

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління стійким розвитком підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Гнибіденко Володимир Олегович _____

Керівник: канд. екон. наук, ст. викл.

Немченко Тетяна Анатоліївна _____

Рецензент: Головний бухгалтер

ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» Кавун Л.В.

м. Кропивницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність концепції стійкого розвитку підприємства.....	6
1.2. Складові та принципи управління стійким розвитком.....	14
1.3. Механізм організації стійкого розвитку на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЕЗ».....	29
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».....	29
2.2. Фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».....	36
2.3. Характеристика управління ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» в контексті дотримання принципів сталого розвитку.....	44
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЕЗ».....	54
3.1. Розробка заходів стосовно забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».....	54
3.2. Підвищення стійкості розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» за рахунок оновлення системи мотивації праці персоналу.....	61
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Темпи зміни ринкової кон'юнктури, оновлення законодавчих вимог, прискорення темпів науково-технічного розвитку, загострення конкуренції не лише на локальних, а й на глобальних ринках, зумовлюють швидкісні зміни в оточуючому середовищі, які в українських реаліях станом на сьогодні ускладнені воєнний станом та небезпекою, яку становить військова агресія на території нашої держави суттєво впливає на стійкість економічного господарювання вітчизняних підприємств, послабили їх адаптивність до подолання кризи та уникнення ризику. Відповідно, більшість організацій, в Україні опинились в скрутній ситуації і знаходяться на межі виживання в умовах загостреної конкурентної боротьби, високого ризику та обмеженої можливості збуту на глобальному ринку. В означених умовах великого значення набуває проблематика забезпечення максимально стійкого та ефективного господарювання та формування потужного потенціалу на майбутнє для стратегічного розвитку підприємства

Питанням формування системи менеджменту стійкого розвитку приділяло увагу велике число науковців, зокрема: Грибчук А., Іванюта Т., Грицина Л., Демиденко Л., Довбуш В., Бабій К., Іванченко В., Лазоренко Т., Шолом І., Харченко Т., Яковенко Я. Однак, з огляду на стратегічно важливу для забезпечення продовольчої безпеки олійно-жирову галузь, питання стійкого розвитку олійноекстракційного підприємства є важливим в умовах сьогодення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування на підприємстві ефективного механізму організації менеджменту стійкого розвитку, визначення інструментів управління стійким розвитком на підприємстві олійно-жирової галузі та розробка практичних рекомендацій для поліпшення управління стійким розвитком організації в перспективі.

В розвиток означеної мети, було окреслено наступні завдання виконання кваліфікаційної роботи: визначення сутності концепції сталого розвитку та її основних складових; окреслення основних принципів формування механізму сталим розвитком організації; дослідження практичного втілення концепції сталого розвитку та основних показників стійкості обраного об'єкта дослідження; формування практичних рекомендацій для забезпечення безвідходного виробництва та організації системи мотивації на засадах індивідуального підходу до працівників.

Об'єктом дослідження обрано ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційних завод», а предметом дослідження бакалаврської роботи є теоретичні та практичні аспекти організації процесу стійкого розвитку на підприємстві.

Теоретико-методологічний базис, застосований у кваліфікаційній роботі, використовувався згідно із спрямуванням кожного розділу. Так, у теоретичному розділі було задіяно методи спостереження, порівняння, а також узагальнення. Аналітичний розділ був написаний за використання методів аналізу, порівняння, синтезу, а також логічного і графічного методів. Дослідницький розділ був написаний за використання методу порівняння, спостереження, аналізу, абстрагування та графічного методів.

Наукова новизна у кваліфікаційній роботі пов'язана із обґрунтуванням ефективності проєкту нарощення потужності електростанції на підприємстві для забезпечення безвідходного виробництва, а практичне значення пов'язане із адаптацією інноваційних технологій мотивації праці базуючись на індивідуальному підході до всіх категорій працюючих на підприємстві.

Результати кваліфікаційної роботи обговорювались на II Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих учених «Державне та муніципальне управління у XXI ст: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти» на тему «Засади управління сталим розвитком підприємства у воєнний період», а також були прийняті до впровадження

для вдосконалення системи менеджменту ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційних завод».

Робота усталено складається з вступу, трьох розділів та висновків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність концепції стійкого розвитку підприємства

Умови турбулентного сьогодення ставлять перед підприємствами та організаціями умови щодо перманентного розвитку та впровадження змін, в результаті яких можна не лише вижити в конкурентному середовищі, а й наростити конкурентні переваги. Більшість комерційних підприємств зорієнтовані на провадження такої стратегії менеджменту, яка б дозволила не тільки забезпечувати ефективність управлінської системи, а й здійснювати це, опираючись на засади ресурсо та природозбереження. Відповідно до зазначеного, впровадження концепції менеджменту стійкого розвитку в сучасних умовах є для сучасних підприємств, організацій найдоцільнішим у світлі підтримки стабільності господарської діяльності та утримання конкурентоздатності.

Загалом, концепція стійкого розвитку базується на вирішенні проблем суспільного характеру та має підвищену актуальність в світлі забезпечення екологічного, соціального та безпечного економічного ефекту від господарської діяльності організацій із підтримкою при цьому стабільних темпів розвитку його функціонування. Відтак, застосування принципів сталого розвитку дозволяє організаціям, навіть на ранніх ступенях розвитку, впровадити актуальні зміни, які в подальшій перспективі дадуть позитивний результат. З огляду на це, маємо зазначити, що питання щодо впровадження концепції стійкого (сталого) розвитку в управлінській механізм сучасних

організацій є актуальним та має стати стрижнем забезпечення стійкості вітчизняних підприємств [12, 15, 25].

На думку більшості вчених, забезпечення стійкого розвитку на сьогодні є ваговою складовою успішної діяльності комерційних організацій із врахуванням нестабільності та турбулентності оточуючого середовища. В цьому ракурсі, менеджмент стійкого розвитку базується на підвищенні ролі соціально-економічних факторів в зростанні ефективності діяльності організації [2, 9, 14,].

В основу концепції стійкого розвитку покладено комплексний підхід, що описує правила функціонування організацій та базується на інтеграційній взаємодії соціального, економічного та екологічного аспектів їх діяльності. При цьому закладається головна ідея, що темпи економічного розвитку організації повинні співпадати із темпами відтворення природних ресурсів не тільки для задоволення власних інтересів управлінців та підприємців, а й для задоволення потреб прийдешніх поколінь. Дана концепція ґрунтується на балансі трьох її складових: соціальної, екологічної та власне економічної. Підтримання співвідношення між ефективністю соціально-економічних показників розвитку організації та екологічною відповідальністю за результати її функціонування дозволяють забезпечити баланс згаданих складових, що дає можливість наростити екологічність виробничої діяльності організації при зростанні її фінансових результатів та паралельному розв'язанні суспільних проблем [21].

Узагальнюючи зазначене, під стійким розвитком можна розуміти процес, який характеризується стабільністю, невпинністю, підконтрольністю, стійкістю до криз, нарощенням економічної ефективності з одночасним посиленням соціальної відповідальності перед контрагентами та суспільством, а також базується на розробці заходів, що направлені на охорону довколишнього середовища і покращення суспільного добробуту як для сучасного покоління, так і прийдешнього [18].

Сутність дефініції «сталий розвиток» в самому своєму трактуванні має певну суперечність, позаяк включає дві категорії: «сталість» та «розвиток», іншими словами - певну стабільність і покращення. За морфологічним значенням цих слів, «розвиток» спрямований власне на зміни, а під «сталістю» розуміють стабільність, тобто незмінність сучасного стану певної системи, що і складає основне протиріччя. Відтак, побутує думка стосовно не зовсім вірного тлумачення терміну «сталий розвиток», а пропонується його трактування в ракурсі підтримуючого розвитку, тобто такого розвитку, який має певну тривалість, який не заперечує майбутнє існування та подальший розвиток суспільства [44].

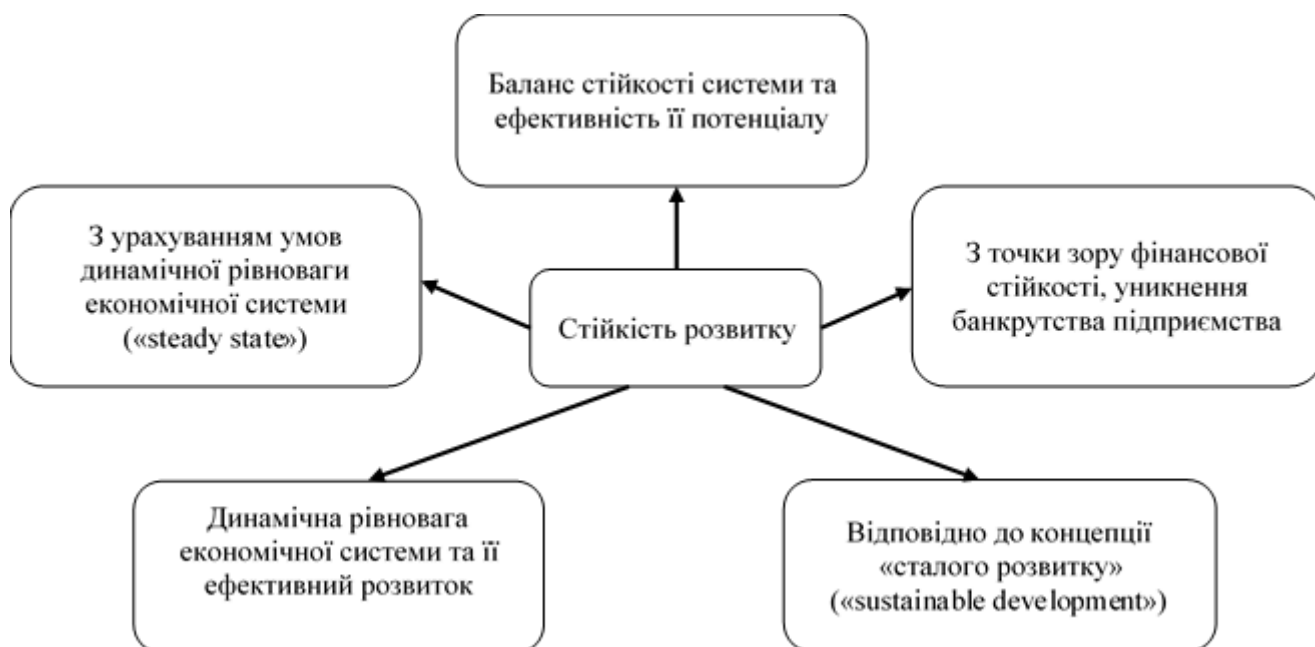
Категорія «стійкий» згадується перший раз в 1987 році в праці Г.Х.Брутланд «Наше спільне майбутнє», в якій підкреслено, що до головних механізмів, які дозволяють запуснути процес змін, належить формування перспективи для покращення функціонування суспільства та навколишнього середовища, вирішення проблемних питань щодо нарощення темпів розвитку промисловості, енергетичного сектору, міжнародних та регіональних стосунків [21].

Після цього в науковій літературі відбувся розвиток визначення категорії «сталий розвиток». Зокрема, в згаданій праці підкреслювалося, що ця дефініція передбачає такий тип суспільного розвитку, який дає змогу задовольнити інтереси сучасного покоління людства, але й одночасно не становить загрози майбутнього існування та розвитку прийдешніх поколінь та передбачає їх право задовольняти власні потреби [21].

Можемо зробити висновок, що дана категорія ґрунтується на принципах мінімізації негативних наслідків, що супроводжуватимуть зменшення кількості природних ресурсів та екологічної забрудненості оточуючого середовища внаслідок прискорених темпів соціально-економічного розвитку суспільства в ракурсі забезпечення майбутніх потреб людства. Підкреслимо, що поняття «розвиток» характеризується перманентними перетвореннями, які спрямовані на досягнення такого стану

соціально-економічної системи, який забезпечує ефективність, а власне сам процес, про який йде мова, не обмежений часовими рамками і може мати властивість до стрибкоподібного росту та супроводжуватися виникненням криз і перешкод на цьому шляху. Саме збалансованість стійкості та зростання економічних показників і складає процес організаційного розвитку.

Спираючись на вищезгадане зауважимо, що трактування сталого розвитку має безліч розгалужених варіантів, що не дає можливість виокремити одне його значення. Загалом підходи до визначення вказаного поняття відображено нами на рис. 1.1.



**Рис.1.1. Напрями наукових думок щодо визначення категорії
«стійкий розвиток організації»**

Джерело: [21]

Підбиваючи підсумки дослідження, зауважимо, що на його основі можна виділити п'ять основних підходів, які характеризуватимуть зміст категорії «стійкий розвиток організації», що відображено на рисунку 1.1.

1. Трактування категорії, що спирається на забезпеченні врівноваженості економічної системи в динаміці. При цьому стійкість за

своїми характеристиками є процесом, який близький до рівноваги, однак дані категорії не є тотожними [14].

2. Стійкість організації прирівнюється до підсумків його фінансової діяльності. Автори, які схиляються до даного підходу стверджують, що фінансова стійкість ґрунтується на стабільному отриманні прибутків від результатів господарської діяльності з паралельним формуванням передумов для раціонального використання фінансових ресурсів, підтримки ритмічних темпів матеріально-технічного забезпечення та налагодження точності даного процесу, забезпечення результативності виробництва та продажу продукції компанії. На противагу даному підходу, зауважимо, що на сьогодні багато вітчизняних підприємств здійснюють свою діяльність із збитковим кінцевим результатом, зберігаючи при цьому потенціал до конкурентної боротьби [4].

3. Принципи концепції стійкого розвитку виступають підґрунтям для оцінки стійкості економічних показників діяльності організації. Прихильники даного підходу вважають, що категорія сталий розвиток взаємопов'язана із дослідженням суспільних взаємовідносин, природою та індивідом. Сучасна стратегія соціального добробуту витікає із потреб майбутнього та визначається як процедура виживання і безперервного розвитку цивілізації, що можлива лише за умови збереження природного потенціалу оточуючого середовища. Маємо зауважити, що дана концепція знаходить своїх прихильників в усьому світі і є досить актуальною [25].

4. Концепція, що базується на формуванні динамічної рівноваги організаційної системи та забезпеченні умов для її ефективного розвитку. При цьому власне дефініція «розвиток» ототожнюється із категоріями «зростання» та «ріст» у контексті нарощення показників соціально-економічної складової, організаційного та суспільного добробуту [21].

5. Базуючись на теорії систем, категорія «стійкість організаційного розвитку» досліджується із врахуванням можливих ринкових обмежень та потенціалу організації [20].

Узагальнюючи вищезазначене, приходимо що на сьогодні немає усталеного визначення концепції стійкого розвитку, що можна пояснити певними причинами, наприклад галузевою приналежністю підприємства. В цьому контексті, можна виділити основні підходи щодо трактування категорії стійкий розвиток організації, що відображено на рис. 1.2.

Прагматичний підхід	• Забезпечення виокремлення такі види стійкості: • - організаційна (стійкість структури управління); • - ринкова (стійкість системи в мінливих умовах); • - виробнича (стабільність виробництва).
Структурно-системний підхід	• Диференціаційна стійкість на макро-, мікро- та мезорівнях, що дає можливість врахувати синхронізованість зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
Фінансово-орієнтований підхід	• Характеризується зосередженням уваги системи управління стійким розвитком на фінансовій стійкості підприємства та визначення його вартості, враховуючи позиції на ринку.
Триєдиний підхід	• Поєднання економічної, екологічної та соціальної складових. Забезпечує стійкість за рахунок одночасності економічного росту, врахування інтересів стейкхолдерів та дотримання екологічних норм.

Рис.1.2. Підходи щодо визначення трактування поняття «стійкий розвиток організації»

Джерело: [21]

Маємо зауважити, що на нашу думку найбільш влучним вважається комплексний підхід, який дає визначення стійкому розвитку організації з точки зору інтеграції економічної, екологічної та соціальної системи, а власне концепція стійкого розвитку на практиці потребує систематизації та застосування комплексу дій, які б враховували екологічні вимоги щодо збереження довкілля, унеможливлення банкрутства організації та формування його стійкості за всіма напрямками розвитку [21, 40, 47].

В цьому ракурсі, підкреслимо, що комплексний підхід до стійкого розвитку підприємства можна трактувати, як інтегроване об'єднання усіх підсистем організації. Відповідно, можна стверджувати, що впровадження

концепції стійкого розвитку в практику господарювання організацій має на меті систематизування та випробування власне комплексного підходу, що обумовлено тим, що прихильники прагматичного підходу до стійкого розвитку не беруть до уваги власне екологічну складову функціонування організації, за умов використання структурного системного підходу не можна вчасно передбачити та мінімізувати наслідки кризи, а саме триєдиний підхід дає змогу здійснити оцінку стійкого розвитку організації тільки в узагальненому вигляді [49].

Одним з першочергових завдань концепції стійкого розвитку є підтримання на належному рівні екологічного стану оточуючого середовища для формування передумови існування людства в майбутньому. Зауважимо, що управління природними ресурсами тривалий час було організовано нераціонально, а власне соціально-економічний розвиток унеможлиблюються без раціоналізації споживання природних ресурсів, підтримки та збереження екологічних процесів, які є вкрай важливими для існування людського суспільства. Закінчення періоду дешевої сировини та споживання природних ресурсів без обмежень призвело до нарощення як виробничих витрат, так і збитків у переробній та сировинній галузях, необхідності застосування очищувальних технологій, безперестанного здійснення заходів, спрямованих на підтримку екології та природного середовища. Підсумовуючи вищевикладене, зауважимо, що під екологічним фактором можна розуміти систему тих видів діяльності та витрат, які направлені на раціоналізацію використання ресурсів, які отримуються з природного середовища, його охорону та забезпечення подальшого відтворення [10].

Зауважимо, що завдяки екологічному фактору на організаційному рівні можна або зменшити витрати на виробництво певних видів продукції, або ж навпаки, значно їх збільшити. При цьому практичний досвід менеджменту показує, що використання дороговартісного, але економічного способу використання сировини та матеріалів, а також застосування новітніх

екологічних технологій, як правило, є вигіднішим, аніж витрачання коштів на утилізацію чи очищення виробничих відходів. Приходимо до висновку, що запровадження ресурсозберігаючих технологій стає основним стрижнем концепції стійкого розвитку організації.

Другою наріжною складовою означеної концепції є ресурсна. Організації застосовують достатньо великий набір різних ресурсів, що можна поділити на відновлювальні та невідновлювані, тобто певні природні ресурси можуть або зовсім не відновлюватися в природному середовищі, або ж процес їх відновлення буде довшим, аніж процес використання. В заданій схемі основну увагу варто приділити саме невідновлювальним ресурсам у напрямі їх заміни тими ресурсами, які за своєю природою є відновлювальними. У разі ситуації, якщо знайти такого аналогу неможливо, варто зосередити увагу на пошуку якомога економніших технологій для використання цього виду ресурсів та його збереження для прийдешніх поколінь [10].

Додамо, що запровадження концепції стійкого розвитку лежить в полі ефективного використання власне людського ресурсу. З огляду на це, варто здійснювати ряд заходів для підтримки високої кваліфікації людських ресурсів, які є в організації, шляхом їх постійного розвитку та навчання. Питання ефективного використання та розвитку людських ресурсів призводять до розуміння важливості формування соціально прийнятних умов праці для персоналу, що включає організацію не лише робочого середовища, а й надання можливості якісного проведення вільного часу працівників. Формування балансу між роботою та відпочинком може стати одним із факторів успіху організації.

Загалом застосування концепції стійкого розвитку як на мікроекономічному, так і на макроекономічному рівні, основною своєю метою ставить збереження навколишнього середовища та використання ефективних технологій, направлених на ресурсозбереження для забезпечення перманентного економічного розвитку організації. А відтак, можна зробити

висновок, що застосування ідей стійкого розвитку в організації передбачає застосування системного підходу, позаяк як зміна поодиноких елементів не дасть комплексного бажаного результату [10, 18, 39].

Як підсумок, зазначимо, що ефективність застосування концепції стійкого розвитку організації прямо пов'язана із вірним дотриманням вищевказаних принципів, а також правильного формулювання стратегічної мети сталого розвитку та перспективних шляхів її досягнення менеджментом компанії.

1.2. Складові та принципи управління стійким розвитком

Стратегія стійкого розвитку спрямована на розробку довгострокового перспективного плану, що ґрунтується на постійному оновленні сутності економічної системи, тобто формуванні такого стану економіки, який направлений на стимулювання результатів господарського функціонування організації, задоволенні споживчого попиту, виправданні суспільних очікувань, здійсненні зобов'язань перед контрагентами та державою згідно до сформованих цілей у умовах турбулентності оточуючого середовища та обмеженості ресурсного забезпечення.

Ще раз наголосимо, що концепція стійкого розвитку базується на основних принципах, які передбачають баланс економіки та екології, соціальної та економічної складової суспільного розвитку, що передбачає застосування тих основних ресурсів в максимальній кількості, які в результаті дадуть позитивний економічний та соціальний ефект, а також вирішення проблемних питань в контексті розвитку теперішнього та прийдешнього поколінь.

Як вже зазначалося, основними складовими стійкого розвитку організації можна назвати економічну, екологічну та соціальну, основну характеристику яких подано на рис. 1.3. [10].

Маємо підкреслити, що узагальнюючи напрацювання вчених стосовно дослідження стійкого розвитку, основним пріоритетом більшої частини організацій стабільне підтримання розвитку на основі балансу економічної, соціальної та екологічної складових, здійснюється за наступних умов:

- оптимізування та підтримка вже існуючих обсягів господарської діяльності;
- нарощення конкурентоздатності;
- застосування таких механізмів менеджменту, які дозволяють підтримувати керований стан стійкого розвитку [49].

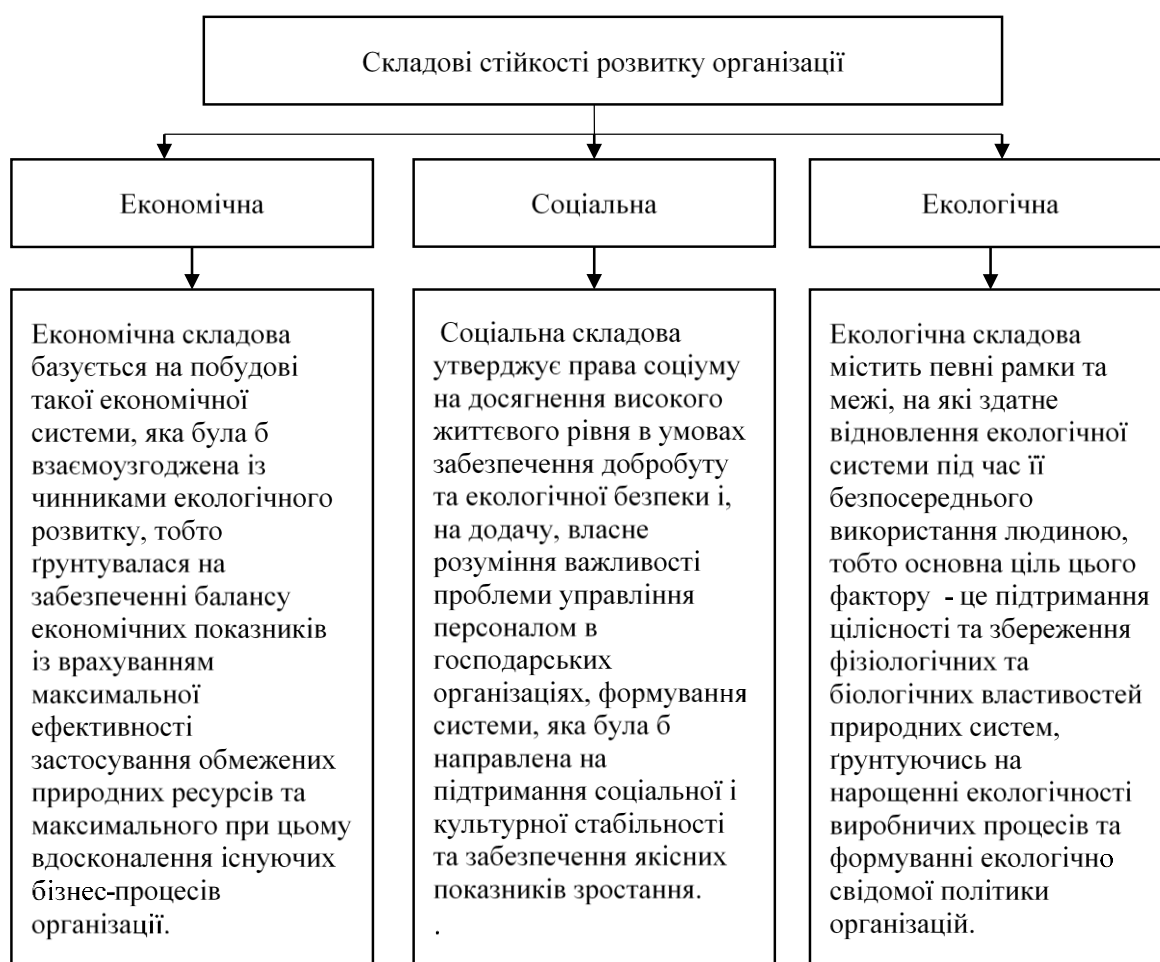


Рис.1.3. Складові стійкого розвитку організації

Джерело: [10]

Розглядаючи більш конкретніше кожен із складових власне стійкого розвитку, маємо зауважити, що економічна складова характеризується оптимальним застосуванням ресурсів, коштів та технологій, що дозволяють ощадливе використання матеріалів з кінцевою метою збереження капіталу організації. При цьому, для організації важливо, окрім набуття фінансової автономності, володіти потенціалом, який дозволить в подальшому їй самоорганізуватися та саморозвиватися [2].

Функціонування ресурсної або екологічної складової спрямоване на підтримку цілісності природних систем. Однак, при цьому варто зауважити, що процес екологізації виробничої діяльності дає лише часткове пом'якшення негативного впливу людини на оточуюче середовище, а остаточне вирішення проблем, що носять екологічний характер можливе тільки за застосування комплексної системи заходів стосовно охорони довкілля та удосконалення системи управління екологічними ресурсами і раціоналізацією користування природними багатствами [19].

На меті підтримки соціальної складової лежить стабілізація соціальної і культурної систем. Наголосимо, що для організацій проблеми, що носять соціальний характер можуть мати критичний характер за умови ігнорування надання персоналу соціальних гарантій чи формування добробуту їх життєдіяльності. А відтак, для їх розв'язання варто задіяти до суспільно значимих процесів стейкхолдерів, враховуючи їх основні інтереси в своїй діяльності [47].

В даному ключі важливого значення набуває оцінка стійкості організації, яка, із врахуванням комплексності функціонування соціально-економічної та екологічної складових, здійснюється на базі індикаторів, які відображені на рис. 1.4.

За допомогою згаданих індикаторів можна здійснити кількісну оцінку різних аспектів діяльності підприємства, при цьому варто звернути увагу, що вони можуть варіюватися в певних рамках, а їх відмінність, зважаючи на особливості функціонування тої чи іншої організації, може визначати

ефективність тих чи інших заходів, які були запроваджені для досягнення запланованих показників діяльності [21].

Можна використовувати і різні методи оцінки згаданих індикаторів, зокрема натуральну, грошову, бальну та інші. Підкреслимо, що зазначені показники за своєю природою оцінюють економічну складову стійкого розвитку організації, а охарактеризувати загальний стан стійкості підприємства можна за рахунок застосування системного підходу та оцінки індикаторів, які характеризуватимуть стан загального управління системою [21].

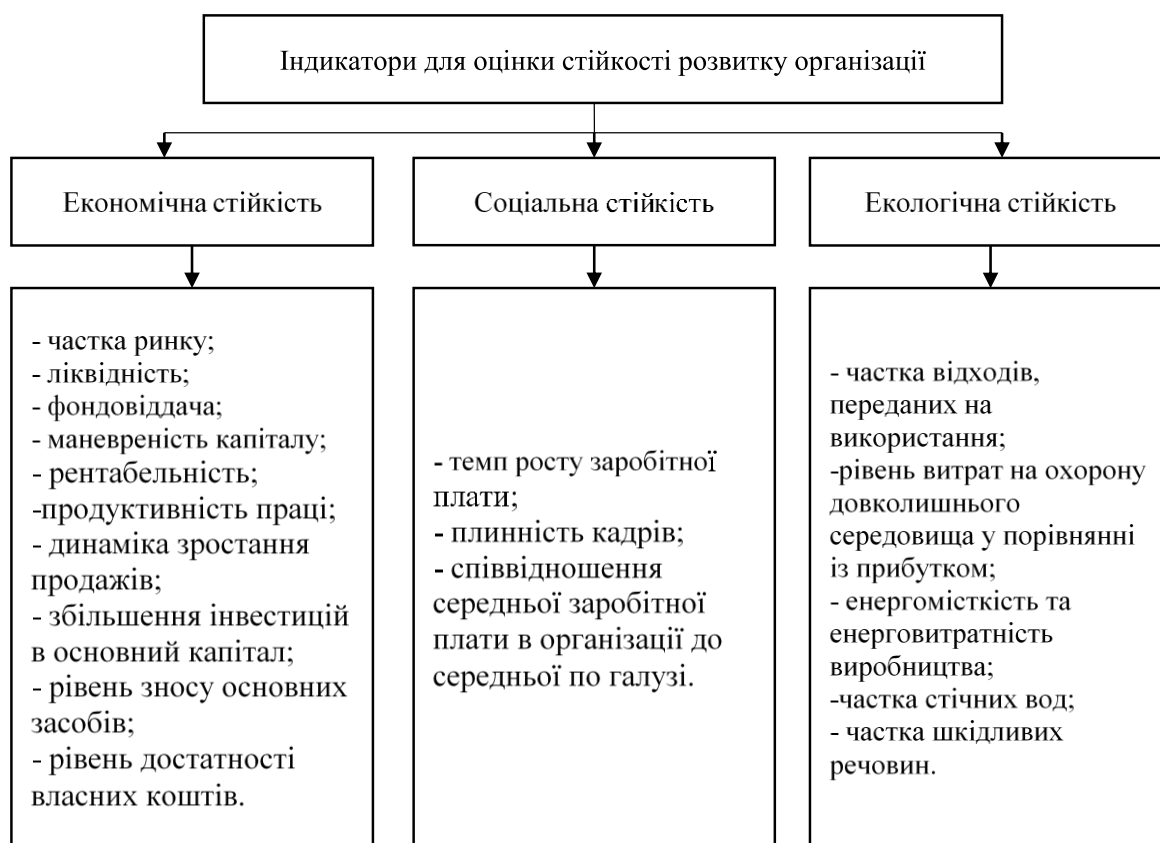


Рис.1.4. Індикатори рівня стійкого розвитку організації

Джерело: [21]

Такий підхід дозволить дослідити та застосувати заходи стосовно покращення стійкості складових загальної системи та зміцнити конкурентні позиції організації, удосконалити менеджмент її бізнес-процесів, а також

наростити виробничо-господарський потенціал і укріпити фінансово-економічний стан, що прямо впливає на показники стійкості організації.

Варто зауважити, що виокремлюють наступні напрями досягнення стійкого розвитку організації.

- ендогенний напрям базується на твердженні, що організація основних видів господарського функціонування підприємства на основі засад стійкого розвитку має спиратися на раціоналізацію господарської діяльності, оптимізацію доходів та витрат, використання можливостей впровадження інформаційних технологій та інтенсифікацію, за їх рахунок, виробничої діяльності, нарощення темпів забезпечення економічної безпеки організації з одночасним зниженням навантаження на оточуюче середовище;

- під екзогенним напрямом розуміють сукупність дій, які направлені на покращення діяльності організації в напрямку забезпечення соціальних цілей стосовно нарощення якості життя, зміни споживчого підходу на підхід відтворювальний, впровадження соціальних цінностей на національному, регіональному рівні та визнання глобальних потреб розвитку людства;

- поліпшення умов господарської діяльності організації, що прямо пов'язані із покращенням ринкової кон'юнктури у напрямі вдосконалення податкової системи стосовно зниження податкового навантаження з екологічно відповідальних виробництв, вірне здійснення прогнозів щодо соціально-економічного розвитку суспільства, підтримка вимог стандартів збереження довкілля, проведення оцінки та пошук можливостей до впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій, а також проведення заходів стосовно модернізації інфраструктури, що забезпечує охорону природного середовища [49].

Відтак, узагальнюючи, зазначимо, що в основі концепції стійкого розвитку лежать три головні принципи, які базуються на:

- балансі економіки та екології;

- балансі соціальної та економічної сфери суспільного буття. що має на меті використання з максимальним ефектом тих видів ресурсів, які дадуть змогу підприємствам та організаціям економічно розвиватися в рамках підтримки інтересів населення;

- вирішення тих завдань, які супроводжуються вирішенням питань не тільки інтересів сучасного покоління ,а й всіх прийдешніх, що також володіють правами на ресурси [10].

Відповідно до вище згаданого, основними вимогами стійкого розвитку виробничої організації є, насамперед:

- формулювання мети існування організації, її місії та стратегії, які б корелювалися із концепцією стійкого розвитку;
- врахування інтересів працівників організації, а також її безпосередніх споживачів під час застосування заходів щодо досягнення місії та мети компанії;
- нарощення майнового потенціалу організації з паралельним раціональним використанням доступних йому ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, тощо);
- здійснення заходів щодо розвитку виробничого процесу та модернізації продукції, яка має конкурентоспроможність на цільовому ринку;
- формування соціальних умов для розкриття трудового потенціалу працівників;
- модернізація та вдосконалення виробничих технологій, що не приносять шкоду довколишньому середовищу;
- притримання екологічних правил та норм, які сприятимуть охороні та відтворенню довколишнього середовища;
- проведення перманентного моніторингу та оцінки стійкості розвитку виробничої організації із обрахуванням показників економічної результативності та ефективності [10, 16, 23, 29].

Підкреслимо, що окрім зазначених вищезазначених, виділяють такі принципи стійкого розвитку, як:

- обачність, тобто збереження оточуючого середовища за рахунок запобігання невідворотних та непередбачуваних змін;
- передбачення та попередження, що ґрунтується на твердженні безпечності та інших затрат ресурсів, попереджені негативних наслідків, аніж наступна ліквідація збитків, які нанесені в оточуючому середовищі, внаслідок недбалого поводження;
- принцип застосування компенсаційних та штрафних виплат тим користувачам природних ресурсів, які завдають їм екологічної шкоди [18, 20, 44].

Вчені також зауважують, що варто додати ще й наступні принципи:

- збалансованості між рівнем забрудненості та використанням природних ресурсів, тобто впровадження в нормованої кількості відходів та забруднень, міру використання відновлювальних природних ресурсів;
- принцип сталої підтримки природного середовища, тобто унеможливлення втрати ресурсного потенціалу довкілля та зниження природного різноманіття;
- принцип раціонального землекористування що направлений на зниження інтенсивності землекористування та унеможливлення понаднормового його застосування [21].

Підбиваючи підсумки зауважимо, що основними завданнями на довгостроковий період для стійкого розвитку організації повинні виступити об'єднання основних його стейкхолдерів для удосконалення формування інформаційної політики в галузі забезпечення стійкого розвитку та нарощування їх інформування про стан справ організації, збільшення обсягу аналітики та створення на її основі звітності, яка буде відбивати об'єктивну реальність стійкого розвитку організації, запровадження політики трансферу технологій та знань з питань стійкого розвитку, а також зростання результативності заходів, спрямованих на збереження та охорону природи.

1.3. Механізм організації стійкого розвитку на підприємстві

Аналізуючи сучасні реалії економічного розвитку зауважимо, що наріжним стрижнем ефективного функціонування в конкурентних умовах є забезпечення стійкості організаційного розвитку. При цьому дане завдання не можна вирішити без формування ефективного механізму, який би дозволяв власне забезпечити стійкий розвиток організації. Базисом такого механізму виступає самостійність організації, яка повинна забезпечуватися шляхом проведення глибоких трансформаційних процесів, що дозволяють господарським взаємовідносинами піднятися на вищий щабель розвитку, наповнюючись новітньо якісним змістом, що забезпечує господарське функціонування з більшою ефективністю та життєздатністю. Логічно, що такі процеси ведуть за собою зміну пріоритетних цілей, рушійних мотивів та безпосередньо економічних відносин, змінюючи вигляд їх прояву, поведінку організації на конкурентному ринку та зв'язки з основними контрагентами і споживачами. Тобто, приходимо до висновку, що організація за таких умов опиняється в новому стані, входить в нову стадію суспільного розвитку, що передбачає укріплення взаємозв'язків, їх збалансованість, що в кінцевому результаті сприяє ефективному стійкому розвитку економічної системи. Іншими словами, організація формує свій структурний та організаційний оптимальний стан, який полягає у якісній зміні відтворювального процесу на основі збалансованості та пропорційності [13].

Узагальнюючи проведене дослідження зауважимо, що основоположною проблемою забезпечення та подальшого збереження стійкості та одночасного розвитку організації в умовах турбулентності оточуючого середовища є проблематика управління власне стійкістю. При цьому першопричиною процесів банкрутства та подальшого залишення ринку виступає, насамперед, некомпетентності управління а відтак потреба якісної організації менеджменту компанії на засадах стійкого розвитку,

незважаючи на негативні зміни в оточуючому середовищі, вимагає від системи управління наступних ознак:

- швидка реакція на зміни в довколишньому середовищі, які можуть чинити загрозу процесу стійкого розвитку;
- формування організаційної структури на засадах стійкого розвитку;
- наявність достатніх ресурсів, що дозволяють приймати виважені управлінські рішення в галузі стійкого розвитку;
- застосування методичного інструментарію та прийомів менеджменту, що базується на засадах стійкого розвитку;
- врахування в системі управління організацією міжнародних стандартів в галузі стійкого розвитку;
- формування та підтримка, за рахунок сучасних технологій, такої інформаційної бази, яка б забезпечувала введення політики стійкого розвитку [9].

Механізм управління організацією на засадах стійкого розвитку базується на застосуванні низки принципів:

- цілеспрямованість, тобто забезпечення такого балансу між елементами системи управління, що дозволяє зберігати в організації стимули стійкого розвитку на довготривалий період;
- цілісність, що ґрунтуватиметься на взаємозв'язку управлінських функцій, а саме можливість відтворення та доповнення тих елементів, яких не вистачає існуючій структурі управління, трансформації в нову систему за якісними властивостями при забезпеченні фінансової рівноваги. Зауважимо, що саме цей принцип є визначальним для фінансової стійкості та результативності організаційного функціонування, оскільки передбачає баланс та збереження пропорційності інвестиційної, операційної та фінансової діяльності компанії;
- динамічності, що виходить з того твердження, що зміна властивостей одного із складових параметрів господарювання організації

викликає зміни в інших елементах. Важливим є те, що підприємство може охарактеризувати свою діяльність певною сукупністю показників, які визначають його ефективність, тобто для підтримки стійкого розвитку варто не нехтувати визначенням згаданих показників;

- адаптивності, оскільки організації в трансформаційних умовах розвитку оточуючого середовища варто пристосуватися до тих змін, які виникають задля продовження політики довготермінового стійкого розвитку. Дана процедура вимагає від керівництва організації прийняття адекватних управлінських рішень для вирішення проблемних ситуацій у зовнішньому середовищі, тобто звідси випливає, що адаптивність в своїй більшості орієнтується на гнучкість стратегічного менеджменту [6, 12, 22].

Підсумовуючи зазначене зауважимо, що здатність до адаптації організації в мінливих умовах оточуючого середовища визначається наявністю у неї конкретних ознак, насамперед:

- самоналаштування, що передбачає самостійну зміну вихідних параметрів господарської діяльності організації, наприклад, зміну асортименту і номенклатури продукції, що виготовляється в залежності від зміни споживчого попиту;

- самоорганізація, що побудована на прийнятті управлінських рішень стосовно зміни параметрів господарської діяльності організації задля збереження, притаманних їй якісних характеристик;

- самонавчання, що ґрунтується на самостійному виборі тих критеріїв, при яких підприємство може забезпечити належну якість своєї господарської діяльності та опанування ними [9].

Зауважимо, що вихідною проблемою в напрямі підтримки стійкості розвитку організації є потреба в формуванні належної структури управління, яка відповідала б вимогам оточуючого середовища, позаяк з плином часу певні елементи системи менеджменту не в змозі виконувати ті задачі, які перед ними ставляться, а отже управлінська структура руйнується, тобто виникає дестабілізація в господарському функціонуванні організації.

Виходячи із турбулентності та динамічності оточуючого середовища, організація як об'єкт якому властиво саморозвиватися має організувати структуру управління так, щоб вона за будь-яких умов могла виконувати ті функції, які на неї покладаються згідно із поставленими цілями та завданнями стійкого розвитку. Констатуємо, що часто розвиток систем менеджменту не може в потрібному темпі встигнути за цими змінами оточуючого середовища, які виникають, що в кінцевому результаті викликає дисбаланс всередині організації та зумовлює її відставання від безпосередніх конкурентів на ринку, а також настання інших негативних наслідків. А відтак, система управління стійким розвитком має відповідати на виклики, які ставить їй оточуюче середовище та мати можливість зберігати рівноважний стан між оточуючим середовищем та змінами, що в ньому виникають та структурою організаційної системи [40].

Підкреслимо, що дана задача викликає певні труднощі, а отже потребує від організації наявності потенціалу, що дозволить за сприятливих умов досягти цілей, які були поставлені. В якості потрібного потенціалу маємо на увазі визначену величину прибутку, що отримує організація від своєї підприємницької діяльності за умов максимального інтенсифікування виробництва, що організоване таким способом, який дозволяє застосувати потенціал організації в максимальному вигляді [20].

Виконання вище окреслених умов дає можливість забезпечити стійкий розвиток організації в ракурсі моделі, яка визначена на рис. 1.5. [9].

Як ми можемо бачити, в підтриманні стійкого розвитку організації значну роль відіграє підсистема забезпечення, до якої відносять інформаційне і ресурсне забезпечення господарського функціонування організації, а також власне методи та інструменти механізму, що забезпечує стійкий розвиток організації. На додачу, варто застосовувати спеціально розроблену стратегію, яка націлена на досягнення параметрів стійкого розвитку, застосування методики збалансованої системи показників аналізу та оцінювання функціонування організації для розуміння потенціалу до

стійкого розвитку, заходів мотивації до самоменеджменту та самоорганізації, а також процеси реінжинірингу, аутсорсингу та бенчмаркінгу, тощо [9].

За допомогою застосування методологічної та інструментальної основи функціонування механізму стійкого розвитку організації з'являється можливість запровадити в її діяльність правила та процедури, які утримуватимуть її ефективне функціонування. Застосування процедур моніторингу поточного стану та ефективності здійснюваної діяльності організованої системи стійкого розвитку організації дадуть змогу провести комплексне оцінювання та визначити за допомогою порівняльної характеристики підприємств-конкурентів рівень конкурентоспроможності організації та дослідити вузькі місця в системі управління, окресливши при цьому напрями їх ліквідації [6].

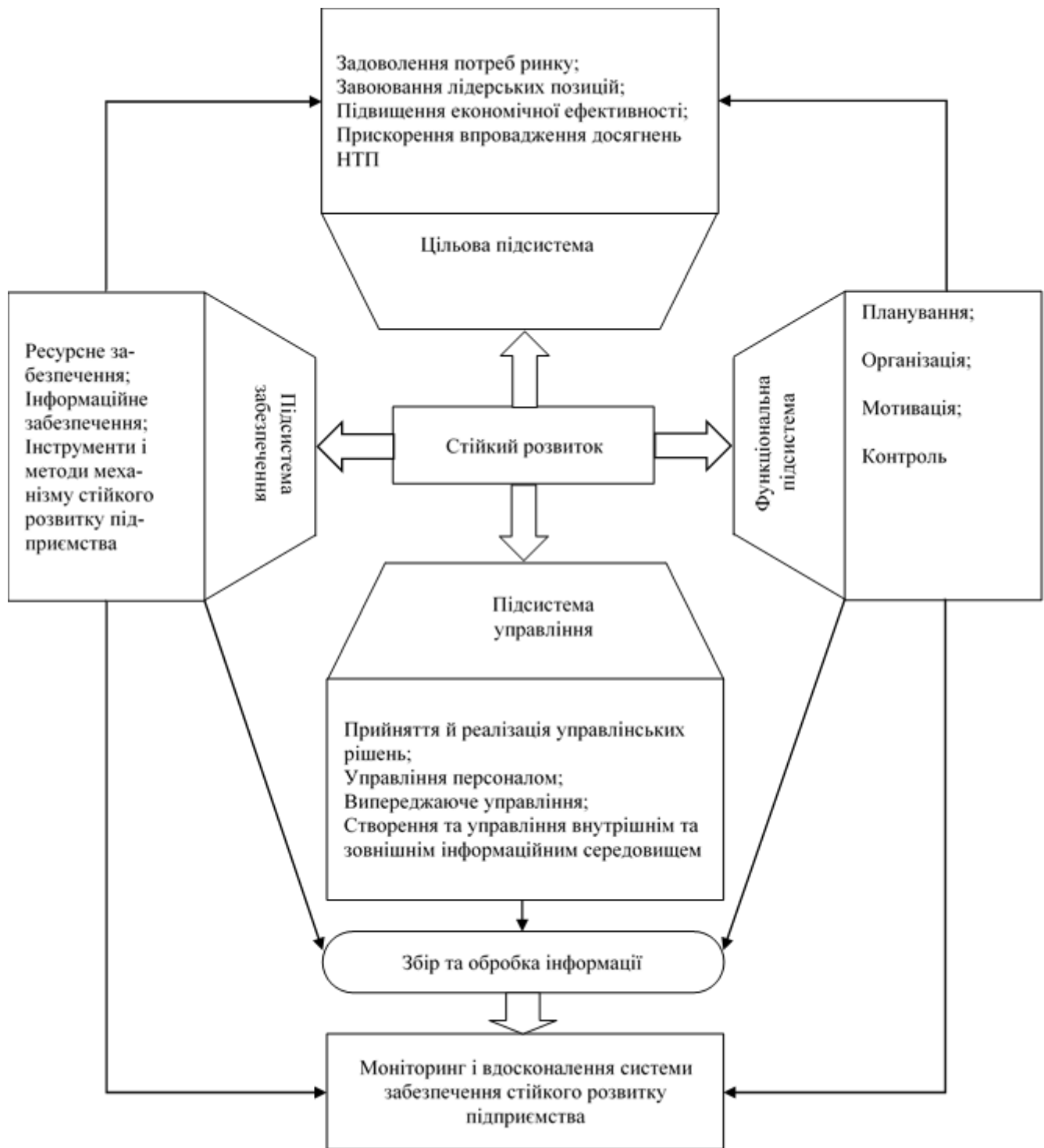


Рис.1.5. Механізм стійкого розвитку організації

Джерело: [9]

Отож, забезпечення стійкого розвитку організації ґрунтується на певному комплексі взаємопов'язаних дій, які направлені на максимізацію соціально-економічного ефекту від господарської діяльності з подальшим

трансформуванням її в якісно нову систему за рахунок врегулювання відносин із оточуючим мікро і макросередовищем.

Під час формування механізму менеджменту стійкого розвитку організації, який був би ефективним за рахунок підбору вірних інструментів для забезпечення основних його цілей, варто здійснити оцінку виду, а також профілю здійснення господарської діяльності організацією, вірності сформульованих цілей та взяти до уваги особливості конкретної організації, поточний стан розвитку галузі, країни та врахувати інші критерії, які прямо впливатимуть на забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Можемо підкреслити, що механізм менеджменту стійкого розвитку виробничого підприємства, як власне визначено економічною наукою, також залежить від поставленої мети та завдань основної господарської діяльності та стратегічного напрямку розвитку, в якому закладені основні віхи, які намагається досягти організація, що забезпечують досягнення показників майбутнього стійкого функціонування [10].

Власне, формування механізму управління стійким розвитком організації є за своєю сутністю безперервним та здійснюється в умовах мінливого оточуючого середовища. Відповідно до цього, всім елементам означеного механізму повинні бути притаманні властивості рухливості та урегульованості, що, в першу чергу, залежить від діючих норм законодавства, організаційно-правового типу організації, чинної організаційної структури, рівня кваліфікаційного розвитку працівників, а також системи мотивації, яка діє на підприємстві, фінансового забезпечення, а також рівня конкурентної боротьби в галузі. При цьому, основоположними етапами процесу розробки системи менеджменту стійкого розвитку можна визначити:

- формулювання напрямів стратегічного розвитку;
- проведення аналізу поточного стану діяльності організації;
- розробка стратегії, яка б враховувала напрям на забезпечення сталого розвитку;

- проведення діагностування наявного потенціалу організації за всіма напрямками для визначення можливостей подальшого розвитку;
- проведення власне етапу проектування напрямів стійкого розвитку організації:
- проведення процедури оцінки показників майбутньої ефективності розробленого проєкту стійкого розвитку;
- визначення системи цільових показників стійкого розвитку, а також обрання інструментів, які будуть використовуватися під час реалізації проєкту;
- визначення відповідальних, розподіл повноважень та, власне, процедура реалізації стратегії з використанням обраного раніше інструментарію та цільових показників [2, 10, 26, 40].

Під інструментами управління можна розуміти набір певних інструментів, методів та прийомів, які дадуть змогу зібрати, проаналізувати інформацію та визначити поточний стан діючої системи менеджменту, прийняти ті управлінські рішення, які будуть найефективнішими в поточній ситуації для вирішення проблем, які виникли та забезпечити найкращий шлях для нарощення ефективності бізнесу і забезпечення балансу соціальних та екологічних інтересів (рис 1.6) [10].

Їх використання застосовується для проведення оцінки вже впроваджених управлінських рішень та попередження здійснення майбутніх помилок під час проведення моніторингу ефективності досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

Кожному інструменту притаманні власні системні характеристики і він являє окремий структурний елемент в загальному механізмі стійкого розвитку організації, а відповідно, приходимо до висновку, що його ефективність залежить від комплексності застосування цих інструментів.

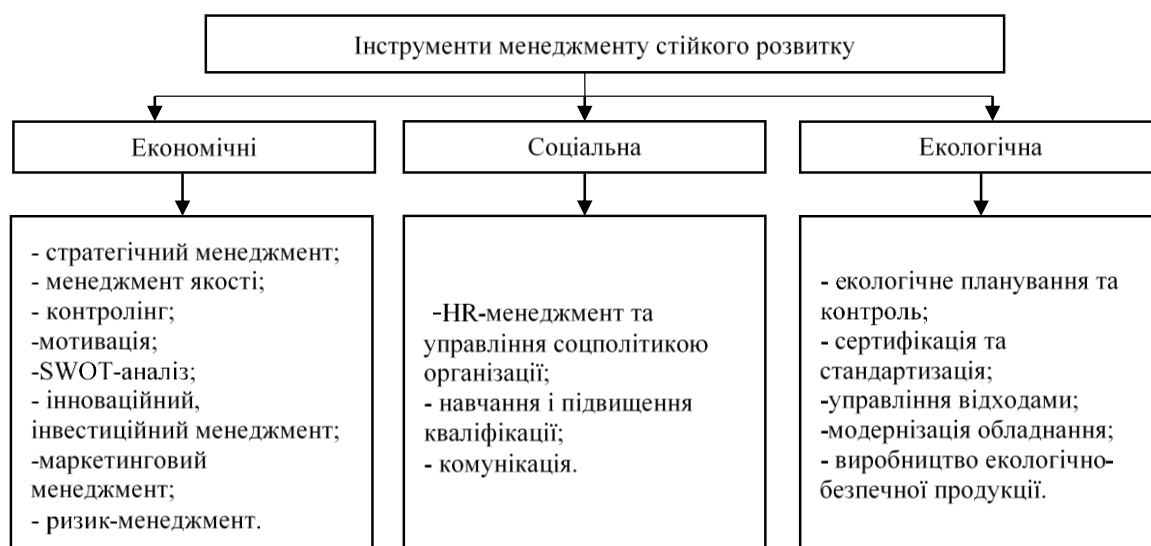


Рис.1.6. Інструменти забезпечення менеджменту стійкості розвитку організації

Джерело: складено за даними [10]

Процес досягнення поставлених цілей менеджменту для організації, використання набору обраних інструментів механізму в господарській діяльності, виступає власне динамічним аспектом в означеному механізмі менеджменту сталого розвитку за рахунок вибудування специфічних, притаманних кожній організації економічних, соціальних, організаційних відносин [42].

Охарактеризуємо в наступному розділі стан управління ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» з позиції забезпечення стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЕЗ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Об'єктом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі обрано ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційний завод» (скорочено ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»), який успішно функціонує на українському ринку понад 90 років. Головним видом діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є переробка соняшникового насіння для отримання олії пресової та олії екстракційної, а також їх суміші, що і складає основний вид продукції компанії. Виробництво компанії будується на замкнутому технологічному циклі. Перевагою його функціонування можна назвати географічне розташування, яке є економічно вигідним з точки зору близькості контрагентів, зручному транспортному сполученні, зокрема прямому залізничному, що з'єднує підприємство та державні залізничні колії. Для розуміння теперішнього положення ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», заглибимось у історію функціонування організації [35].

Так, початок існування компанії сягає 1930 року, коли на базі солодової фабрики було побудовано Кіровоградський олійний завод, виробництво олії на якому здійснювалося переважно ручним способом, а з наявного обладнання основну роль відігравали гідравлічні преси. Річна потужність переробки соняшникового насіння в цей період складала приблизно 6 тис. тон.

В часи Другої Світової війни завод зазнав руйнації, проте в 1944 році виробництво на підприємстві було відновлене, а в 1945 році на базі його потужностей було побудовано олієекстракційний завод. Звертаючись до історії компанії, наголошується, що станом на 1956 рік підприємство щодоби мало змогу перероблювати близько 160 тон.

1957 рік в історії підприємства закарбувався встановленням безперервнодіючої лінії екстрактної олії НД – 1250, яка дала змогу наростити добову потужність вдвічі (до 320 т. на добу), що кардинально змінило організацію праці, звільнивши технічний обслуговуючий персонал від надтяжкої фізичної праці.

Подальшим кроком керівництва заводу стала технічна модернізація та вдосконалення виробничих процесів, внаслідок чого було встановлено лінії екстракціонування олії МЕЗ – 350, проведено осучаснення іншого виробничого обладнання за принципом автоматизації та механізації виробничої діяльності, що в кінцевому підсумку дозволило не тільки усунути фізичну працю під час технологічного процесу виробництва, підвищити якість кінцевого продукту (олії), а й наростити добову потужність переробки соняшникового насіння до 800 т.

Новим етапом розвитку організації є перетворення Кіровоградського олієекстракційного заводу за рахунок процесу приватизації в 1994 році у ВАТ «Кіровоградолія». Того ж року підприємство починає користуватися збудованим елеватором, загальною місткістю до 14 тис. т.

Компанія завжди намагається слідувати трендам технологічного розвитку, тож у 2003 році ініційовано реконструкцію з виробництва олії для нарощення потужностей виробництва. Втілення проєкту у 2005 році дало змогу збільшити потенційні потужності удвічі.

У 2006 році керівництво організації ініціювало розширення статутного фонду за рахунок додаткового випуску акцій з метою реконструкції виробничого обладнання, а також будівництва ТЕЦ, яка повинна вирішити питання з енергозабезпеченням господарської діяльності, а також вирішення питання із утилізацією відходів (лушпиння соняшника). Результатом стало впровадження у 2009 році електростанція на біомасі, потужністю 12,3 МВт.

У 2011 році відбулась зміна назви компанії згідно до вимог законодавства, тож ВАТ «Кіровоградолія» перетворено на ПАТ «Кіровоградолія».

В 2018 році компанія змінила форму власності з публічного на приватний, а назва компанії після редакції стала звучати як ПрАТ "Кропивницький олійноекстракційний завод".

Варто додати, що станом на сьогоднішній день 99,2% акцій компанії належать CERNEL GROUP, а власне саме підприємство входить до Асоціації "Укроліяпром" з 1998 р [35].

Організація виробничої діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» побудована на переробці давальницької сировини, яка надається основним постачальником - ТОВ "Кернел-Трейд". Зауважимо, що за таких правовідносин, власником продукції ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є постачальник насіння, а отже реалізація соняшникової нерафінованої олії досліджуваною організацією проводиться тільки за рахунок закупки сировини та її продажу тому ж постачальнику, в результаті чого компанія отримує оплату лише за проведену виробничу діяльність, а також має можливість покривати власні оперативні потреби. Зауважимо, що в таких умовах не здійснюється експорт продукції. Всі операції здійснюються через ТОВ "Кернел-Трейд" [35].

Аналізуючи види діяльності, з яких сформовано дохід підприємства, зауважимо, що у порівнянні із 2018 роком структура доходів змінились (див. рис. 2.1.

Так, ми можемо бачити, що у 2018 році основний дохід компанія отримувала від переробки соняшника (86,5%), виробництво електроенергії становило 13,3% від доходів, а послуги оренди складалі всього 0,2 від загального доходу компанії. У 2022 році помічаємо зростання частки оренди та виробництва електроенергії (10,9% та 35,5% відповідно) та логічне скорочення питомої ваги вартості наданих послуг з переробки соняшникового насіння (до 53,6%). Зауважимо, що 2022 рік є особливим, оскільки в цьому році були порушені звичайні канали постачання та збуту продукції, тому доцільним є розглянути структуру доходів компанії і у 2021

році. Розрахунки вказують, що питома вага послуг переробки насіння в 2021 році складала 51,3%, виробництва електроенергії – 40,9%, а оренди – 7,8%.

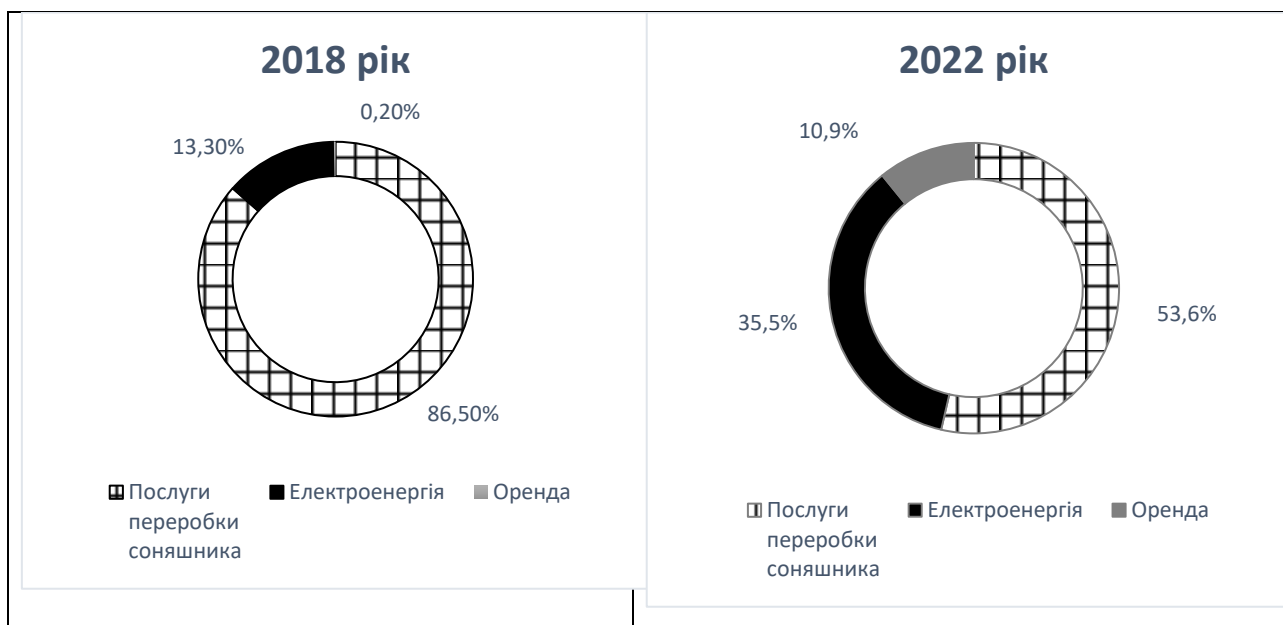


Рис. 2.1. Структура доходів на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Джерело: складено автором за даними [35].

В цьому ключі варто розглянути динаміку фізичних обсягів виробництва продукції, а також їх дохідності (див. табл. 2.1. та рис. 2.2.).

Таблиця 2.1.

Динаміка виробництва основних видів продукції ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Послуги переробки соняшника, тон	394295,715	433347,655	446722,128	442 688,49	292702,7
Електроенергія, тис.квт.год	8595,604	9797,512	36196,620	44481,56	24440,19

Джерело: складено автором за даними [35].

Як ми бачимо, з табл. 2.1., обсяг переробленого насіння соняшника зростав з 2018 по 2020 рік, а в 2021 році ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

обробив на 0,9% менше насіння, ніж в 2020 р. Обсяги виробництва електроенергії, навпаки, мали тенденцію до зростання з 2018 по 2021 рр. Зауважимо, що 2022 рік став кризовим для компанії, як і для всіх українських підприємств. Зокрема, компанія переробила соняшнику на 33,88% менше, а електроенергії було згенеровано на 45,06% менше.

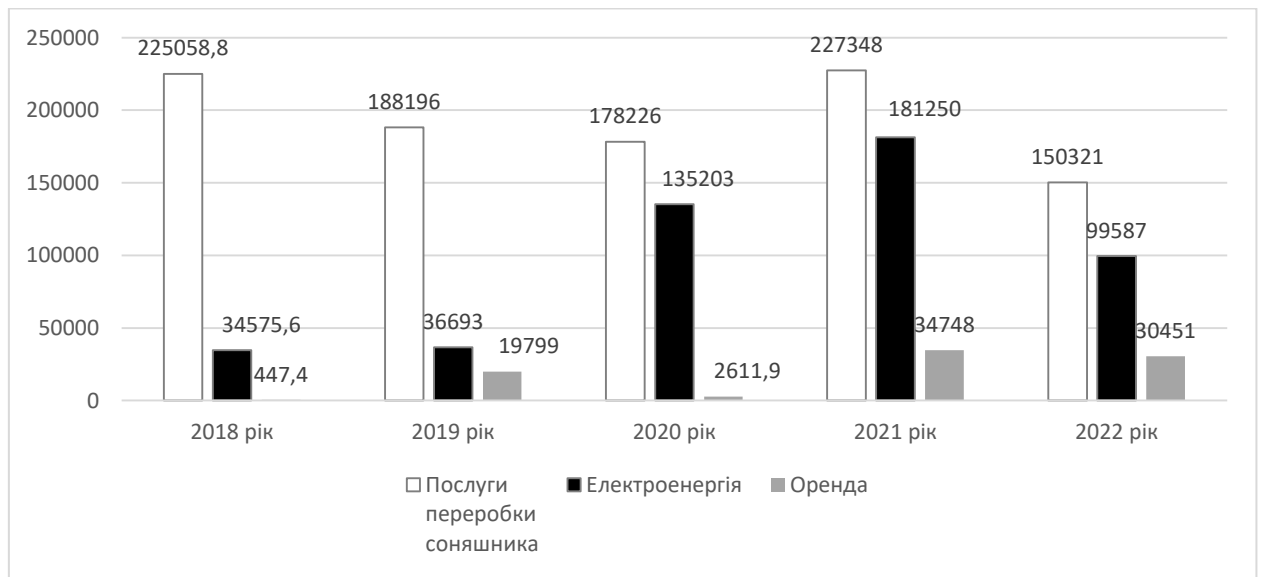


Рис. 2.2. Динаміка доходів на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» за 2018-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними [35].

Аналізуючи вартісне вираження доходів компанії (рис. 2.2.), зауважмо, що попри збільшення фізичної маси обробленого насіння, дохід компанії за період 2018-2020 рр. зменшився від даного виду діяльності, а от у 2021 році – навпаки зріс, хоча нами було діагностовано зниження кількості тон обробленого соняшника. Таку тенденцію можна пояснити тим, що організація залежить від умов, які висуває компанія-постачальник сировини, а отже не може диктувати свої умови на вартість переробки насіння. З динамікою доходів на виробництво електроенергії можемо спостерігати іншу ситуацію – із ростом обсягів виробництва зростає і дохід за цим видом діяльності, і навпаки. Нестабільністю характеризувалася стаття дохідності, пов'язана із наданням орендних послуг. В 2020 році компанія отримала

найнижчий дохід за цим видом діяльності. В 2022 році констатуємо зниження доходів по усім статтям доходу, найменших втрат при цьому компанія зазнала в сфері надання орендних послуг, а найбільше у виробництві електричної енергії. Це можна пояснити скороченням обсягу переробленої продукції, а отже і сировини для вироблення електричної енергії, труднощів, пов'язаних із генеруванням та розподіленням енергії, внаслідок масованих атак на електричну систему.

Згідно до офіційних установчих документів управління компанією здійснюють Загальні збори, Наглядова рада та Директор ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».

Дослідження організаційної структури показало, що діяльність організації організовано наступним чином:

- функціонують основні виробничі підрозділи (цех сировини, добування олії, а також екстракційний цех), які виконують безпосередньо діяльність із постачання та переробки олії, фасування її в тару замовника;
- діяльність допоміжних цехів та дільниць (автотранспортної дільниці, ремонтно-механічного цеху, вимірювальної виробничої лабораторії, ремонтно-будівельної дільниці, електроцеху, промислової теплоелектроцентралі, дільниці контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, блоку очисних споруд та сантехніки, відділу логістики) полягає у забезпеченні злагодженого функціонування основного виробництва, транспортування продукції, переробки відходів та вироблення електроенергії, ремонту устаткування та транспорту, перевірка якості сировини та продукції, тощо;
- діяльність адміністративної частини (адміністрації, бухгалтерії, відділу кадрів, фінансового відділу) організовано таким чином, щоб забезпечити якісне стратегічне та оперативне управління фінансово-господарською діяльністю компанії.

Враховуючи особливості діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», адміністративні працівники працюють на умовах 8-годинного робочого дня,

а от спираючись на колективний договір та усталений технологічний регламент, який обґрунтовано безперервністю технологічного виробничого процесу, є категорія робітничого персоналу, діяльність яких організовано на умовах 11-годинного графіку. Облік робочого часу для таких працівників здійснюється за накопичувальним методом протягом усього рік. Відповідно, у підсумку такі працівники відпрацьовують норму часу еквівалентну 40-годинному робочому тижню.

Динаміка чисельності працівників ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», а також фонд оплати праці відображено на рис. 2.1.

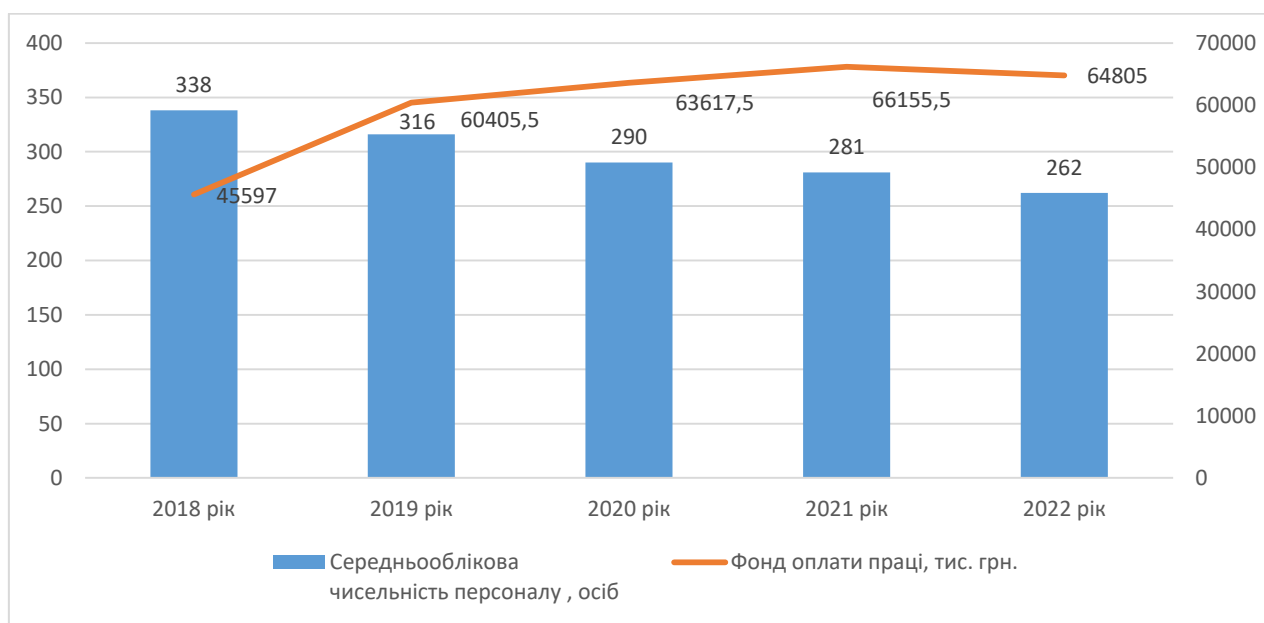
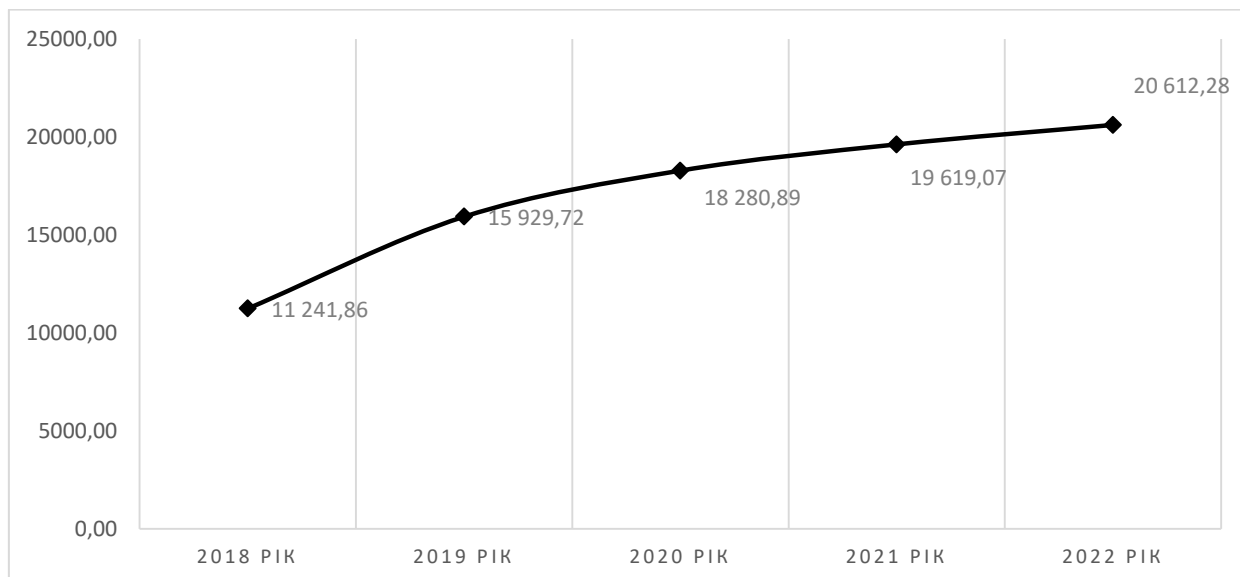


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працюючих та фонду оплати праці на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Джерело: складено автором за даними [35].

Як видно з рис. 2.1., в організації є тенденція до скорочення чисельності персоналу. Якщо в 2018 році в компанії працювало 338 осіб, то вже в 2019 чисельність їх становила 319. В 2020 році кількість працюючих зменшилась на 26 осіб і становила 290 чоловік, а в 2021 році – вже 281 особа. Станом на 2022 рік в компанії працювало 262 особи, що менше, ніж в 2021 році на 6,7%. Загалом чисельність працівників компанії за 2018-2022 рр. знизилась на 22,49%.

Обернену ситуацію спостерігаємо з динамікою фонду оплати праці: так за період 2018-2021 рр. фонд оплати праці виріс на 45,09% і лише в 2022 році знизився на 2,04% у порівнянні із попереднім роком. Тож в цих умовах доцільно розрахувати середню заробітну плату в організації (див. рис. 2.2.).



**Рис. 2.2. Динаміка середньої заробітної плати на
ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»**

Джерело: складено автором за даними [35].

Як ми бачимо, середня заробітна плата мала тенденції до зростання, тобто вивільнення працівників супроводжувалось зростанням оплати праці, що свідчить скоріше про оптимізацію та модернізацію діяльності організації, ніж про вимушене скорочення персоналу через неефективну господарську діяльність. Навіть в кризові 2020 та 2022 роки помічаємо зростання оплати праці. В 2022 році таке зростання скоріше викликане загальнодержавним підвищенням прожиткового мінімуму, однак така тенденція з огляду на скрутне становище всієї української економіки також є позитивною. Так, середня заробітна плата на підприємстві за 2018-2022 рр. виросла на 83,35%.

2.2. Фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Стійкий розвиток організації передбачає не лише її функціонування в оточуючому середовищі із врахуванням принципів екологічної свідомості та соціальної відповідальності, а й формування підґрунтя для перманентного поліпшення господарської діяльності, підвищення показників продуктивності праці та фінансових результатів виробничої діяльності. Отож, в даному контексті проведемо аналіз фінансового стану ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» для визначення поточного стану діяльності організації.

Таблиця 2.2.

Аналіз майнового стану ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Показник	Роки				
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Частка основних засобів в активах	0,72	0,85	0,68	0,66	0,93
Коефіцієнт зносу основних засобів (Кз.о.з)	0,38	0,34	0,38	0,43	0,47
Коефіцієнт оновлення основних засобів (К.о.о.з)	0,087	0,174	0,03	0,02	0,002
Коефіцієнт мобільності активів (К.м.а)	0,29	0,17	0,45	0,28	0,47

Джерело: розраховано за даними додатків Б-Е

Аналіз варто розпочати із дослідження показників майнового стану ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», відповідно, зауважимо, що аналізуючи частку основних засобів у активах компанії помічаємо її зростання у 2018-2019 рр. з 0,72 до 0,85, а потім поступове зниження до 0,66 у 2021 році. Зауважимо, що внаслідок скорочення обсягів виробничої діяльності у 2022 році основні засоби складали 93% від загальної вартості активів.

Показник зносу за період 2018-2022 рр. зростав з 0,38 до 0,47. Відповідно, розуміємо, що стан спрацьованості основних фондів ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» зростає, а отже зменшується ефективність виробництва продукції. Про це свідчить і показник оновлення основних засобів, яких із 0,087 у 2018 р. знизився до 0,002 у 2022 р. Тому, вважаємо, що це є однією із причин зниження дохідності компанії.

Значення коефіцієнту мобільності активів ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» вказує на зростання частки оборотних коштів у порівнянні з необоротними. Зокрема, його значення виросло із 0,29 у 2018 р. до 0,47 у 2022, а відповідно зауважимо на скорочення необоротних активів організації.

Інтенсивність використання активів має позитивну роль в господарюванні організації, тому обрахуємо показники ділової активності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз ділової активності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Показник	Роки				
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Оборотність активів	0,54	0,46	0,53	0,66	0,43
Фондовіддача	0,86	0,58	0,67	0,91	0,60
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,77	0,56	2,14	2,46	1,58
Коефіцієнт оборотності запасів	22,68	18,81	3,34	20,05	12,36
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,83	3,28	2,46	2,71	1,79
Тривалість погашення дебіторської заборгованості (днів)	197	110	146	133	201
Період погашення кредиторської заборгованості	62	126	92	96	108
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,77	0,73	0,88	1,04	0,66

Джерело: розраховано за даними додатків Б-Е

Оборотність активів ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» з 2018 року по 2021 рік зростала з 0,54 до 0,66, що свідчило про зростання ефективності діяльності компанії. Однак, зрозумілим є і погіршення ситуації в кризовому 2022 році (падіння до 0,43).

Аналогічну тенденцію помічаємо і для фондовіддачі – зростання показника з 2018 р. – 0,86, до 0,91 у 2021 році. Падіння обсягів виготовленої продукції зумовило скорочення коефіцієнту фондовіддачі у 2022 році до 0,6.

Інтенсивність роботи підприємства зростала з 2018 по 2021 рр., про що свідчить нарощення оборотності обігових коштів з 0,77 до 2,46. В 2022 році цей показник упав до 1,58, що, в свою чергу перевищило значення 2018 року.

Тому, розуміємо, що в ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є потенціал та резерви до відновлення діяльності.

Динаміка управління запасами компанії кожного року змінювалась. Так, у 2018 році значення показника складало 22,68, що було найвищим за аналізований період., а потім помічаємо зниження ефективності управління запасами (18,81 у 2019 р. та 3,34 у 2020 р.), 2021 рік характеризується зростання показника до 20,05, а уже в 2022 році фіксуємо значення коефіцієнту на рівні 12,36.

Показник оборотності заборгованості дебіторів у 2018 році складав 1,83, у 2019 р. виріс до 3,28, а потім поступово знижувався до 1,79 у 2022 році. Така динаміка свідчить про зниження ефективності співпраці із дебіторами, а також про необхідність налагоджування роботи в цьому напрямі.

Відповідно, зауважимо, що в 2022 році тривалість погашення боргів дебіторами становила найдовший за 5 досліджуваних років термін - 201 день, а от в 2019 році фіксуємо найкоротший термін погашення боргів – 110 днів.

Значення тривалості погашення кредиторської заборгованості ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» за 2018-2022 рр. зростало (з 62 днів у 2018 до 108 у 2022 р.). Розуміючи, що для компанії така тенденція не є негативною, оскільки репутація організації на ринку підтримується холдингом, який є потужним гравцем на ринку, зауважимо, що все ж варто дбати про дотримання строків кредитних платежів.

За період з 2018 до 2021 року оборотність власного капіталу зростала (з 0,77 до 1,04), що вказує на нарощення продуктивності вкладених в організацію коштів. Однак, із зрозумілих причин, 2022 рік охарактеризувався зниженням показника до 0,66. Варто розуміти, що така тенденція не повинна допускатися до повторення в наступному періоді, оскільки компанія може наблизитися до банкрутства.

Розрахунок ліквідності і платоспроможності подано нами у табл. 2.4.

З табл. 2.4. у 2018 році фіксуємо зниження показника покриття а рівні норми (1,24), весь інший період характеризувався нестачею оборотних активів у порівнянні із кредитними ресурсами. При цьому найнижче значення показника було у 2019 році (0,49). У 2022 році значення показника покриття було 0,74, що нижче, ніж у 2021 р.

Таблиця 2.4.

Аналіз ліквідності та платоспроможності
ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

	Роки				
Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт покриття	1,24	0,49	0,78	0,81	0,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,83	0,35	0,73	0,70	0,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0006	0,0001	0,0001	0,0007	0,0003

Джерело: розраховано за даними додатків Б-Е

Значення коефіцієнту швидкої ліквідності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» тільки в 2019 році не досягло нормативного значення у 0,6-0,8. При цьому у 2022 році фіксуємо найвище його значення за 2018-2022 рр., тобто попри кризу компанія здатна відповісти на боргові зобов'язання високо та середньо ліквідними активами.

Зауважимо, що у практиці ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» немає досвіду зберігати значні суми коштів на рахунках, а відповідно значення показника абсолютної ліквідності є дуже низьким і досягає нормативу в 0,1.

Аналізуючи показники стійкості варто здійснити розрахунок власних оборотних коштів (власного капіталу) за виключенням поза оборотних активів, що дасть змогу повніше розкрити сутність стійкості компанії та відобразимо у табл. 2.5.

Аналізуючи наявність власних оборотних коштів, зауважимо, що в 2019 р. та 2020 р. в організації не було достатньо даного ресурсу, а

відповідно показник мав від'ємне значення. В 2021 році фіксуємо найвище значення цього показника. В 2022 році відбулося очікуване зменшення суми ВОК, але воно достатнім, щоб забезпечити оперативну діяльність ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».

Таблиця 2.5.

Аналіз фінансової стійкості
ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Показник	Роки				
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Сума власних обігових коштів	22467,00	-85101,00	-60578,00	291971,00	154039,00
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,20	-1,03	-0,13	2,39	0,77
Маневреність робочого капіталу	0,53	-0,14	-1,86	0,06	0,14
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,0025	-0,0002	-0,0006	0,0004	0,0004
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,90	-7,06	-0,54	18,03	7,21
Коефіцієнт покриття запасів	8,66	-0,74	-0,21	26,13	7,24
Коефіцієнт фінансової автономії	0,64	0,61	0,56	0,73	0,57
Коефіцієнт фінансової залежності	1,56	1,64	1,79	1,36	1,77
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,04	-0,15	-0,09	0,52	0,25
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,36	0,39	0,44	0,27	0,43
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,12	-0,39	-0,20	1,94	0,57
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,82	0,70	0,95	0,73	0,57

Джерело: розраховано за даними додатків Б-Е

Значення коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» був в межах норми весь досліджуваний період, окрім 2019 -2020 рр., коли значення ВОК було негативним.

Аналізуючи динаміку маневреності робочого капіталу, зауважимо, що позитивного характеру набуває зниження показника, що ми і бачимо у 2021 року. У 2022 р. констатуємо зростання даного показника до 0,14 з 0,06 у 2021 р.

Показник маневреності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» ВОК дає зрозуміти, що компанія не здатна швидко здійснити виплати за боргами за рахунок власного капіталу, оскільки значення показника надзвичайно низьке (0,0004 у 2021-2022 р.).

Динаміка забезпечення ВОК ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» з 1,90 у 2018 р. виросла до 18,03 у 2021 р., а вже у 2022 р. знизилась 7,21. Однак, констатуємо, що ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» здатний профінансувати забезпечення власних запасів за рахунок використання довгострокових кредитів. Такою ж є і динаміка покриття запасів, які фінансуються у достатній мірі (окрім 2019-2020 рр.).

Значення показника фінансової незалежності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» знаходиться в межах норми, а в 2021 році навіть перевищувало нормативне значення. Компанія здатна фінансувати власні активи використовуючи ресурси власного капіталу.

Показник фінансової залежності теж наближається до нормативного, зокрема, в 2020 році зафіксовано найбільше його значення (1,79). А в 2022 році – 1,77.

За останні два роки зміцнилась здатність компанії до фінансування частини оборотних та необоротних активів, про що свідчить коефіцієнт маневреності власного капіталу. Зокрема, його значення у 2021 р. складало - 0,52, а у 2022 р – 0,25.

Динаміка показника концентрації позикового капіталу ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» показує, що в тільки в 2020 та 2022 рр. компанія віднайшла баланс та спромоглась профінансувати власну діяльність із більшим використанням залучених коштів. Так у 2022 р. значення показника становило 0,43.

Дослідження показника фінансової стабільності довело, що за 2018-2022 рр. тільки в 2021 році спостерігалась нормативна ситуація із балансом власних і позикових ресурсів, у всі інші роки на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» переважало використання власних активів над залученими.

Аналізуючи показник фінансової стійкості, який для нашого дослідження має ключове значення, зауважимо, що до 2022 року за весь аналізований період динаміка показника була стабільною, що свідчило про стійке положення на ринку та мінімальний ризик банкрутства. Однак, в 2022 році констатуємо його значення в 0,57, що свідчить про тривожну ситуацію та потребує підвищеної уваги.

Проаналізуємо розраховані показники рентабельності (див. табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Показник	Роки				
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,001	0,019	0,064	0,083	-0,112
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	-0,020	0,015	0,0538	0,066	-0,096
Рентабельність власного капіталу	-0,031	0,025	0,096	0,910	-0,170

Джерело: розраховано за даними додатків Б-Е

Як видно, з табл. 2.6. найвищий показник рентабельності активів ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» можна зафіксувати у 2021 році, коли його значення становило 0,083, а найнижчий у 2022 році, коли підприємство отримало збиток від операційної діяльності. Таку ситуацію можна пояснити майже повним простоєм у лютому-червні місяці через порушення поставок насіння компанії та невизначену геополітичну ситуацію в країні. До цього періоду констатуємо нарощення рентабельності компанії з 2018 року, хоча загалом

показники рентабельності активів мали невисокі значення. Це можна пояснити залежністю організації від політики керівництва агрохолдингу та неможливістю приймати рішення щодо виходу на стратегічні ринки.

Показники рентабельності капіталу за чистим прибутком теж мали невисокі значення, окрім тих років, коли компанія отримувала збиток, а відповідно і від'ємне значення цього коефіцієнту.

Рентабельність власного капіталу за 2018-2021 рр. виросла і становила 0,91 у 2021 році. Що свідчило про покращення політики використання власного капіталу ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», а отже вкладених акціонерами коштів. Очікувано, що у 2022 році організація отримала збиток від своєї діяльності, а отже і значення показника теж в цьому році було негативне.

2.3. Характеристика управління ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» в контексті дотримання принципів сталого розвитку

ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» входить до агрохолдингу «Кернел-Груп», а відповідно дотримується політики об'єднання стосовно дотримання цілей сталого розвитку. Зокрема, аналізуючи принципи керівного менеджменту компанії, там зазначено, що одним із головних завдань холдингу є підтримання стійкої ділової репутації на засадах дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності (див. рис. 2.1.).

Основними складовими політики сталого розвитку, яких притримується ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є:

- забезпечення збереження довкілля на основі застосування комплексного екологічного підходу до здійснення виробничої діяльності. При цьому компанія виступає за раціоналізацію застосування природних ресурсів та максимальний захист довкілля, мінімізацію негативного впливу на оточує середовище;

- запровадження політики відповідальності за якість продукції, яка виготовляється організацією;
- максимальна співпраця із місцевою владою у напрямку розвитку м. Кропивницький та забезпечення добробуту в населеному пункті та регіоні;
- позиціювання компанії як відповідального роботодавця, який не лише дотримується чинних вимог Кодексу про Працю, але й дбає про професійний розвиток та соціальне благополуччя своїх працівників [36].



Рис. 2.1. Принципи управління, яких дотримуються на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Джерело: [35, 36]

Так, на перспективу компанія, разом із іншими підприємствами, які входять до агрохолдингу Кернел мала на меті досягнення наступних стратегічних цілей:

- здійснювати максимальний внесок, який корелюється із інтересами компанії, у відповідні Цілі сталого розвитку, визначені ООН;
- підтримання цілей, визначених Європейською зеленою угодою за рахунок застосування заходів, що здійснюватимуть стримання зміни клімату;

- в якості представника сталого підприємництва в Україні застосовувати ресурсозберігаючі, екологічні технології, будувати розумово та соціально відповідальну організацію;

- дотримання принципів забезпечення справедливих і безпечних умов праці, формування сприятливого середовища та рівних можливостей для навчання та розвитку персоналу, використання належної кількості ресурсів для даного процесу, дотримання етичних принципів у взаємовідносинах «працівник-роботодавець» належних ресурсів, середовища для навчання та рівних можливостей;

- налагоджувати співпрацю із місцевим самоврядуванням для покращення добробуту місцевих громад [36].

З огляду на специфіку діяльності, а саме на процеси, які пов'язані із переробкою насіння соняшника – видобуток олії, ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» розуміє, що використання енергоресурсів – це один із найбільш споживаних ресурсів, які задіяні під час технологічного процесу. Виходячи з цього, підприємство долучається до корпоративних заходів, які здійснюються в агрохолдингу стосовно удосконалення енергоефективності та зниження таким чином викидів парникових газів до атмосфери.

До лютого 2022 року агрохолдинг ставив собі амбітні цілі стати найпотужнішим виробником електричної енергії із біомаси в Україні, тому було розроблено ряд заходів, які дозволили б компанії зайняти місце лідера у сфері енергозбереження та застосування кліматозбережувачих технологій. ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» долучається до укладеного корпоративного Кодексу поведінки та політики захисту навколишнього середовища Кернел. В організації працює енергоменеджер, до компетенції якого входить спостереження за діяльністю ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», що пов'язана із споживанням та генерацією енергії, а також впровадження заходів з енергоефективності та безпосередньо функціонує електроцех і промислова теплоелектроцентраль, інженерні фахівці яких забезпечують технічну підтримку енергосистеми.

2022 рік для ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» відзначився зменшенням обсягу споживання енергії, оскільки внаслідок військової агресії діяльність підприємств в період з лютого по червень була знижена через ризик збоїв у процесі виробництва, а відповідно і зниження обсягів поставок сировини від постачальника, зменшення обсягів зерна через втрату контролю над складами «Кернел-Груп». Внаслідок цього зросла енергоємність виробництва (див. рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Динаміка витрат енергії на 1 т подрібненого насіння соняшнику за 2020-2022, МДж

Джерело: розраховано за даними [36]

Загалом, технологія переробки олійних культур потребує значного споживання електричної енергії, позаяк власне процес виробництва вимагає значних енерговитрат на досушку сировини, шеретування, провіювання, подрібнення, вологу теплову обробку отриманого після шеретування насіння, отримання олії сухим або вологим способом, охолодження, обробку олії парою та охолодженням, фільтрацію, сушку та охолодження шроту, конденсацію пари та процеси рекуперації тепла, тощо.

ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» входить до трьох підприємств, які в складі «Кернел-Груп» генерували на ТЕЦ електроенергію із біомаси, а саме побічного продукту від виробничої діяльності – лушпиння соняшникового

насіння, що у Додатку IX А Директиви ЄС RED II визначається як екологічна сировина для сучасного біопалива [11].

Зауважимо, що у планах агрохолдингу Кернел до 2022 року є розгортання інвестиційного проекту, загальною вартістю 248 мільйонів доларів США для формування загалом 7 ТЕЦ із загальною встановленою електричною потужністю 94 МВт, для виведення «Кернел» у лідери-виробників електроенергії з біомаси. Наразі плани компанії поки що призупинені, оскільки основні фінансові кошти направлені на збереження функціональності бізнесу. Однак, в амбітних планах компанії, після перемоги України та стабілізації діяльності є продовження втілення даної цілі, однак із коригуванням на ситуацію, яка буде на ринку [36].

Як нами зазначалось, саме в Кропивницькому на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» функціонує ТЕЦ, загальною потужність 12,3 МВт, яка постійно модернізується. Окрім того, що вироблювана електрична енергія продається до національної енергомережі, вона також застосовується для власних виробничих потреб, левову частку яких складає виробництво пари. Так, загальні дані свідчать про високий потенціал підприємства в даному виді діяльності, а зусилля керівництва спрямовані на нарощення енергоефективності, власне шляхом оптимізації використання пари під час технологічного процесу, а отже зростання вивільнених обсягів електричної енергії.

В рамках корпоративного проєкту Кернел, що має назву «Корпоративне управління кліматом і низький рівень викидів», працівники ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» долучилися до проведення поглибленого аналізу виробничого процесу та його ефективності в питаннях операцій, що пов'язані із енергетичною складовою та перспективами скорочення викидів і енергозбереження. Відповідно, дослідження показали, що певні дії можуть дати економію до 15% пари, а отже в майбутньому планується проведення пілотних тестувань для виявлення реального ефекту [35].

Актуальним також є питання, щодо раціонального використання водних ресурсів, позаяк ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» розташований у так званій зоні «водного стресу», оскільки витрачає досить багато води із місцевого джерела, яке є досить виснаженим. Для зменшення шкідливого впливу на водні ресурси, в організації встановлено резервуар для забору дощової води. А оскільки технологічний процес передбачає використання цієї води на технічні потреби (передусім, на виготовлення пари), і виключають контакт із продуктом переробки через харчову безпеку, то такий підхід є екологічним. Окрім цього, на підприємстві встановлено аварійний резервуар на випадок екстрених ситуацій або ж пожеж.

В 2021 році компанія запустила дворічний проєкт з модернізації систем утилізації конденсату, яка в кінцевому підсумку має дати можливість щорічної економії до 8 мегалітрів води.

Зауважимо, що наразі на підприємстві існує проблема із очищення стічних вод. Підприємство оснащено системами збору води, яка була використана, що дозволяє зменшити забруднення ґрунту та підземних вод нафтовими залишками та твердими частинками та використати воду повторно після очищення. Однак, системи, які зараз використовуються є застарілими і не дають такого бажаного ефекту, який передбачено стандартами агрохолдингу Кернел. Зокрема, на інших трьох олійноекстракційних заводах холдингу вже встановлено та уведено в експлуатацію системи повного циклу водопідготовки, технічні характеристики дозволяють забезпечити біологічне, фізичне та хімічне очищення стічних вод. Зауважимо, що наразі стічні води ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» відповідають нормам гранично допустимого скидання забруднюючих речовин, максимальні рівні яких відображено в дозволі на «Спеціальне водокористування». Відповідно у 2022 році їх не було випадків невідповідності якості стічних вод встановленим стандартам. Однак, існуюче обладнання не дозволяє забезпечити передбачену

агрохолдингом якість стічних вод та можливість їх часткового повторного використання [36].

У 2022 році ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» було запущено процедуру оцінки впливу на навколишнє середовище для проєкту з реконструкції системи очищення стічних вод. Модернізація вказаної системи дасть змогу підвищити якість певних параметрів стічних вод, насамперед стабілізацію, корекцію рН, флотацію реагентів і підготовку їх до зневоднення, процес механічного зневоднення осаду. Очікувана ємність очищення буде складати близько 0,15 мегалітрів/добу [35].

Ще одним напрямом екологічного менеджменту, що заслуговує уваги керівного апарату ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є діяльність, спрямована на регулювання утворення та утилізацію відходів. Головним джерелом відходів і утворення супутніх продуктів ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є подрібнення олійних культур у процесі виробництва соняшникової олії, що в кінцевому результаті залишає такі види відходів:

- лушпиння соняшнику, яке на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» використовується у якості палива, частково для забезпечення власних технологічних потреб (насамперед, для генерації пари), а також застосовується як біомаса під час виробництва електроенергії на теплоелектростанції ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»;

- шрот, який залишається перенаправляється ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» іншим компаніям агрохолдингу Кернел, де використовується як сировина для виробництва корму призначеного для великої рогатої худоби у тваринництві;

- попіл соняшнику, який утворюється під час спалювання лушпиння в процесі виробництва електроенергії, також перенаправляється ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» іншим компаніям агрохолдингу Кернел для подальшого використання у вигляді сировина для виробництва добрив, позаяк попіл цінний своїми хімічними властивостями, насамперед, високим вмістом калію та, на відміну від хімічних добрив, відсутністю шкідливих

домішок, що в кінцевому результаті дозволяє під час використання його у землеробстві, повернути частину поживних речовин назад у ґрунт.

Заважимо, що оскільки, основним кінцевим продуктом у господарській діяльності з переробки олійних культур ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є сира олія, яка продається оптом для подальшої переробки ТОВ «Кернел-Трейд», то утворення відходів, пов'язаних із пластиковою та картонною упаковкою, для дослідженого підприємства немає. Інші види відходів утворюються в результаті господарсько-побутової діяльності, наприклад, обслуговування техніки, будівельних та інженерних робіт, очищення стічних вод.

Ще однією проблемою, яка становить загрозу для навколишнього середовища під час функціонування ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є викиди в атмосферу. Зауважимо, що наразі викиди, що зафіксовані становлять нормативні значення. Однак, за даними 2020 року, викиди в атмосферу підприємством становили 22,2% від загального обсягу викидів м. Кропивницький, при цьому оснащення газоочисними установками на основних джерелах викидів становило 26%, ефективність яких 61,2-94,2%. Для порівняння ТОВ «Придніпровський олійноекстракційний завод», що також входить до агрохолдингу, потужність якого є вищою, викидає всього 16,8% викидів від загальноміського обсягу, позаяк газоочисні установки охоплюють 34% обладнання, а їх ефективність складає 91,73 – 99,51%. Тому, на нашу думку, цей напрям діяльності заслуговує на увагу [35].

В комплексі питань стійкого розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» варто охарактеризувати політику управління людськими ресурсами компанії. Зокрема, він корелюється із Кодексом поведінки, закріпленим в Кернел та базується на 4 головних принципах:

- залученість перосналу;
- партнерство та єдність;
- взаємна повага та довіра;
- розвиток людського потенціалу.

Сфера управління людським капіталом ґрунтується на суворому дотриманні КЗпП України та інших нормативних актів, а також Конвенції МОП. На першому місці для організації знаходиться дотримання правил безпеки, тому дотримання вимог охорони праці, а також надання персоналу соціальних гарантій, передбачених законодавством. Підприємство негативно відноситься до експлуатації людських ресурсів або використання дитячої праці [36].

Важливої ролі відіграє і мотивація праці. Зокрема, вона побудована на таких засадах:

1. Виплата заробітної плати та заохочувальних виплат, що включає:

- заробітну плату та премії за перевищення планових показників, компенсаційні виплати, якщо це передбачено умовами праці. Сюди можна додати фіксовані виплати під час виходу на пенсію та надання матеріальної допомоги у разі важких особистих обставин, що склались у працівників. Зауважимо про практику розподілу вивільненої частини фонду заробітної плати під час проведення скорочень, а не його відповідне зменшення працівника;
- медичне страхування штатних працівників, страхування охорони праці.
- винагороди за пропозиції щодо покращення виробничої діяльності (одноразові матеріальні або нематеріальні).

2. ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» із розумінням важливості та пріоритетності вибудував свої відносини із персоналом на тлі військового вторгнення в Україну, дбаючи про їх безпеку та благополуччя. Зокрема, під час усього періоду виплачувалась заробітна плата, працівникам, які вступили до лав ЗСУ та ТРО було надано фінансову підтримку та забезпечено військовим спорядженням. Компанією визначено, що працівники, які отримали під час бойових дій інвалідність, матимуть право на виплату 150 тис. грн., а у разі смерті – їх сім'ям буде виплачено 500 тис. грн. Окрім цього,

якщо у працівника під час воєнного стану народиться дитина, має право на виплату 10 тис. грн.

Компанія вкладається в навчання та розвиток персоналу. Щорічно здійснюються навчання, а також перевірка знань працівників. У разі бажання отримання вищого кваліфікаційного розряду, робітничі працівники мають додатково пройти навчання та здати відповідні іспити кваліфікаційній комісії. Поширена практика он-лайн навчань. Зокрема, функціонує платформа Kernel Hub, яка містить більш ніж 1000 електронних книг, 155 електронних курсів і 200 тренінгів відео, до якої працівники ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» мають доступ. Практикується і підвищення кваліфікації інженерно-технічних працівників у ЗВО або ж на курсах післядипломної освіти. Зокрема, представники ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» беруть участь у проєкті Кернел «Re:Industry of Knowledge», що передбачає проходження спеціалізовані курси з технології подрібнення олійних культур, гігієни та безпеки праці через онлайн-платформу Kernel Hub. Було проведено навчання працівників, що полягає у обміні досвідом (взаємозамінності навичок) для виключення втрати трудового потенціалу та унікальних навичок персоналом під час непередбачуваних ситуацій, пов'язаних із введенням воєнного стану (окупація, мобілізація, ризик ракетних атак), а також тренінги із тактичної медицини [36].

Організація виступає за дотримання прав людини, рівність та інклюзію. Так, на підприємстві вважаються не допустимими ситуації, які дискримінують працівників за будь-якими ознаками, а також серед колективу є люди з особливими потребами та представники соціально незахищених верств населення. В апараті управління присутні жінки. Існує механізм подання скарг про дискримінацію, а в 2022 році члени колективу ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» долучилися до онлайн-лекції, присвяченої гендерним стереотипам, вертикальній та горизонтальній гендерній сегрегації, а також розглянули питання концепції так званої «скляної стелі» - неофіційної

перешкоди для просування по кар'єрній драбині, насамперед для жінок та осіб, що відносяться до меншин [35].

В рамках програми боротьби з корупцією, ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» встановлено позиція стосовно категоричності співробітництва з представниками країни-агресії, або компаніями, які співпрацюють з ними.

ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» долучається до ініціатив холдингу стосовно благодійності, допомоги ЗСУ, волонтерства, інвестиційних проєктів в покращення місцевої інфраструктури тощо.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЕЗ»

3.1. Розробка заходів стосовно забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Враховуючи об'єктивні обставини, в яких опинилася наразі Україна, зауважимо, що стійкий розвиток, який має на меті не лише забезпечення потреб та отримання вигод власників бізнес-одиниць із подальшим перманентним зростанням економічних показників діяльності, а ще й ощадливе ресурсокористування та задоволення суспільних потреб соціуму. На сьогоднішній день, одним із вагомих негативних наслідків військової агресії на Україну, можна вважати руйнування енергомереж та електростанцій, що зумовило нестачу електричної енергії в опалювальний сезон 2022/2023 рр. За прогнозами експертів, ситуація в опалювальному сезоні 2023/2024 рр. та наступних сезонах не покращиться, а загроза нових обстрілів, нестача запасів палива через заблоковані морські шляхи, зумовлює посилену актуальність формування альтернативних шляхів виробництва електроенергії, яке на сьогодні є одним головних джерел опалення в Україні.

Все вище сказане наводить на думку, щодо важливості використання потужності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» для переробки лушпиння соняшникового насіння в електроенергію. Зауважимо, що це є поширеною практикою серед переробних підприємств олійної галузі економити на газі та електроенергії, встановлюючи теплоелектростанції на біомасі, спалюючи лушпиння та виробляючи власну енергію (теплову та електричну). Перевагою таких електростанцій є те, що лушпиння має високий ступінь теплотворної здатності (майже на рівні із вугіллям, що на сьогодні є великою перевагою), а от залишки його переробки (зольність) у рази менша. До того ж лушпиння можна вважати екологічно чистим видом палива, оскільки викиди сірки під час його спалювання майже відсутні, а на фоні шкідливості викидів від діяльності олійноекстракційних заводів ці переваги є вагомими [38].

Тож, ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» не є виключенням, і в 2009 році встановлено ТЕЦ із потужністю 12,3 МВт. Однак, зауважимо, що за майже 15 років та проведену модернізацію виробництва підприємства, потужність його виросла і на сьогодні, ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» не використовує всю масу лушпиння, яке перероблюється. Відповідно, враховуючи потребу населення в електричній енергії є можливість розширити потужність наявної електростанції, таким чином вирішивши дві проблеми: повну утилізацію соняшникового лушпиння та вироблення електричної енергії, яка зменшить її дефіцит в опалювальному сезоні 2023/2024 рр. та подальших періодів, а враховуючи можливість експорту електроенергії до країн Європи після стабілізації ситуації є інвестиційно привабливим проєктом [35].

Варто зауважити і про виваженість даного рішення на противагу іншим планам компанії. Основні виробники соняшникових культур історично зосереджувались на півдні, сході та в центральній частині України. Відповідно, логістичні витрати на перевезення соняшникового насіння до безпосереднього місця переробки нижчі, ніж до інших регіонів перебування олійно-екстракційних заводів холдингу. Так, розглядаючи карту потужностей Кернел станом на 2022 рік (див. рис. 3.1.), зауважимо, що наразі олійно-

екстракційний завод у Вовчанську та Приколотному (Харківська обл.) знаходяться в окупації, а проєкт щодо побудови Старокопистинівського ОЕЗ у Хмельницькій області не реалізовано і відкладено на невизначений термін. Відповідно, саме ОЕЗ в Кропивницькому є одним із географічно вигідніших місць, куди можна звозити вирощене зерно для подальшого транспортування, яке здійснюється на сьогодні, переважно залізничним транспортом [36].

Аналогічний завод холдингу «Кернел» у Кропивницькому – «Придніпровський ОЕЗ» на сьогодні не має встановленої електростанції, відповідно, проєкт по установленню ТЕЦ призупинено, але зрозуміло, що він є більш дорого вартісним, оскільки потребує більш масштабного будівництва. В умовах, коли компанія планує вигідно інвестувати кошти, які нас сьогодні є дефіцитними, вважаємо, що саме проєкт по нарощуванні потужності електростанції на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є актуальним.



Рис. 3.1. Потужності агрохолдингу «Кернел» у 2022 р.

*жовтим – олійно-екстракційні заводи

Джерело: [36]

Тож, здійснимо обґрунтування ефективності проєкту по дорошчуванні потужності ТЕЦ на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».

Розрахунок будемо здійснювати, виходячи, з того, що у 2023 році багато аграрних підприємств відмовились від вирощування кукурудзи через низькі можливості експорту на користь соняшника. Тому, обсяги врожаю зростуть у порівнянні із 2022 роком. Також, компанія вже налагодила роботу, яка була паралізована із початком війни, тож за умови незмінності ситуації, завод має працювати із використанням планової потужності.

Так, за даними компанії, щорічна потужність переробки соняшнику складає 442 тис. тон. (дані 2021 року), тобто 36,833 тис. тон щомісяця в середньому. При цьому, з кожної тони отримується 190 кг лушпиння. Тож, обрахунки показують, що щомісячно, в середньому, на підприємстві генерується 6,998 тис. тон лушпиння.

За даними [50] 1 тис. т. лушпиння еквівалентна 500 м³, що у перерахунку на МВт складає 5275 МВт.

Обрахуємо для початку власні потреби ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» у енергії для забезпечення власних виробничих потреб.

Для переробки 1 тис. т. насіння використовується 60 МВт, тож для переробки місячного завантаження заводу необхідно:

$$36,833 * 60 = 2209,98 \text{ МВт}$$

При цьому перспективно із соняшникового лушпиння, яке отримується після переробки компанія може отримати, із урахуванням коефіцієнту вироблення електричної енергії :

$$6,998 * 5275 * 0,33 = 12181,77 \text{ МВт}$$

Обрахуємо сьогоднішнє максимальне вироблення електричної енергії із наявним обладнанням ТЕЦ, потужністю 12,3 МВт/год, помноживши на кількість годин у добі та днів у місяць.

$$12,3 * 30 * 24 = 8856 \text{ МВт}$$

Відповідно, на сьогодні потужність вироблення електричної енергії забезпечує власні потреби компанії та дає можливість до продажу в середньому в місяць 6861 МВт електроенергії.

Однак, ми бачимо, що така потужність не забезпечує повністю переробку соняшникового лушпиння, яке компанія мусить продавати. В середньому 1 т. лушпиння вартує 400 грн., але є проблема із складуванням лушпиння, його зберіганням та вивезенням.

Так, наразі на забезпечення роботи ТЕЦ на місяць потрібно 5,088 тис. т. лушпиння, тобто на продаж залишається 1,910 тис. т. щомісячно.

Щомісячні доходи від продажу соняшникового лушпиння, без урахування витрат, складуть:

$$400 * 1910 = 764000 \text{ грн.}$$

Варто зауважити, що наразі компанія частину своєї території здає в оренду, відповідно, є наявні площі під встановлення обладнання для електростанції.

Маючи перспективну потужність, яку може давати ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» на місяць, обрахуємо, як варто модернізувати електростанцію, щоб забезпечити безвідходність виробництва.

$$12181,77 - 8856 = 3325,77 \text{ МВт}$$

Відповідно, маючи наразі потужність електростанції 12,3 МВт, на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» варто модернізувати її до потужності 16,9 МВт (наростивши на 4,6 МВт).

Тому, ми пропонуємо встановити парову турбіну Siemens D-R K на 5 МВт, яка вартує разом із установкою 22,905 млн. Євро.

Визначимо економічну ефективність даного інвестиційного проекту, а результати занесемо до табл. 3.1.

Так, розрахунок грошового потоку від операційної діяльності ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» за розрахунковими кроками отримується як різниця між грошовими притоками та грошовими відтоками.

Так, на місяць за діючим тарифом ми зможемо продавати 3325,77 МВт електоренергії, а тариф на 1 МВт/год становить 160 євро [51]. А в період, починаючи із 2030 року 1 МВт/год вартуватиме 125 євро. Тому, розрахуємо грошові потоки, виходячи із даної суми [52].

Грошовими відтоками для нашого проєкту будемо вважати зростання податку на прибутку та втрати.

Вартість та витрати на встановлення турбіни – буде нашими грошовими відтоками від інвестиційної діяльності.

Таблиця 3.1

Розрахунок показників ефективності проєкту

Показник	Роки (розрахункові кроки)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Коефіцієнт використання обладнання		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ											
Грошові притоки											
2. Продаж електроенергії (тис. євро/рік)	0	6385,48	6385,48	6385,48	6385,48	6385,48	6385,48	4988,66	4988,66	4988,66	4988,66
Грошові відтоки											
4. Амортизація нового обладнання (тис. Євро)	0	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095
5. Приріст податку на прибуток (18%)	0	1149,39	1149,39	1149,39	1149,39	1149,39	1149,39	897,96	897,96	897,96	897,96
7. Всього відтоки з операційної діяльності	0	1150,48	1150,48	1150,48	1150,48	1150,48	1150,48	899,05	899,05	899,05	899,05
9. Грошовий потік з операційної діяльності	0	6385,48	6385,48	6385,48	6385,48	6385,48	6385,48	4988,66	4988,66	4988,66	4988,66
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ											
Грошові відтоки											
10. Грошовий потік з інвестиційної діяльності (Вартість запуску проекту (тис. євро/рік))	22905	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Сукупний грошовий потік	22905	6385,48	6385,48	6385,48	6385,48	6385,48	6385,48	4988,66	4988,66	4988,66	4988,66
12. Коефіцієнт дисконтування (ставка -8%)	1,000	0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806	0,6302	0,5835	0,5403	0,5002	0,4632
14. Сукупний дисконтований грошовий потік	22905	4848,23	4489,11	4156,58	3848,68	3563,60	3299,63	2386,88	2210,08	2046,37	1894,78
15. Сукупний дисконтований грошовий потік накопиченим підсумком	22905	17668,9	12432,8	-7196,7	-1960,6	3275,5	8511,6	12602,3	16692,9	20783,7	24874,3
16. Дисконтований грошовий потік з операційної діяльності	0	5236,09	5236,09	5236,09	5236,09	5236,09	5236,09	4090,70	4090,70	4090,70	4090,70
17. Дисконтований грошовий потік з інвестиційної діяльності	22905	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ											
18. Чиста приведена вартість (NPV)	62836										
19. Внутрішня норма рентабельності (IRR)	1,09										
20. Дисконтований строк окупності, роки	7,4										

Джерело: розраховано автором

Розрахунковий термін життя вказаного проєкту обираємо на 10 років, позаяк якщо проєкт не окупиться за даний термін, будемо вважати, що він буде не ефективним. У якості розрахункового кроку нами обрано 1 рік. Очікується коефіцієнт використання електростанції - 1,0 (100%).

Ставку дисконту в нашому випадку оберемо на рівні 8%, оскільки проєкт, на нашу думку, має середню ступінь ризиковості, а міра інновації відноситься до потужності, які вже впроваджувалися і пов'язані із наявними.

Амортизація нового обладнання (ряд.4) обраховано на рівні 10% із розрахунку на 15 років використання обладнання, але не становить критичної вагомості і в кінцевому підсумку грошових потоків не бере участь.

Приріст податку на прибуток (ряд. 5) обраховуємо при ставці 18% від прибутку (ряд.2).

Загалом, при розрахунку проєкту основним показником вважається приріст чистого дисконтованого доходу або іншими словами чиста приведена вартість (NPV) від запровадження проєкту за обраний період, який ми будемо розраховувати з формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n NPV_t \cdot \alpha_t - I_0 \quad (3.1)$$

де ΔNPV_t - зміна чистого доходу на t-му розрахунковому кроці,

I_0 – інвестиції в проєкт;

α_t - коефіцієнт дисконтування. (див. ряд. 12)

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (3.2)$$

де t - номер кроку,

r - ставка дисконту. (див. ряд. 12)

Внутрішня норма прибутковості (IRR) вважається нормою дисконту, за якої значення чистого дисконтованого потоку NPV проєкту дорівнює нулю:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0 \quad (3.2)$$

де NPV – чиста приведена вартість;

I_0 – інвестиції в проєкт;

CF_t – чистий грошовий потік t -го періоду;

IRR – внутрішня норма прибутковості [20].

Звідси IRR:

$$IRR = \frac{47779,34}{22905} - 1 = 1,09$$

Тобто IRR – 109%

Дисконтований строк окупності проєкту визначається за формулою:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{t_0-1}}{PV_{t_0}} \quad (3.4)$$

де, t_0 - номер року в якому виконується вимога: $\sum PV \geq CI$,

CI - початкова сума інвестицій,

$\sum PV_{t_0-1}$ - сума інвестицій, що передуює року t .

Відповідно:

$$TO = (5-1) + \frac{22905-5236,09}{5236,09} = 7,4 \text{ року}$$

Як видно із табл. 4.2, проєкт окупиться повністю трохи менше ніж за 7 років та 3 місяці. Тобто можна зробити висновок, що дані зміни є вигідними для впровадження у діяльність ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», зважаючи не лише на економічну вигоду, а й на суспільну користь: зменшення викидів в атмосферу та забезпечення населення електроенергією в складний період.

3.2. Підвищення стійкості розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» за рахунок оновлення системи мотивації праці персоналу

За умов руйнації попередньо створених умовах ринкового господарювання в Україні, воєнного переформатування напрямів розвитку економіки, зокрема галузей промисловості та сільського господарства, суттєво загострилися питання забезпечення кадрами на підприємствах. Мобілізація та відтік кадрів за межі країни потребують пошуку раціональних

шляхів використання наявного персоналу, розвитку його потенціалу за допомогою нових креативних технологій з управління персоналом.

Враховуючи зниження чисельності кадрового складу на підприємстві ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», на наш погляд стратегічне управління залишається стрижнем подальшого стійкого розвитку організації, а прийнятий на підприємстві підхід до забезпечення сталості спонукає до перетворення управління персоналом в провідну мету досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, мотивування персоналу дієвими засобами набуває вагомого значення в умовах, в яких опинилося досліджуване підприємство. Останнє потребує від керівництва різних ланок підприємства кваліфікованого підходу до вирішення виявленого питання.

Уяву про загальну систему винагород ми відобразили графічно (див. рис. 3.2)

Аксіомами є:

- винагорода спрацьовує тільки тоді, коли вона спонукає необхідний результат (очікуваний результат);

- незалежно від форми та умови винагороди мають бути оголошені попередньо до початку роботи;

для співробітників запланований результат має вигляд особистої цілі, яка прив'язана до цільової мети підприємства [45].

Зауважимо, що в важких умовах сьогодення, пріоритет грошового заохочення очевидний, однак їх ефективність посилюється нематеріальними стимулами.

Додамо, забезпечення необхідної ефективності активної діяльності залучених працівників забезпечується кількома чинниками: здібностями працівників, їх вмотивованістю, а також можливостями в певних об'єктивних обставинах. Звідси висновок - управлінцям ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» необхідно чітко усвідомити те, що розвиток бізнес-процесів на підприємстві, у відповідності до розробленої та впровадженої стратегії стає можливим, за

умови застосування новітніх, креативних технологій мотивування зайнятих працівників, а отже актуальним стає розгортання дослідження та розробка дієвих в сучасних умовах господарювання механізмів впливу на персонал.

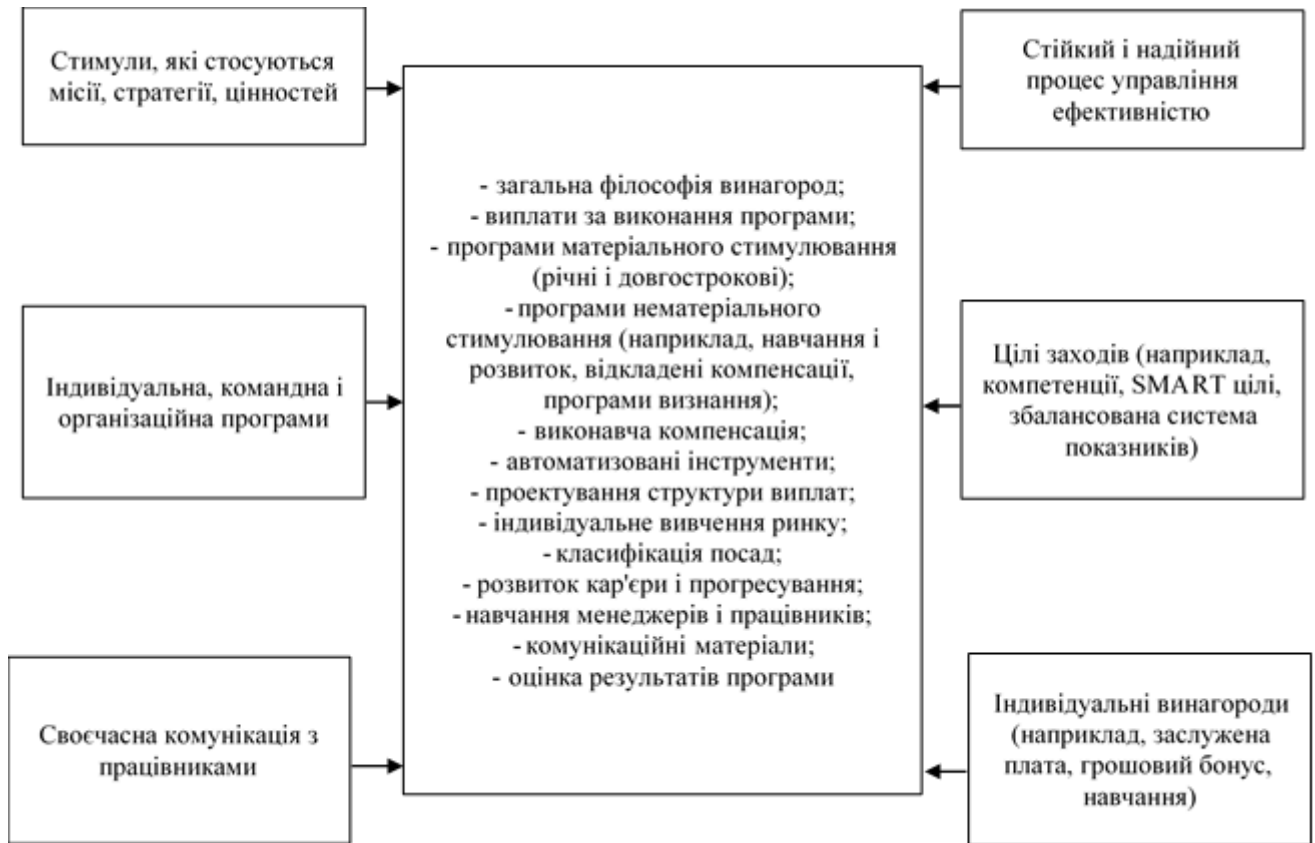


Рис. 3.2. Система винагород підприємства, поєднана з місією і стратегією організації

Джерело: складено автором за даними [36, 45].

З досвіду інших компаній зрозуміло, що під час фінансової кризи фінансові ресурси стають дефіцитним, що в більшості випадків призводить до скорочення витрат на мотивацію виконавців. Тому, корисним буде застереження керівництва ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» від ризикованих, не виважених намірів щодо зменшення уваги до питання мотивації співробітників та пропозиція щодо впровадження таких інноваційних технологій управління персоналом, які не потребують значних інвестицій, але дадуть змогу зберегти персонал, утримати їх від перетікання від до

підприємств-конкурентів, допоможуть зберегти лояльність до цільового напрямку розвитку підприємства.

Зауважимо, що для підвищення ефективності системи мотивації праці, вона має ґрунтуватися на таких принципах.

По-перше, впровадження інноваційних технологій мотивації має будуватися з урахуванням сектору економіки (промисловість), галузі виробництва (олійно-жирова), галузей застосування (до прикладу, хімічна, медична, машинобудування, харчова та іншим), цільовий ринок (внутрішній, регіональний), чутливості споживача до засобів стимулювання збуту (реклама, пакування, гарантії до продажного та післяпродажного сервісу), форми збуту (оптова, середнього оптова), канали збуту (прямий, опосередкований), розміри каналу (однорівневий, дворівневий) та інші. Тобто, мова йде про врахування особливостей, пов'язаних з впливом мікросередовища на уявлення персоналу про майбутні зміни в статусі самого підприємства, його ринкової позиції прибутковості з метою усвідомлення власних вигод, переваг перспектив.

По-друге, побудова мотиваційного механізму для співробітників, залучених до реалізації перспективного важливих стратегій, неможливо без врахування дієвого інструменту принципів. Саме принципи побудови мотиваційних засобів забезпечують успіх на шляху до створення глибинної зацікавленості персоналу приймати участь в інноваційних трансформаціях виробничої, збутової сфери діяльності олійного підприємства. Наведемо підтвердження викладеному:

- принцип наступності - один із базових, забезпечує розуміння масштабності перетворень, складності перебудови виробництва, ризиковість освоєння нових ринків, умови мотивації потребують демократичності, відкритості, однозначності та чіткості;

- принцип відчутності передбачає в конкретних умовах підприємства застосовувати дієві об'єктивно, обґрунтовані технології стимулювання працівників. Керівництво підприємства має мати уяву про рівень нижнього

та верхнього порогів ефективності від застосованої технології стимулювання та мотивування праці;

- поступовість впровадження, як принцип, означає внесення суттєвих змін до системи мотивації, поки ще діючої на підприємстві, за так званим методом градуалізму, крок за кроком та так, щоб співробітники різних підрозділів та категорій могли без зайвого нервового збудження безболісно адаптуватись до них. Загалом, різко змінена винагорода, навіть в сторону суттєвого збільшення, навіть одноразова і не підтверджена об'єктивною необхідністю, банальною потребою керівництва пришвидшити очікуваний результат, згодом негативно позначиться на мотивації премійованих, оскільки за психологічними закономірностями, об'єктивно народжується нова потреба підвищення попередньої винагороди, її повторення. Матеріальні інструменти стимулюючого направлення надмірно чутливі і потребують певної корекції, але виважено, поступово, з розумінням наслідків очікуваних змін людського фактору;

- мінімізація розриву між винагородою праці та її результатом, що означає використання об'єктивності оцінки досягнутого. Зарубіжні фахівці, які мають багаторічний досвід у використанні зазначеного принципу зазначають про необхідність зв'язку між ефективністю праці та винагородою, вважаючи що саме це є потужним мотиватором багатьох перебудов у стратегії. Що стосується підприємства ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», то на наш погляд достатньо максимально повно узгодити компенсаційну систему з кінцевими результатами праці (обсяги переробленої сировини, обсяг реалізованої продукції, досягнення стандартної європейської якості, дотримання вимог споживачів, дотримання екологічних стандартів в процесі переробки зерна соняшника, збереження довкілля та ін.), а якщо середовище функціонування зміниться - настане нова потреба в коригуванні винагород (відміна збільшення, диференціація за ринками збуту, тощо);

- гармонійна єдність застосованих на підприємстві форм мотивації. Зважаючи на військовий стан в Україні, динамічні зміни на глобальних

ринках, ускладнення з експортом на регіональні ринки Азії, Африки, до Китаю, Індії та інших традиційних, великих за обсягами споживання та закупівлі олійних продуктів, через зміну політичних обставин та зовнішні чинники впливу та на обмеженість фінансових можливостей (ускладнення кредитування, обмаль зовнішніх цільових інвесторів) та внутрішні чинники впливу, підприємство в рамках діяльності холдингу змушене обмежувати використання компенсаційного пакету, хоча і передбачило певні спеціальні виплати, тож надійним виходом є надання переваги саме тим моральним формам мотивації, які не пов'язані з великими фінансовими витратами. Це ризиковано, але виправдано часом, що повинні усвідомлювати патріотично налаштовані працівники організації;

- раціональний підхід до покарання, що передбачає таке поєднання винагороди з покаранням, яке принесе більше вигоди чим шкоди [36].

По-третє, на нашу думку, для покращення стійкості розвитку організації, інноваційні технології щодо мотивації необхідно залучати диференційовано, до кожної категорії працівників. Види технологій, відомі з теорії та практики мотивування персоналу до праці, нами подано в табл. 3.2. Згідно із напрацьованим матеріалом, нами змодельована схема впровадження та використання мотиваційних технологій до виділених на підприємстві категорій працівників.

На нашу, думка так має виглядати поетапне охоплення мотиваційної програмою менеджерів вищої ланки. На початку, завдяки прив'язці компенсаційного пакету до цілей організації, сформульованих завдань, персональних показників ефективності праці до збільшення вартості підприємства, планується розвиток необхідних для досягнення організаційних цілей, формування усталених, узгоджених, єдиноспрямованих загальних корпоративних цінностей та майбутнього напрямку розвитку, що в принципі зараз застосовується для вищої ланки менеджменту на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».

Таблиця 3.2.

Інноваційні технології мотивації персоналу до праці, які доцільно застосувати для забезпечення стійкого розвитку організації

Технологія «Компенсаційний пакет» (технологія «грейдування», преміювання на основі «управління по цілям»; системи збалансованих колективних і індивідуальних показників; система «оплата за результат», спеціальні винагороди, акції та опціони на їх купівлю; пільги, пов'язані з графіком роботи; система нефінансових винагород)	Технологія «Цілепокладання» (Технології «Управління по цілям»; «Управління ефективністю»; «Система збалансованих індивідуальних і командних показників»)
Технології «Підготовка та розвиток персоналу» (Технології «Збагачення і розширення праці»; ротація; бізнес-курси, семінари, тренінги, «Гуртки якості» «Поради молодих фахівців»)	Технологія «Інтеграції в корпоративну культуру» (конкурси; спільні корпоративні заходи; відкритість і доступність менеджерів; підтримання ініціативи)
Технологія «Командоутворення» (Зміна організаційної структури; чіткий розподіл ролей, функцій і повноважень; наділення необхідними організаційними ресурсами; навчання членів команди технологіям командної роботи)	Технологія «Оцінка персоналу» (Технології бально-факторної оцінки; 360°; оцінка за діловими якостями; за результатами діяльності; критичний інцидент; інтерв'ювання; ранжування; атестація)
Технологія «Делегування повноважень» (точний опис зони відповідальності; позначення термінів; передача контролю і необхідного обсягу ресурсів; визначення винагороди)	Технологія «Управління кар'єрою» (функціональна і міжнародна ротація робіт; збагачення і розширення кола обов'язків; горизонтальне просування на професійному та / або управлінському рівні)

Джерело: складено автором за даними [17, 37].

Наступним кроком, на нашу думку, варто, використовуючи, відому в теорії та практиці чималої кількості суб'єктів управління персоналом технологію, йде формування команди, за якою закріплюється обов'язок з ідентифікації цілей, окремих завдань та відповідальності за результати роботи. Вона ж, команда обирає методи роботи, затверджує правила поведінки, стандарти оцінки, досягнення результатів. Зауважимо, що на сьогодні на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» не поширена командна взаємодія, що суттєво знижує перспективність досягнення цілей організації, оскільки сам по собі керівник не здатен забезпечити довгостроковий позитивний

результат, не залучаючи команду. Зазначене командоутворення ж забезпечує розкриття мотиваційних ресурсів індивідуального та колективного лідерства. Наступний етап пов'язаний із делегуванням права розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень стратегічного штибу, розпорядження коштами фінансового змісту, іншими ресурсами організації. На завершення досягнення особистісного чи компетентнісного росту, професійного змісту, удосконалення, перебудова кар'єрного спрямування за рахунок зміни місця роботи (всередині холдингу, що на сьогодні, саме на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» не відбувається) або розширення функціональних обов'язків та відповідальності, підкріплені зростанням винагороди (матеріальної на додаток до моральної).

Наступним кроком побудови системи мотивації на ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», розглянемо модель, що спрямована на управлінців середньої ланки. На відміну від попередньої моделі, вона характеризується наступним:

- компенсаційний пакет прив'язується до сформульованих цілей підрозділів та організації загалом, розробляються індивідуальні показники результативності праці і для менеджерів середньої ланки, стимулюється набуття та розвиток компетенцій, що вкрай необхідні задля досягнення цілей та вирішення проблем підрозділами організації;

- формування прихильності, відчуття персональної значимості та необхідності для підприємства, завдяки розподілу управлінських повноважень та відповідальності;

- кар'єрне управління методами функціональної ротації робіт, професійної компетентності, особистого зростання, долучення до управлінського кадрового резерву та ін.;

- розвиток перспективних напрямів господарювання, здійснення змін в організаційній структурі, шляхом включення до міжфункціональних команд, що займаються удосконаленням технології виготовлення продукції, пошуком

нових ринків збуту, запуском нових проєктів у всіх сферах господарювання, які спрямовані на поліпшення ефективності діяльності.

Оскільки, досліджуване підприємство відноситься до потужних виробників олійної продукції в організаційній структурі є ще один рівень управлінців - керівники нижчої ланки. Впровадження інноваційних технологій мотивації до праці цих працівників, на жаль передбачено корпоративною культурою найменше, однак саме вони дотичні до усіх виробничих процесів, а отже мають пряме відношення до показників продуктивності. Тому, на нашу думку, пропонуємо, розробляючи для них комплекс мотиваційних заходів, на відміну від вище охарактеризованих моделей наступне: за допомогою додаткових виплат стимулювання розвитку необхідних для підприємства компетенцій, стимулювання навчання в закладах освіти за рахунок підприємства, навчання на самому підприємстві або в рамках холдингу, включення до резерву керівників середньої ланки, кар'єрне зростання, можливість стажування на інших підприємствах холдингу, обмін досвідом роботи із співробітниками підприємств холдингу. Окрім зазначеного, наступним кроком слід вважати заохочення брати участь у видах діяльності, що призводять до розробки цілей підприємства на рівні підрозділу, залучення до розробки критеріїв оцінки діяльності управлінців та інших співробітників, розміщення фотографії на дошках пошани та ін.

Наступним рівнем стимулювання до результативної праці управлінців нижньої ланки є безпосереднє залучення менеджерів до розробки провідних рішень у підрозділах підприємства, посилаючись на делегування повноважень та відповідальності. Завершальним етапом наведеної моделі є можливість, в рамках управлінських команд, проводити дослідження, здійснювати розробки на базі підприємства, спрямовані на впровадження нових технології, послуг, видів діяльності, не лише в рамках компанії, а й на рівні холдингу, тощо.

Технології мотивації до результативної праці зайнятих на підприємстві фахівців і робітників реалізується в наступній послідовності: спочатку

використовується можливість спонукання, завдяки відкритій та зрозумілій для всіх без винятку співробітників системі оплати праці з врахуванням перспектив до зростання її розмірів в умовах інфляції, росту цін, потім долучаються до цього процесу додаткові виплати за набуті новітні, інноваційного змісту знання, при умові, що вони використовуються в роботі і є ключовим зазначенням в процесах виробництва, збуту, окремо вводиться доплата за знання іноземної мови та використання цих знань на робочому місці, участь у профільного змісту науково-практичних конференціях, семінарах, тренінгах (не лише корпоративних), де йде мова про обмін досвідом, обговорення інновацій, що здійснюється на підприємстві. Надалі, у якості мотиватора використовується можливість навчання в системі корпоративної освіти, що застосовується на сьогодні переважно для управлінців вищої та середньої ланки, та набуття нових навичок та кваліфікації, можливість долучитися до кадрового управлінського резерву, використання кар'єрного росту для нарощування досвіду, передачі досвіду через наставництво та багато інших додаткових перспектив, які забезпечують планування навчання, стажування різного характеру (онлайн, офлайн).

Наступним рівнем впровадження інноваційних технологій і мотивації до праці робітників та фахівців підприємства ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» є вже знайомі з попереднього періоду функціонування організації інструменти заохочення: об'єктивна оцінка роботи зі сторони безпосереднього керівництва колег, клієнтів, присвоєння почесних звань, які традиційно відбуваються у підрозділах та на підприємстві загалом, внесення подяки в трудову книжку, подяка в усній формі на корпоративних зібраннях. Окремо виважено використовуються можливості виділення співробітників, уникаючи явищ їх дискримінації за різними ознаками, проведення політики відкритих дверей в організації, зустрічі з керівництвом вищого рівня з питань виробничого та особистого змісту.

Ще одним рівнем у побудованій нами моделі впровадження мотиваційного штабу - спонукання до праці робітників диференційованих за

кваліфікацією, освітою, досвідом роботи, віком, статтю та іншими ознаками - є неочікуване делегування управлінських повноважень і відповідальності із додаткових психологічним супроводом, використання позицій досвіду бачення працівників у процесі прийняття важливих управлінських рішень із залученням до переговорів з майбутніми опосередкованими та безпосередніми споживачами продукції підприємства, до перемовини з постачальниками, партнерами, створення умов для роботи у міжфункціональних командах та групах, які будуть займатися пошуком шляхів розширення ринків збуту, залученням до проведення перебудови організаційного змісту та спрямуванням використання сталих, випробуваних часом навичок, формування корпоративної згуртованості.

Нарешті, крайній рівень можливості оновлення системи мотивації праці на інноваційному підґрунті - залучення на добровільній, самостійно ініційованій основі до участі в розробці операційних цілей підрозділу, заохочення до винаходу новітніх, креативних підходів у виконанні своїх професійних фахових завдань, до знаходження нетрадиційних резервних програм оптимізації витрат, економії ресурсів, що в кінцевому рахунку призведе до очікуваної ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».

Узагальнюючи запропоновану до впровадження та використання модель стимулювання праці зайнятих робітників, фахівців та управлінців підприємства ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», зазначимо, що навіть в умовах нестабільності, невизначеності військового стану, значної руйнації вітчизняної економіки, а разом з тим перебудовою виробничих, збутових стосунків між державою та суб'єктами господарювання, незмінними залишаються цілі трудових колективів, найманих працівників, власників засобів виробництва - отримати ефект від зусиль у вигляді вигоди, яка б забезпечила подальший розвиток, динаміку задоволення зростаючих потреб. Щодо персоналу досліджуваного підприємства, то він попри все налаштований на отримання набору вигід, який включає гідну оплату праці

відповідно до покладених зусиль, надійність працевлаштування з прийнятним психологічним кліматом, перспективи до розвитку професійних можливостей, гарантії соціального характеру на рівні європейських стандартів. Тому, в організації слід чітко усвідомлювати труднощі, з якими вона зіткнеться, якщо втратить сформовані кадри, не забезпечить їх необхідними умовами функціонування та відновлення.

Виходячи із зазначеного та впровадження багатоступеневої системи мотивування, зауважимо, що такі зміни, із врахуванням тяжкої ситуації в країні, яка спричиняє на персонал додатковий тиск, доречним було б виділення у штаті посади психолога, який би не лише виконував підтримуючу та стабілізаційну функцію, а й допомагав працівникам якісно трансформуватися, досягати нових вершин, розвиватися із забезпеченням максимального психологічного комфорту, надавав консультативну допомогу керівникам щодо індивідуального підходу до кожного працівника під час виконання посадових функцій.

Отож, осучаснення механізмів впливу на персонал, розширення важелів зацікавлення залучених працівників до реалізації перспективної стратегії, диференціація шляхів задоволення потреб мотиваційного ґатунку у поєднанні з покращенням менеджменту на підприємстві, дозволить керівництву ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» досягти поставлених цілей, закріпитися на нових ринках, стабілізувати обсяги виробництва, максимізувати дохідність господарювання та досягти конкурентного лідерства в галузі та на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи пророблене дослідження, підсумуємо дослідження, сформовані під час розгляду проблематики менеджменту стійкого розвитку організації:

1. В узагальненому розумінні «стійкий розвиток» - це дотримання балансу кількісних, якісних та структурних змін в господарюванні підприємства, які дають можливість досягти заявлених цілей розвитку із врахуванням накладених оточуючим середовищем обмежень та внутрішніх можливостей організації, що в кінцевому результаті спрямовані на забезпечення економічного та суспільного добробуту.

2. Концепція стійкого розвитку побудована на інтеграції таких аспектів функціонування організації: економічного, соціального та екологічного. А основною ідеєю її можна вважати прирівняння темпів економічного розвитку підприємств із темпами відновлення природної ресурсної складової для задоволення власних підприємницьких інтересів із одночасним дбайливим ставленням до потреб прийдешніх поколінь. Важливим в даному ракурсі дотримання балансу між еколого-соціальною та економічною складовими.

3. Виділяють декілька підходів до визначення стійкого розвитку організації, однак найвдалішим із позицій розуміння поняття є триєдиний підхід, що базується на врахування одночасного дотримання екологічних стандартів, інтересів всіх груп стейкхолдерів та забезпечення при цьому економічного росту.

4. Механізм менеджменту стійкого розвитку підприємства за своєю природою є перманентним процесом, що функціонує за умов мінливого оточення як ендо, так і екзогенного середовищ. А отже, до нього висуваються умови гнучкості, рухливості та відповідності законодавчим вимогам.

5. ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» функціонує на ринку олійно-жирової промисловості та входить до складу агрохолдингу «Кернел». За

аналізом трьох основних складових менеджменту стійкого розвитку, зауважимо, що аналіз стійкості фінансово-економічних показників дав змогу зробити висновок про високу залежність підприємства від рішень управляючої компанії. Показники фінансово-економічного стану мали стабільність, однак не показували стійких темпів зростання через обмежувальну політику стосовно переробки сировини. Повномасштабне вторгнення наклало свій відбиток на функціонування підприємства і протягом 4 місяців виробнича діяльність була призупинена, що зумовило погіршення показників розвитку. Зауважимо, що керівництву підприємства варто відстоювати інтереси розвитку ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ» та здійснювати переробку і сировини від сторонніх замовників, ефективніше використовувати власний потенціал. Розвиток соціальної складової управління підприємством знаходиться на достатньому рівні. Так, функціонує досить дієва система матеріальної мотивації, систематично проводиться навчання працівників не лише з питань підвищення компетентності для нарощення ефективності виробництва, а й для ознайомлення із актуальними соціальними проблемами (надання першої допомоги, важливість гендерної та соціальної рівності, тощо). Зауважимо, що натомість система нематеріальної мотивації достатньо не розвинена, немає чіткої градації мотивації за рівнями менеджменту, не застосовуються механізми командної роботи, які, як відомо суттєво поліпшують продуктивність праці. Додамо, що компанія працює над підвищенням екологічної безпеки виробництва. Зокрема, запущено проєкти щодо механізму очищення стічних вод, повторного їх використання, збору дощової води, встановлено систему фільтрів для очищення повітря, а також побудовано електростанцію для утилізації відходів. Однак, встановлена її потужність не дає можливості повністю забезпечити безвідходне виробництво.

6. Виходячи із окреслених проблем та вимог навколишнього середовища, дбаючи про суспільні інтереси, нами запропоновано

модифікувати наявну електростанцію для збільшення її потужності. Реалізація проєкту дасть змогу забезпечити безвідходне виробництво, вирішити питання із утилізацією соняшникового лушпиння, уникнути витрат на його перетримку та транспортування, а за рахунок виробленої електричної енергії забезпечити енергетичну безпеку регіону, який постраждав внаслідок обстрілів РФ енергетичної інфраструктури. Розрахунки показують, що проєкт повністю окупиться за 7 з половиною років, що є позитивним для проєктів такого типу.

7. Беручи до уваги дефіцитність фінансових ресурсів, зауважимо, що нарощення продуктивності компанії можливе лише за умови забезпечення соціального благополуччя працівників. А отже, на сьогодні, на перший план має вийти організація мотивації праці за використання інноваційних технологій, які даватимуть можливість скоротити інвестиційні вкладення, але одночасно, забезпечити задоволення потреб працівників, зберігши в штаті компанії найбільш талановитих, компетентних та заповзятих індивідів. Нами розроблено диференційовану систему мотивації персоналу ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», яка дозволить якнайкраще забезпечити умотивованість кожної окремої категорії працівників (усі рівні менеджменту, а також фахівців та робітників підприємства) за рахунок підібраної сукупності мотиваційних важелів для кожної окремої групи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірбіренко С. С., Мокруха Н. М. Економічна стійкість, економічна рівновага та економічний розвиток підприємства: діалектичний взаємозв'язок. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 129-133.
2. Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. Стратегія сталого розвитку: Підручник. За редакцією професора В.М.Боголюбова. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
3. Богославський М. Ю., Заборовець К. Г., Набока Ю. В. Розвиток інструментарію забезпечення стратегічної стійкості та корпоративної безпеки підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 113-122.
4. Божкова В. В., Малюта І. А., Трудова М. Є. Удосконалення методологічних засад управління стійким організаційним розвитком підприємств в контексті глобалізаційних трансформацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_14
5. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.
6. Грибчук А. С., Іванюта Т. М. Механізм забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 66-71.
7. Грицина Л. А. Розгляд сутності сталого розвитку підприємства та методик оцінки його рівня. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 6. С. 11-14.

8. Грінько А. П., Бондарчук Л. В., Ткаченко А. Г., Шапошник Б. В. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9(1). С. 5-8.
9. Демиденко Л.М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. С. 92–96.
10. Довбуш В. І., Бабій К. О. Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа "Студентські підприємницькі ініціативи": матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ)*. Київ : КНУТД, 2020. С. 122-127.
11. Драган О. І., Чеснік Н. М. Досвід впровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах олійно-жирової галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 26, № 2. С. 90-99.
12. Замула І.В., Давидова І.В., Кірейцева Г.В., Корбут М.Б., Травін В.В. Стратегія сталого розвитку: еколого - економічний аспект. Навчальний посібник. ЖДТУ, 2017. 200 с.
13. Іванченко В. О. Організаційно-економічні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємництва. *Дороги і мости*. 2020. Вип. 21. С. 28-36.
14. Карлова О. А., Секірож Я. В. Концептуальний підхід до формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 188-199.
15. Касич А. О., Яковенко Я. Ю. Узагальнення положень економічної науки щодо стійкого розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 37-46.
16. Каткова Н. В., Мурашко І. С. Реалізація механізму стійкого розвитку підприємства з використанням збалансованої системи показників.

Ефективна економіка. 2021. № 1. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_43

17. Ковальчук А. М. Детермінанти забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки.* 2020. № 3. С. 98–107.

18. Коломієць Л.В. Стратегія сталого розвитку: Навч. Посібник. Кропивницький: 2019. 126 с.

19. Кононенко О.Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник. Київ: ДП «Прінт сервіс». 2016. 109 с.

20. Кузьмак О. І., Кузьмак О. М. Сталий розвиток підприємств: основи, принципи та чинники впливу. *Економіка і управління.* 2019. № 3. С. 27-36.

21. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ,* 2020. Том 6. № 67. С. 175–184.

22. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава.* 2020. № 11. С. 24-27.

23. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 23(2). С. 17-22.

24. Мурована Т. О. Інноваційний розвиток підприємств як основа їх стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2022. № 6. С. 35-43.

25. Нагара М. Б. Сутність та фактори екологічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 1. С. 90-97.
26. Петренко М. І., П. В. Іванюта Дослідження особливостей стратегії досягнення економічної стійкості та ефективності на сучасному етапі розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 89-93.
27. Писаревський І. М., Оболенцева Л. В., Угоднікова О. І. Управління сталим розвитком в туризмі : навч. посібник ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 96 с.
28. Пілявський В. І. Системне управління потенціалом стійкого розвитку підприємств агропромислового виробництва. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1. С. 46-51.
29. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Напрями управління сталим розвитком підприємств. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 205-214.
30. Пушак Я. Я. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті стійкого розвитку підприємств харчової промисловості. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 2. С. 134-144
31. Пушкар І. В., Чеберко Л. В. Методика застосування коефіцієнта стійкого зростання SGR у прогнозуванні розвитку підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(2). С. 159-164.
32. Райко Д. В., Подрез О. І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 173-189.
33. Сайт компанії Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 08.05.23 р.)
34. Сайт компанії ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ». URL: <http://kirovogradoliya.pat.ua/> (дата звернення: 07.05.23 р.)

35. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 42-45.

36. Своробович Л. М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1. С. 158-174.

37. Скляр В. Ю., Крусір Г. В., Коваленко І. В., Кузнецова І. О., Шпирко Т. В. Розробка енергоефективної технології утилізації відходів олійно-жирової галузі. *Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій*. 2019. Т. 83, Вип. 1. С. 92-97.

38. Слюсарєва Л. В., В. М. Жмайлов. Сталий розвиток підприємств: дуалізм концептуальних підходів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 87-92.

39. Стратегії сталого розвитку : навч. посіб. / В. В. Добровольський, Є. М. Безсонов, Г. В. Непєїна, Д. О. Крисїнська, Н. А. Сербулова. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 160 с.

40. Султанов Д. Р., Балдик Д. О. Фінансова стабільність як головна умова стійкого розвитку підприємства. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 25. С. 231-232.

41. Ткачук М. П., Коваль Л. А., Артюшок В. С. Управління змінами в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 6. С. 75-84.

42. Тушевська Т. В. Стійкий розвиток підприємства з позиції соціальної та економічної ефективності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 97-102.

43. Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування [В. П. Бех, Ю. В. Бех, М. В. Туленков, А. А. Кравченко, Л. М. Макаренко, О. Г. Рябека, Н. В. Крохмаль, В. В. Чепак, Я. О.

Чепуренко] ; за заг. ред. В. П. Беха, М. В. Туленкова ; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова, Центр наукових досліджень проблем управління сталим розвитком. Київ : Каравела, 2018. 538 с.

44. Фоменко К. І. Опитувальник мотиваційних орієнтацій підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія*. 2020. Вип. 62. С. 276-292.

45. Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 2. С. 62-66.

46. Швець Ю. О., Оніпко А. Д. Вплив соціальної складової на стійкість розвитку промислових підприємств. *Економічний простір*. 2019. № 145. С. 195-207.

47. Шевчук О. А. Основні принципи забезпечення динамічної стійкості розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2019. № 16. С. 260-269.

48. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 36. С. 75-81.

49. Яка тепловіддача соняшникового лушпиння? URL: <http://www.biowatt.com.ua/> (дата звернення: 17.05.23 р.)

50. Яка вартість зеленої електроенергії? URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/12/30/681108/> (дата звернення: 17.05.23 р.)

51. Як змінюватиметься вартість зеленої електроенергії в майбутньому? URL: https://radian-corp.com.ua/zelenij_tarif_pislya_2030_roku_chogo_chekati (дата звернення: 17.05.23 р.)

ДОДАТКИ