної ефективності виявляють незначну негативну динаміку в порівнянні з минулим роком.

Зважаючи на це, екологічна ефективність стратегії та управлінських рішень «Карлсберг Україна» має значний потенціал для покращення. Для досягнення сталого та екологічно відповідного розвитку пропонуються наступні рекомендації:

1. Перехід на відновні джерела енергії. Компанії варто повністю перейти на відновні джерела енергії для виробництва, зокрема інсталяція сонячних панелей, використання вітрової енергії або отримання зеленої електроенергії.

2. Енергоефективність і оптимізація процесів. Необхідно постійно підвищувати енергоефективність виробництва, зокрема завдяки впровадженню енергозберігаючих технологій, оптимізації процесів та мінімізації енергетичних втрат.

3. Обмеження використання пластикової упаковки. Компанії слід замінити пластикову упаковку на біорозкладні або інші екологічно безпечні матеріали.

4. Циркулярна економіка. Важливо впроваджувати принципи циркулярної економіки, що забезпечує переробку та повторне використання матеріалів, розвиток системи повернення та переробки упаковки.

5. Інновації та дослідження. Компанії необхідно продовжувати фінансування досліджень та розробку новітніх технологій, що сприяють зниженню викидів CO₂, що може включати нові методи ферментації, оптимізації використання ресурсів і впровадження інших технологічних рішень.

6. Активізація освітньо-інформаційної діяльності. Компанія повинна активно підвищувати обізнаність про зміну клімату та принципи сталого розвитку, що можна здійснити шляхом організації інформаційних кампаній, вебінарів, а також через співпрацю з навчальними закладами.

7. Залучення зацікавлених сторін. Компанія має активно співпрацювати з громадськими організаціями, науковими інституціями, державними органами, іншими стейкхолдерами для вирішення питань, пов'язаних зі зміною клімату.

8. Взаємодія зі споживачами. Важливо залучати споживачів до екологічних ініціатив компаній, чого можна досягти шляхом введення маркування про вуглецевий слід продукту, активної комунікації з клієнтами та впровадження програм, які заохочують екологічно відповідний вибір.

9. Співпраця з постачальниками. Компанія «Карлсберг Україна» повинна тісно співпрацювати зі своїми постачальниками для забезпечення екологічної стійкості в ланцюжку постачання.

10. Залучення співробітників. Компанія має залучати своїх працівників до досягнення екологічних цілей шляхом імплементації екологічних практик на робочому місці, проведення навчальних програм та заохочувальних заходів.

11. Мотивація та винагорода. Важливо створити систему стимулювання та винагороди для співробітників, які зроблять вагомий внесок у досягнення екологічних цілей компанії.

12. Партнерство та співробітництво. Компанія має розглянути можливості співпраці з урядовими структурами, бізнесами, іншими організаціями, що поділяють кліку сталого розвитку та боротьби зі зміною клімату.

13. Постійне вдосконалення. Компанії необхідно регулярно переглядати та оновлювати свої екологічні підходи, вносити постійні поліпшення та здійснювати оцінку впливу діяльності на клімат.

14. Залучення добровільних стандартів. Компанії варто розробляти та приймати участь в добровільних стандартах і сертифікаційних програмах, які сприяють зниженню викидів CO₂ і покращенню екологічної стабільності.

15. Навчання та розвиток персоналу. Можливо забезпечити постійне навчання працівників у сфері екологічних практик та сталого розвитку. Для цього можна проводити школи, тренінги та семінари, що сприяють підвищенню обізнаності та мотивації персоналу щодо впровадження екологічних заходів.

16. Інтеграція відповідальності у бізнес-стратегію. Важливо ввести принципи екологічної відповідальності, зокрема нульовий вуглецевий слід, в основну стратегію компанії.

17. Аудит водокористування. Компанія повинна проводити детальний аналіз процесів використання води, щоб виявити ключові джерела втрат і знайти можливості для підвищення ефективності їх використання.

18. Впровадження технологій водозбереження. Активне використання технологій, що сприяють економічній воді, таких як системи рециркуляції, обладнання з низьким рівнем витрат води та системи збору й повторного використання дощової води, допоможе зменшити водовикористання.

19. Очищення водних відходів. Компанія повинна впроваджувати сучасні методи очищення води для забезпечення її безпечного повернення до природних джерел, що сприятиме збереженню водних екосистем.

3.3. Рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо соціальної ефективності управлінських рішень

У сучасному світі зростає увага до соціальної відповідальності підприємств. Споживачі та зацікавлені сторони очікують, що компанії будуть активно працювати над вирішенням соціальних проблем і підтримкою спільноти. Тому стратегії та управлінські рішення мають бути акцентовані на створенні соціальної цінності та сприянні сталому розвитку суспільства.

Нижче наведені рекомендації для компанії «Carlsberg Ukraine», які сприяють покращенню її соціального іміджу, розвитку культури відповідного споживання та підвищенню добробуту працівників.

1. Інформування та навчання споживачів. Компанія повинна імплементувати ефективну стратегію комунікації, яка підвищуватиме обізнаність споживачів щодо впливу їх споживання на здоров'я та надавати чітку інформацію про можливості ризиків, пов'язаних зі споживанням алкоголю.

2. Спонування відповідального споживання. Для заохочення відповідального споживання компанія може ввести програми лояльності, що мотивують споживачів до свідомих виборів.

3. Регулярні аудити та оцінка ризиків. Компанії проводять регулярні аудити всіх виробничих підрозділів, оцінюють ризики, виявляють вразливі місця та розробляють плани щодо їх усунення або мінімізації для забезпечення безпеки та ефективності робочих процесів.

4. Формування культури безпеки. Важливе впровадження культури безпеки працівників через впровадження системи звітності, що дозволить персоналу легко звітувати про можливі ризики, нещасні випадки чи інші проблеми.

5. Належна технічна підтримка. Компанія повинна переконатися, що системи безпеки (аварійне освітлення, пожежні тривоги, вентиляція, тощо) належним чином функціонують, забезпечуючи їх регулярне технічне обслуговування для підтримки їх ефективної роботи.

6. Система винагород та стимулів. Запровадити систему заохочення для працівників, які підтримують безпекові стандарти та активно беруть участь у програмі «Нуль нещасних випадків» у вигляді бонусів, премій, похвальних листів або інші мотивації.

7. Участь у соціальних проектах. Компанії бажано співпрацювати з неприбутковими організаціями та соціальними проектами, підтримуючи благодійні ініціативи та волонтерські програми, які спрямовані на покращення умов життя різних верств населення.

8. Впровадження механізмів соціальної відповідальності. Компанії слід запровадити механізми контролю та оцінку впливу своїх рішень на соціальні аспекти, що може включати імплементацію системи метрики, звітності та відстеження показників соціальної ефективності.

ВИСНОВКИ

Трансформація суспільства, економіки та виробничих процесів змушують винаходити нові актуальні стратегії. Еволюція їх відбувається синхронно, враховуючи мінливість економічних, соціальних та екологічних факторів, змушуючи пристосовуватись до нових реалій.

Розвиток концепції сталого розвитку пройшов декілька етапів: зародження, популяризації, удосконалення концепції.

Концепція сталого розвитку окреслює виділення трьох аспектів: економічного, соціального та екологічного, які передбачають їх виняткову значимість та взаємозв'язок і взаємозалежність між ними, при цьому упущення хоча б одного з них порушує загальну стійкість системи.

Аналіз ролі стратегії сталого розвитку на макро-, мезо- і макрорівні вказує на її виключну значущість в стабільному поступовому збалансованому економічному зростанні як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держав та наднаціональних формувань. Відсутність стратегії сталого розвитку може призводити до деформацій, аномалій та в подальшому, при ігноруванні цих проблем, викликати непоправні, інколи навіть катастрофічні незворотні наслідки як в масштабі окремих підприємств, так і в більш глобальних.

Проведений аналіз фінансової звітності компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» показав збільшення темпів зростання фінансових показників на 14%, що відповідає сумі 187 339 тис. грн. Для оцінки впливу різних факторів на цей показник була розроблена багатфакторна модель, що враховує:

1. Фактори першого рівня: чистий дохід від реалізації продукції, чиста рентабельність підприємства.
2. Фактори другого рівня: власний капітал підприємства, коефіцієнт оборотності активів, мультиплікатор власного капіталу, чиста рентабельність.

Аналіз показав, що практично всі показники мають позитивну динаміку. Однак деякі з них показують негативну тенденцію, при цьому найбільший, але разом з тим незначний від'ємний вплив на чистий прибуток має фактор оборо-

тність активів. З точки зору економічної ефективності, загальна оцінка показала, що програма «Разом до нуля» була реалізована належним чином.

З екологічної точки зору позитивні результати досягнуті завдяки впровадженню екологічних ініціатив та скороченню використання водних ресурсів, хоча інші показники мають негативну динаміку. Проте, загальні результати залишаються позитивними.

Соціальні рішення в межах цілі «Нуль безвідповідального споживання» також визнані ефективними, оскільки компанія активно проводить освітню роботу в цій сфері, що підтверджується статистикою взаємодій із цільовими аудиторіями. Також, інші соціальні показники, такі як частота нещасних випадків, демонструють позитивні зміни у цій сфері.

Загалом, стратегія сталого розвитку в межах кампанії «Разом до нуля» визнана ефективною. Сформовані рекомендації, які спрямовані на підвищення ефективності компанії за ключовими векторами.

Для підвищення економічної ефективності рекомендуються такі кроки: удосконалення виробничих процесів, оптимізація управління запасами, впровадження нових технологій, покращення ланцюгів постачання, оптимізація управлінських процесів, імплементація системи моніторингу та звітності, моніторинг соціального впливу.

В аспекті екологічної ефективності основні рекомендації включають: перехід на відновлені джерела енергії, впровадження циркулярної економіки, активне залучення стейкхолдерів (держава, споживачі, постачальники), впровадження добровільних екологічних стандартів, аудит водокористування, підтримка екологічного землеробства.

Для підвищення соціальної ефективності пропонується: стимулювання відповідального споживання серед клієнтів, формування культури безпеки, активніше залучення до соціальних ініціатив.

Більшість перерахованих впроваджень вже застосовуються компанією «Карлсберг Україна», проте поточних зусиль поки що недостатньо, та варто інтен-

сифікувати та всебічно розвивати вищеперераховані аспекти стратегії сталого розвитку.

ДОДАТКИ

Додаток А

Напрямки економічних досліджень концепції сталого розвитку підприємства [14]

Економічні дослідження концепції сталого розвитку	Автор	Сутність досліджень концепції сталого розвитку бізнесу
Передумови виникнення терміну «сталий розвиток»	Римський клуб	Формулювання стратегії «сталого стану», яка передбачала обмеження споживання на основі аналізу можливого впливу економічного зростання на екологічну систему Землі
Орієнтація на відповідальність бізнесу перед суспільством і природою, включаючи економічну, соціальну та екологічну відповідальність	Керролл А.Б. [12]	Розробка поняття «піраміда корпоративної відповідальності», де він розглядає три рівні відповідальності корпорацій: економічний, соціальний та екологічний
Визначення концепції сталого розвитку (1987)	Брундтленд Г.Х. [11]	Започаткування концепції сталого розвитку як такої, що забезпечує задоволення потреб теперішнього покоління, не зашкоджуючи можливостям майбутніх поколінь
Екологічний акцент у концепції сталого розвитку (1996)	Сакс І. [23]	Акцентування уваги на важливості врахування природних обмежень у розвитку, соціальної справедливості і екологічної обачності
Концепція відповідального виробництва	Шмайні С. [24]	Спрямована на створення продукційних практик, які б мінімізували негативний вплив на довкілля та сприяли сталому розвитку, та орієнтації бізнес-спільноти на охорону навколишнього середовища та економічного зростання
Концепція зеленого бізнесу	Харт С. [16]	Ставить завдання створення підприємницьких практик та продуктів, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище. Наголошує на тому, що екологічні можливості можуть стати основним джерелом зростання прибутку для бізнесу
Концепція TBL	Елкінгтон Д. [13]	Введення поняття «Тріпл Боттом Лайн» (TBL), що поєднує економічну, соціальну та екологічну відповідальність
Збалансований підхід до сталого розвитку	Рокстрем Дж., Штеффен В., Ноон К. [21]	Пропонування більш збалансованого підходу до сталого розвитку, включаючи врахування просторових обмежень та соціальних аспектів
Інноваційний підхід до сталості	Харт С. [17]	Розгляд ролі бізнесу як інноватора в досягненні сталого розвитку
Інтеграція соціальних, еко-	Портер М., Кре-	Формування ідеї створення спільної вар-

логічних та економічних аспектів	мер М. [19]	тості, де соціальна відповідальність може приносити економічну вигоду
Концепція соціальних інновацій	Малган Г., Такер С., Алі Р., Сандерс Б. [18]	Ставить перед собою завдання розробки нових рішень для соціальних викликів та забезпечення сталого розвитку
Циркулярна економіка	Гейсдёрфер М., Саважет П., Бокен Н.М.П., Халтинк Е.Дж. [15]	Концепція кругової економіки спрямована на збереження ресурсів та мінімізацію відходів шляхом перетворення економічних систем на циклічні та забезпечення сталого розвитку
Концепція створення нового суспільства, орієнтованого на людину	Фукуда К. [14]	Інтеграція принципів сталого розвитку в модель Суспільства 5.0, де технології служать розв'язанню соціальних та екологічних проблем

Додаток Б

**Основні економічні показники виробничо-фінансової діяльності за
2020-2022 рр. [26-28]**

Показник	Рік			2022 р. у % до 2021 р.	Середній абсолю- тний приріст (або середній темп росту)
	2020	2021	2022		
Чистий дохід від реаліза- ції продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	8106083	8340977	9033066	8%	692089
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4279095	4617137	5125335	11%	508198
Валовий прибуток (зби- ток), тис. грн.	2029565	1682310	1845874	10%	163564
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	1640449	1341539	1528878	14%	187339
Валюта балансу, тис. грн.	5673538	7237353	5643378	-22%	-1593975
Власний капітал, тис. грн.	3517149	4720388	3191510	-32%	-1528878
Власні оборотні кошти, тис. грн.	3244543	4793684	3216587	-33%	-1577097
Дебіторська заборгова- ність, тис. грн.	936241	456229	955603	109%	499374
Кредиторська заборгова- ність, тис. грн.	1707692	1347052	1705694	27%	358642

Додаток В

Фінансові результати діяльності “Carlsberg Ukraine” за 2020-2022 рр.

[26-28]

Показник	Значення, тис. грн			Зміна значень звітного року	
	Попередні роки		Звітний рік (2022)	Абсолютна, тис. грн	Темп приросту, %
	2020	2021			
Фінансовий результат від основної операційної діяльності	3826988	3723840	3907731	183 891	5%
Фінансовий результат від іншої основної операційної діяльності	216206	87903	352983	265 080	302%
Фінансовий результат від операційної діяльності	2029565	1682310	1845874	163 564	10%
Фінансовий результат від фінансової діяльності	32575	7368	79224	71 856	975%
Фінансовий результат від іншої звичайної діяльності	-47379	-39790	-58105	-18 315	-46%
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	2014761	1649888	1866993	217 105	13%
Фінансовий результат від господарської діяльності	1640449	1341539	1528878	187 339	14%

Додаток Г

Аналіз витрат підприємства за 2020-2022 рр. [26-28]

Показник	Значення						Відхилення значень звітнього періоду		
	Попередній період				Звітний період (2022)				
	2020		2021						
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту, %	Пунктів структури, %
Собівартість реалізованої продукції	4279095	64,3	4617137	64,8	5125335	64,4	508198	11%	-0,37
Адміністративні витрати	303957	4,6	300897	4,2	365997	4,6	65100	22%	0,38
Витрати на збут	1708918	25,7	1764575	24,8	1972788	24,8	208213	12%	0,03
Інші операційні витрати	754	0,01	63961	0,9	76055	1,0	12094	19%	0,06
Фінансові витрати	4343	0,1	20578	0,3	13360	0,2	-7218	-35%	-0,12
Інші витрати	69868	1,0	53179	0,7	67664	0,9	14485	27%	0,1
Податок на прибуток від звичайної діяльності	374312	5,6	308349	4,3	338115	4,2	29766	10%	-0,1
Разом	6650906	100	7128676	100	7959314	100	830638	12%	0

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основи стійкого розвитку: навч. посібник; за заг. ред. Л. Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2005. – 654 с.
2. Радишевська З. М. Поняття та структура принципу сталого розвитку. URL: <https://www.polukr.net/uk/blog/2016/06/ponjatja-ta-struktura-principu-rozvitku> (дата звернення: 18.08.2024).
3. Стратегія і тактика сталого розвитку економіки України: матеріали Міжн. наук.-практ. Інтернет-конференції на базі Подільського державного аграрно-технічного університету (м. Кам'янець-Подільський, 1–2 листопада 2012 р.). – Тернопіль: Крок, 2012. – 108 с.
4. Фоміна М. В. Проблеми сталого економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія / М. В. Фоміна. – Донецьк: ДонНЕУТ, 2010. – 364 с.
5. Фоміна М. В. Сталий розвиток економіки в умовах глобалізації: теорія і методологія: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук / М. В. Фоміна. – Донецьк, 2010. – 38 с.
6. Report of the United Nations conference on the human environment. Stockholm, 15–16 June 1972. United Nations. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/523249> (дата звернення: 13.08.2024).
7. Л. О. Зайцева. СКЛАДОВІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. Ефективна економіка. 2019. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.55.
8. Hicks J.R. Value and Capital An Inquiry into some Fundamental Principles of Economic Theory. Second Edition. Oxford University Press. 1975..
9. Tebini H., M'Zali B., Lang P., Perez-Gladish B. The Economic Impact of Environmentally Responsible Practices // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2016. Vol. 23. Issue 5. P. 333-344.
10. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 104–107
11. Сталий розвиток. Центр екологічного маркування та сертифікації. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>

12. Сталий розвиток: світоглядна ідеологія майбутнього: монографія / за ред. М. А. Хвеси́ка. – К.: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку» Національної академії наук України, 2012. – 465 с.
13. Сталий розвиток підприємств, регіонів, країн: матеріали міжнар. наук. конф. (м. Дніпропетровськ, 5–7 листопада 2012 р.). – Дніпропетровськ: Нац. гірничий універ., 2012. – Т. 1. – 154 с., Т. 2. – 240 с.
14. Карпенко О. О., Майзель С. П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 98-111. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-8>.
15. Agenda 21. United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (дата звернення: 14.08.2024).
16. Barbosa G. S., Drach P. R., Corbella O. D. A Conceptual Review of the Terms Sustainable Development and Sustainability. *International Journal of Social Sciences*. 2014. Vol. III (2). URL: https://www.iises.net/download/Soubory/soubory-puvodni/pp-01-15_ijossV3N2.pdf (дата звернення: 14.08.2024).
17. Васюткіна Н.В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства: Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація., 2013., с.27-30
18. Гальчак Х.Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»; Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2016. №847, с. 69-74.
19. Чернова Т.Л. Еколого-економічні принципи сталого розвитку національної економіки: Економіка та держава. 2013, №5, с.63-66
20. Сталий розвиток. Центр екологічного маркування та сертифікації. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>

21. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств: наук. вісник Херсонського держ. університету; Економічні науки № 36, 2019, с. 75-81.
22. Офіційний сайт ПАТ «Карлсберг Україна». URL: <http://carlsbergukraine.com>
23. CarlsbergUkraine. Звіт зі сталого розвитку CarlsbergUkraine2021. URL: <https://www.carlsbergukraine.com/media/jjkl02f0/esg-report-2021-cu.pdf>
24. CarlsbergUkraine. Звіт зі сталого розвитку CarlsbergUkraine2022. URL: https://www.carlsbergukraine.com/media/viedo2a3/2022_report_ukr-1.pdf
25. CarlsbergUkraine. Звіт зі сталого розвитку CarlsbergUkraine2023. URL: https://www.carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf
26. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2020 р.
27. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2021 р.
28. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2022 р.
29. Carlsberg's ESG programme Together Towards ZERO and Beyond [Електронний ресурс] // Carlsberg Group. – Режим доступу: <https://www.carlsberggroup.com/sustainability/our-esg-programme/>
30. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № №722/2019. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
31. Ferlito R. Business model innovation for sustainability: a new framework [Електронний ресурс] / Rosaria Ferlito, Rosario Faraci // Innovation & Management Review. – 2022. – Т. 19, № 3. – С. 222–236. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0125>
32. Ткаченко В. В., Маховський С. В. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4925>

DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>

33. Маховський С. В. Цифровізація фіскальної політики України: вплив на податкову систему та економічне зростання. Фіскальна політика: досягнення, інновації та перспективи розвитку [Електронне видання] : зб. матер. студентської наук. конф., 24 жовтня 2024 р., м. Ірпінь / Державний податковий університет. – Ірпінь : ДПУ, 2024.

34. Маховський С. В. Індустрія 4.0, інновації та сталий розвиток. Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови [Електронне видання] : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня 2024 р., м. Ірпінь / Державний податковий університет, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». – Ірпінь : ДПУ, 2024. – 628 с.