

УДК 658.016.2.737

DOI: 10.31732/2663–2209-2026-83-123-135

Дата надходження: 04.06.2026

Дата прийняття до друку: 09.09.2026

Дата публікації: 30.09.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

Віта Андрєєва¹, Катерина Захарченко²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AndriievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

²Здобувачка вищої освіти ступеня магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» кафедри економіки та фінансів, м. Київ, Україна, e-mail: ZakharchenkoKO@krok.edu.ua

FORMATION OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY FOR AN ENTERPRISE BASED ON BUSINESS ANALYTICS TOOLS

Vita Andriieva¹, Kateryna Zakharchenko²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AndriievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

²Master's student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ZakharchenkoKO@krok.edu.ua

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії сталого розвитку підприємства. Метою статті є обґрунтування ролі бізнес-аналітики як інструменту інформаційно-аналітичної підтримки процесу стратегічного управління сталим розвитком підприємства. Об'єктом дослідження є стратегія сталого розвитку підприємства на основі інструментів бізнес-аналітики. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу - для визначення складових стратегії сталого розвитку; системний підхід - для дослідження критеріїв оцінювання рівня сталого розвитку підприємства за фінансово-економічними, соціальними, правовими, організаційними, управлінськими та технологічними параметрами.; порівняльний та економіко-статистичний аналіз - для оцінки динаміки фінансово-економічних показників підприємства; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження; метод узагальнення - для формування висновків і перспектив подальших досліджень. Доведено, що використання методів бізнес-аналітики дає змогу здійснювати комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати ефективність управлінських рішень, виявляти ризики та можливості розвитку, а також формувати обґрунтовані стратегічні альтернативи. Визначено складові сталого розвитку підприємства, а також систематизовано критерії оцінювання його рівня за фінансово-економічними, соціальними, правовими, організаційними, управлінськими та технологічними параметрами. Обґрунтовано, що інструменти бізнес-аналітики забезпечують підвищення якості стратегічного планування шляхом використання системи ключових показників ефективності, аналітичного моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегічних цілей. Визначено місце України у глобальному рейтингу досягнення Цілей сталого розвитку та проаналізовано рівень їх реалізації. Досліджено сучасний стан впровадження принципів сталого розвитку, що свідчить про середній рівень досягнення відповідних цілей та наявність потенціалу для подальшого підвищення ефективності розвитку в цьому напрямі. Проаналізовано практику впровадження стратегії сталого розвитку українськими підприємствами з ESG-підходом. Встановлено, що застосування бізнес-аналітики сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, своєчасному виявленню відхилень від стратегічних цілей та забезпеченню ефективного управління сталим розвитком підприємства.

Ключові слова: сталий розвиток, сталий розвиток підприємства, стратегія сталого розвитку, бізнес-аналітика, стратегічний менеджмент, аналітична підтримка управління, зовнішнє середовище, оцінка ефективності діяльності підприємства, ESG-підходи, системний підхід.

Формул: 0; **рис.:** 5; **табл.:** 4; **бібл.:** 23.

Abstract. The article explores the theoretical and applied aspects of forming a corporate sustainable development strategy. The purpose of the article is to substantiate the role of business analytics as a tool for information and analytical support in the process of strategic management of an enterprise's sustainable development. The object of the study is the corporate sustainable development strategy based on business analytics tools. The study utilizes a comprehensive set of general scientific and specialized methods, including: analysis and synthesis methods to define the

components of the sustainable development strategy; a systems approach to study the evaluation criteria for the enterprise's sustainable development level across financial, economic, social, legal, organizational, managerial, and technological parameters; comparative and economic-statistical analysis to evaluate the dynamics of the enterprise's financial and economic indicators; a graphical method for visualizing the research results; and a generalization method to formulate conclusions and prospects for further research. It is proven that the use of business analytics methods enables a comprehensive analysis of the internal and external environment, allows for evaluating the effectiveness of managerial decisions, identifies risks and development opportunities, and helps formulate well-founded strategic alternatives. The components of corporate sustainable development have been identified, and the criteria for evaluating its level have been systematized according to financial, economic, social, legal, organizational, managerial, and technological parameters. It is substantiated that business analytics tools enhance the quality of strategic planning through the use of a key performance indicator (KPI) system, analytical monitoring, and the performance evaluation of strategic goals realization. Ukraine's position in the global Sustainable Development Goals (SDGs) achievement ranking is determined, and the level of their implementation is analyzed. The current state of implementing sustainable development principles is examined, indicating an average level of achieving the relevant goals and highlighting the potential for further efficiency improvement in this direction. The practice of implementing sustainable development strategies with an ESG approach by Ukrainian enterprises is analyzed. It is established that the application of business analytics contributes to increasing the validity of managerial decisions, timely detecting deviations from strategic goals, and ensuring effective management of corporate sustainable development.

Keywords: sustainable development, corporate sustainable development, sustainable development strategy, business analytics, strategic management, analytical support of management, external environment, enterprise performance evaluation, ESG approaches, systems approach.

Formulas: 0; **fig.:** 5; **tab.:** 4; **bibl.:** 23.

Вступ. В сучасних умовах глобальної нестабільності та воєнних ризиків сталий розвиток стає основою виживання вітчизняного бізнесу. Необхідність узгодження економічних цілей із соціальними й екологічними обмеженнями вимагає зміни парадигми управління. Важливим завданням для українських підприємств є швидка адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливого значення в цьому процесі набуває використання сучасних інструментів та методів бізнес-аналітики. Вони виступають базисом інформаційно-аналітичної підтримки процесу стратегічного управління сталим розвитком. Застосування бізнес-аналітики дає змогу здійснювати комплексний моніторинг діяльності та виявляти приховані ризики. Завдяки впровадженню ВІ-систем підприємства отримують можливість оперативно оцінювати ефективність рішень. Аналітичний інструментарій забезпечує формування обґрунтованих стратегічних альтернатив розвитку компанії. Використання системи ключових показників ефективності (KPI) дозволяє вчасно фіксувати відхилення від цілей. Цифрові рішення допомагають інтегрувати ESG-підходи та принципи доброчесності в єдину систему контролю. Модернізація

менеджменту на основі даних створює надійні передумови для довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика сталого розвитку підприємств є предметом активних наукових досліджень вітчизняних учених. Зокрема, сутність та еволюцію концепції сталого розвитку розкрито у працях Тарасюк (2025), Сабовчик і Попович (2024), а також Гречко і Очеретяна (2020). Теоретико-методичні засади забезпечення сталого розвитку підприємств досліджено у роботах Степаненко (2020) та Токмакової, Курилович і Казакова (2023). Питання формування стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності висвітлено у працях Мануйлова (2024) та Петролюк і Гребенюк (2024), тоді як окремі аспекти сутності та умов реалізації сталого розвитку підприємств розглянуто Огієнко (2024). Значну увагу ролі управлінських стратегій у досягненні цілей сталого розвитку приділено у дослідженнях Онікієнко (2025) та Ткаченка і Маховського (2024).

Постановка завдання. Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових напрацювань, питання комплексного формування стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням сукупності внутрішніх і

зовнішніх факторів залишається недостатньо дослідженим.

Результати дослідження.

Концепція сталого розвитку була сформульована у 1987 році в доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» (доповідь Брундтланд), де вона визначена як розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без створення загрози можливостям майбутніх поколінь задовольняти власні потреби (Тарасюк О. В., 2025). У цьому визначенні акцент зроблено на обмеженості ресурсів і необхідності врахування довгострокових наслідків економічної діяльності.

У подальшому ця концепція отримала розвиток на глобальному рівні в межах ініціатив Організації Об'єднаних Націй. Зокрема, у межах «Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року» було визначено 17 Цілей сталого розвитку, які конкретизують напрями реалізації цієї ідеї. Вони охоплюють різні сфери суспільного життя та передбачають узгоджене врахування економічних, соціальних і екологічних аспектів розвитку (Сабовчик А., Попович А., 2024).

Застосування концепції сталого розвитку не обмежується глобальним рівнем. Її положення реалізуються також на рівні держав, регіонів, галузей і окремих підприємств. Для кожного рівня характерні власні особливості, однак спільним є необхідність врахування взаємозв'язку між економічними результатами, соціальними умовами та впливом на довкілля.

На рівні підприємства концепція сталого розвитку проявляється через необхідність врахування вимог зовнішнього середовища поряд із внутрішніми економічними цілями. Основна увага при цьому залишається зосередженою на забезпеченні економічної результативності, однак її досягнення пов'язується з урахуванням соціальних і екологічних обмежень та очікувань суспільства. Водночас застосування загальних положень концепції сталого розвитку до діяльності підприємств зумовлює певні особливості її трактування

в бізнес-середовищі. У зв'язку з цим у науковій літературі відсутнє єдине тлумачення поняття «сталий розвиток підприємства», а існуючі підходи відрізняються за акцентами та змістовним наповненням (табл. 1).

Наведені у табл. 1 підходи відрізняються насамперед тим, як саме інтерпретується зміст сталого розвитку підприємства.

На основі аналізу табл. 1 слід відзначити, що сталий розвиток підприємства доцільно визначати як процес і результат управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення здатності підприємства стабільно функціонувати та розвиватися в умовах змінного зовнішнього середовища шляхом узгодження економічних інтересів із вимогами соціального та екологічного характеру. Таке трактування дозволяє уникнути звуження змісту поняття лише до окремих характеристик (зростання, стабільності або відповідальності) і розглядати його як цілісну основу управління діяльністю підприємства.

Авторське бачення сталого розвитку підприємства полягає в тому, що це не лише концепція збалансованого розвитку економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності, а й практичний інструмент формування відповідального бізнесу, який одночасно вдосконалює виробниче середовище, розвиває працівників і сприяє сталому розвитку країни.

Отже, аналізуючи ключові слова в тематиці стратегії сталого розвитку підприємства в умовах світових викликів, видно, що саме сталий розвиток є найбільш використовуваним в даних статтях, адже він забезпечує системність, гнучкість конкурентоспроможність стратегії підприємства. Не менш важливим у формуванні стратегії сталого розвитку є використання різноманітних інструментів, які будуть направлені на отримання соціально-економічного ефекту для суспільства в цілому.

Визначення поняття «сталий розвиток підприємства»

Автор	Зміст поняття «сталий розвиток підприємства»
А. Гречко, О. Очеретяна (2020)	«...це розвиток, в умовах якого відбувається забезпечення стабільного зростання підприємства, відтворення всіх підсистем підприємства та отримання ефектів від здійснюваної діяльності в трьох напрямках (економічному, екологічному та соціальному) за допомогою ефективного внутрішнього управління і використання на державному рівні прогресивних економічних та правових регуляторів».
Т. О. Степаненко (2020)	«...це концепція управління підприємством, яка в умовах складності та багатофакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігальних технологій».
І. В. Токмакова, В. Р. Курилович, А. Г. Казаков (2023)	«...це підхід до управління бізнесом, заснований на створенні довгострокової цінності для широкої групи стейкхолдерів, що включає серед інших майбутні покоління, здійснюється шляхом збалансованого управління економічними, екологічними і соціальними факторами».
О. В. Мануйлов (2024)	«...процес цілеспрямованого соціального та економічного розвитку підприємства, що забезпечує збереження та/або покращення екологічних характеристик виробничої діяльності для задоволення поточних та майбутніх потреб населення, що враховує ризики підприємства та вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників».
А. Огієнко (2024)	«...це процес забезпечення тривалого економічного зростання підприємства, який гармонійно поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності».

Джерело: складено на основі Гречко А., Очеретяна О. (2020), Степаненко Т. О. (2020), Токмакова І. В., Курилович В. Р., Казаков А. Г. (2023), Мануйлов О. В. (2024), Огієнко А. (2024)

Узагальнення підходів, в табл. 1, дає можливість виокремити ключові складові сталого розвитку підприємства (рис. 1).

В умовах розвитку економіки виникає потреба у формуванні системи критеріїв, які дозволяють оцінити стан підприємства та рівень узгодженості його діяльності за економічними, соціальними й екологічними параметрами. Для цього доцільно використовувати сукупність показників, згрупованих за функціональними напрямками діяльності, що дає змогу врахувати економічні результати, соціальні умови, організаційні особливості, технологічний рівень та дотримання нормативно-правових вимог (табл. 2).

Застосування наведених критеріїв дозволяє перейти від загального розуміння сталого розвитку до його кількісного та якісного вимірювання в межах конкретного підприємства. При цьому важливо

враховувати, що обмеження оцінювання лише фінансово-економічними показниками не відображає повною мірою стан підприємства, оскільки ігнорує соціальні та екологічні аспекти його діяльності.

У зв'язку з цим, оцінювання сталого розвитку потребує поєднання кількісних та якісних підходів. Кількісні показники дозволяють визначити рівень ефективності використання ресурсів і фінансові результати, тоді як якісні характеристики відображають стан людського капіталу, особливості організаційної взаємодії та рівень інтеграції підприємства у зовнішнє середовище. Саме їх сукупність забезпечує більш повне уявлення про здатність підприємства до стабільного функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі.

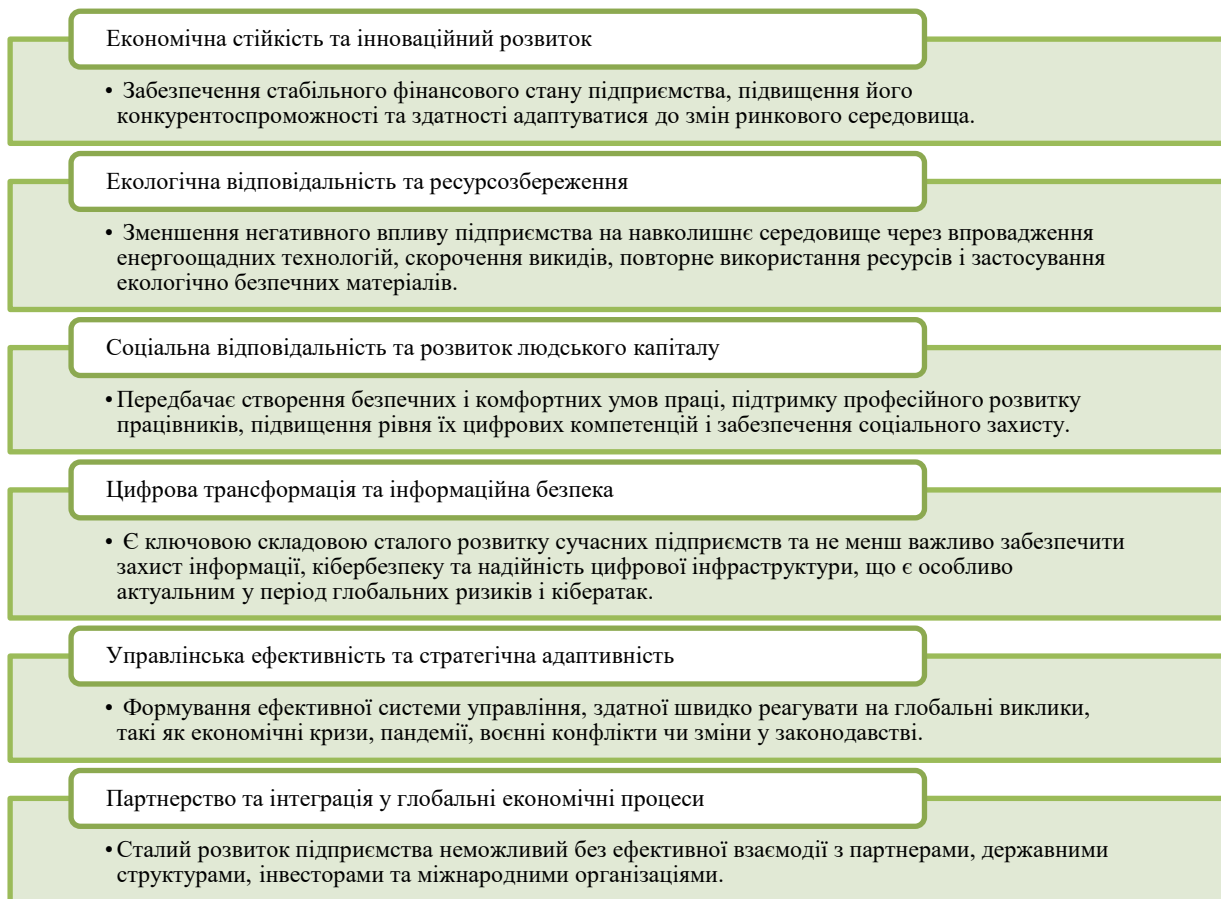


Рис. 1. Складові сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації та глобальних викликів

Джерело: побудовано на основі Veronika K. (2024), Kim and Mauborgne (2022), Rakić et al. (2021)

Таблиця 2

Критерії оцінювання сталого розвитку промислового підприємства за напрямками діяльності

Напрямок	Критерії
Фінансово-економічний	Рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості; рентабельність діяльності; оборотність ресурсів; кредитоспроможність; динаміка прибутку та інвестиційної активності.
Соціальний	Рівень кваліфікації персоналу; умови праці; забезпечення рівних можливостей; соціальна відповідальність підприємства; відкритість діяльності.
Правовий	Дотримання вимог національного законодавства та міжнародних норм.
Організаційний	Ефективність систем менеджменту (якості, екологічного, охорони праці); рівень управління персоналом; узгодженість внутрішніх процесів.
Управлінський	Результативність управління бізнес-процесами; адаптивність до змін зовнішнього середовища; прозорість управлінської інформації; якість прийняття управлінських рішень.
Технологічний / виробничий	Рівень використання ресурсозберігаючих та «зелених» технологій; ступінь безвідходності виробництва; ефективність використання сировини; впровадження інновацій; якість продукції.

Джерело: складено на основі Петролюк Ю., Гребенюк Н. (2024), Sun Huaping et al. (2020).

Узагальнюючи підходи, представлені у науковій літературі, можна виділити логічно пов'язані елементи

формування стратегії сталого розвитку підприємства, які охоплюють визначення місії та цілей, аналіз умов функціонування,

розроблення стратегічних альтернатив, вибір стратегічного варіанта та забезпечення його реалізації з подальшим

коригуванням відповідно до змін зовнішнього середовища (рис. 2).



Рис. 2. Елементи формування стратегії сталого розвитку підприємства

Джерело: побудовано на основі Онікієнко Н. В. (2025), Ткаченко В., Маховський С. (2024)

Отже, аналіз рис. 2 демонструє, що процес формування стратегії сталого розвитку підприємства має комплексний і поетапний характер. Його основою є формування філософії діяльності підприємства, орієнтованої на принципи збалансованого розвитку, після чого здійснюється визначення цілей та аналіз економічних, соціальних і екологічних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Важливими етапами виступають оцінювання можливих стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії, що забезпечує

узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів. Завершальними складовими є реалізація стратегії на різних рівнях управління та постійний моніторинг її результатів із подальшим коригуванням, що забезпечує ефективність і адаптивність підприємства до сучасних викликів.

Україна як одна з держав, що активно долучається до впровадження та досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), займає 42-гу позицію у відповідному рейтингу, що, у свою чергу, позначається на загальній динаміці розвитку інклюзивного напрямку (рис. 3).

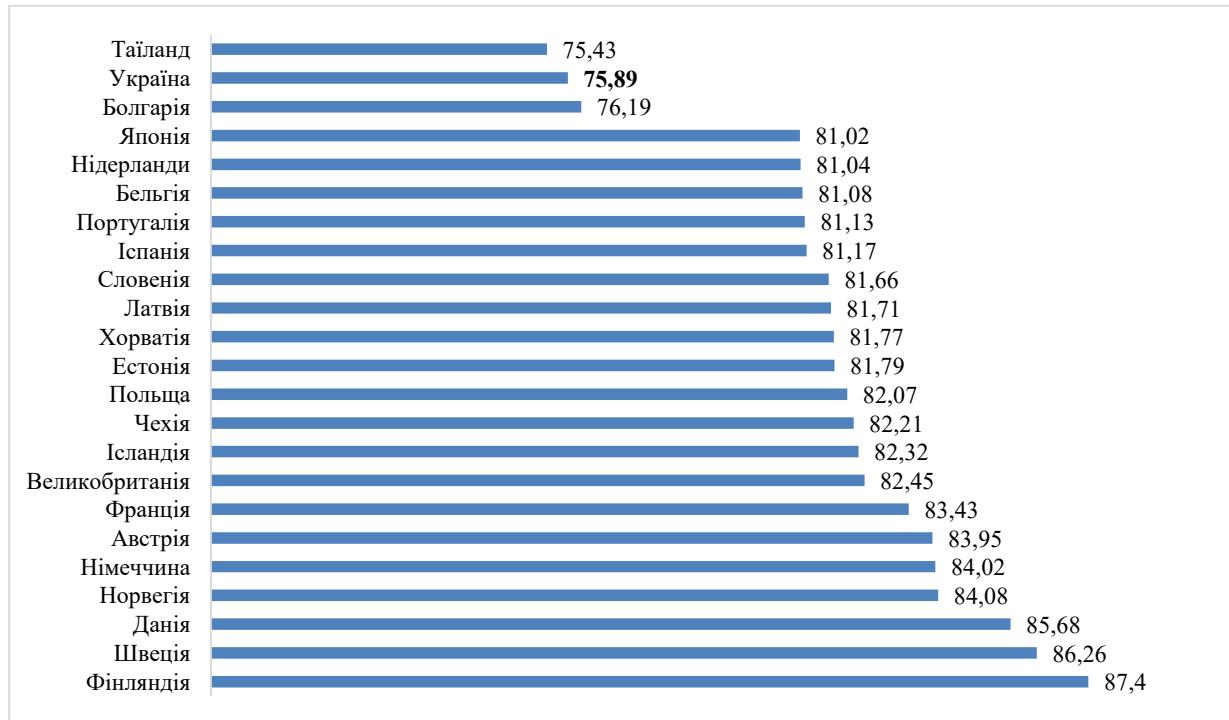


Рис. 3. Україна в глобальному рейтингу досягнення цілей сталого розвитку в 2024 р.

Джерело: побудовано на основі SDG Index & Dashboards. Rankings (2025)

Станом на 2024 рік Україна посідала 42-ге місце у світовому рейтингу за індексом сталого розвитку, набравши 75,89 бала. Такий результат свідчить про середній рівень реалізації цілей сталого розвитку та демонструє відносно помірні темпи просування порівняно з економічно більш розвиненими країнами. Попри те, що позиції України поступаються більшості країн-членів ЄС, досягнутий показник залишається достатньо конкурентним серед країн, що розвиваються, і підтверджує наявність можливостей для подальшого підвищення ефективності у цьому напрямі.

В табл. 3 наведено характеристику українських компаній, які впроваджують стратегії сталого розвитку в свою діяльність.

Аналіз табл. 3 свідчить про активне впровадження принципів відповідального управління, орієнтованих на поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Більшість підприємств зосереджують увагу

на розвитку людського капіталу через освітні ініціативи, підвищення кваліфікації працівників, формування безпечних умов праці та підтримку добробуту персоналу. Водночас значна роль відводиться реалізації екологічних програм, кліматичних стратегій і впровадженню сучасних технологій, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля.

Важливим напрямом є розвиток корпоративної соціальної відповідальності та підтримка місцевих громад, що проявляється у співпраці з освітніми установами, реалізації благодійних і волонтерських ініціатив, а також у впровадженні програм регіонального розвитку. Окрім цього, поширеним стає застосування ESG-підходів і цифрових рішень, що сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємств і зміцненню їх конкурентоспроможності.

Таблиця 3

Характеристика стратегій сталого розвитку українських компаній

Компанія	Характеристика стратегії	Реалізовані програми
Група Метінвест	Впроваджує комплексні програми безпеки праці, розвитку компетентностей персоналу та корпоративної освіти; приділяє увагу добробуту працівників і професійному навчанню відповідно до принципів Глобального договору ООН	Програми охорони праці, корпоративний університет Metinvest Polytechnic, інвестиції в екологічні проекти та розвиток громад
Група ДТЕК	Реалізує ESG-стратегію, спрямовану на розвиток культури безпеки, підтримку здоров'я персоналу, навчання працівників і підвищення рівня корпоративної відповідальності	Програми безпеки праці, розвиток корпоративної культури, реалізація кліматичної стратегії та декарбонізації
Корпорація «СофтСерв»	Впроваджує програми корпоративної соціальної відповідальності, підтримки працівників і розвитку талантів; оцінює рівень задоволеності персоналу та реалізує освітні ініціативи	Освітні програми SoftServe Academy, підтримка університетів, програми добробуту працівників, благодійні та волонтерські проекти
ТОВ Фірма «Астарта-Київ»	Формує систему корпоративного управління сталим розвитком, що включає соціальні програми для персоналу, навчання та розвиток компетентностей працівників	Розвиток аграрної освіти, корпоративні соціальні програми та підтримка місцевих громад
ПРАТ «Миронівський хлібопродукт»	Реалізує освітні програми, професійне навчання та розвиток персоналу, підтримує соціальні ініціативи і співпрацю з освітніми установами	Освітні програми «МХП-Агроосвіта», підтримка регіонального розвитку та впровадження екологічних технологій
ТОВ «БДО»	Впровадження ESG-підходів, цифрових рішень та корпоративної соціальної відповідальності	Реалізація ESG-звітності та підтримка клієнтів у впровадженні ESG-стратегій
ТОВ «КПМГ Україна»	Розвиток ESG-управління, соціальної відповідальності та програм розвитку персоналу	Програми інклюзії, підтримка співробітників та розвиток ESG-ініціатив

Джерело: побудовано на основі Метінвест (2021), ДТЕК (2020), SoftServe (2022), Астарта-Київ (2026), UN Women Ukraine (2023), BDO Україна (2024), KPMG Україна (2024)

Для поглиблення оцінки практичних аспектів реалізації принципів сталого розвитку доцільно розглянути діяльність ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)». Підприємство здійснює діяльність на українському ринку будівельних матеріалів та є частиною міжнародної групи Henkel. Його діяльність пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції будівельного призначення, що зумовлює важливість поєднання економічної ефективності з раціональним використанням ресурсів та екологічними принципами ведення бізнесу. З огляду на це підприємство є доцільним об'єктом для оцінювання економічної складової сталого розвитку. Для

визначення результативності діяльності ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)» проаналізовано динаміку ключових показників ефективності використання капіталу, активів та виробничих ресурсів у 2023–2025 рр. (табл. 4).

За даними табл. 4 встановлено, що у 2023–2025 рр. ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)» демонструвало зростання обсягів реалізації продукції. Зокрема, чистий дохід від реалізації збільшився з 2 233 633 тис. грн у 2023 р. до 2 639 859 тис. грн у 2025 р., що свідчить про розширення діяльності підприємства. Одночасно зростала собівартість продукції, що вплинуло на фінансові результати.

Таблиця 4

Динаміка ключових фінансово-економічних показників ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)» в період 2023-2025рр.

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення	
				2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2 233 633	2 446 974	2 639 859	213341	192885
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 547 825	1 647 132	1 733 246	99307	86114
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	685 808	799 842	906 613	114034	106771
Адміністративні витрати, тис. грн	100 535	137 453	228 913	36918	91460
Витрати на збут, тис. грн	295 413	398 934	433 431	103521	34497
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	286 455	248 012	227 348	-38443	-20664
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	309707	293198	268080	-16509	-25118
Чистий прибуток, тис. грн	258178	250678	219855	-7500	-30823
Загальна вартість активів, тис. грн	1 671 476	1 763 406	1 605 295	91930	-158111
Загальна сума зобов'язань, тис. грн.	465517	499977	450481	34460	-49496
Обсяг оборотних коштів, тис. грн	1154047	1217143	1094775	63096	-122368
Обсяг необоротних активів, тис. грн	517429	546263	510520	28834	-35743
Власний капітал, тис. грн	1 205 959	1 263 429	1 154 814	57470	-108615
Чисельність працівників, осіб	417	383	344	-34	-39
Продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	5356,43	6388,97	7674,01	1032,53	1285,04
Рентабельність власного капіталу, %	21,409	19,841	19,038	-1,57	-0,80
Рентабельність активів, %	15,446	14,216	13,696	-1,23	-0,52
Рентабельність виготовленої продукції, %	13,282	11,480	9,177	-1,80	-2,30
Капіталовіддача реалізованої продукції, %	133,63	138,76	164,45	5,13	25,68

Джерело: побудовано авторами на основі Хенкель (2025)

У 2024–2025 рр. спостерігається зниження показників прибутковості ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)», зокрема, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився до 227 348 тис. грн, а чистий прибуток у 2025 р. скоротився до 219 855 тис. грн., що відбулося на фоні значного зростання адміністративних витрат та витрат на збут. Особливо слід зазначити, що у 2025 р. зниження фінансових результатів пов'язане зі зростанням витрат у складі собівартості продукції через підвищення вартості електроенергії, а також зростанням адміністративних витрат унаслідок підвищення заробітної плати та витрат на збут. Такі зміни зумовлені довготривалим впливом війни в Україні, що призвело до подорожчання енергоресурсів, логістики та трудових ресурсів.

Водночас ТОВ з П «Хенкель

Баутехнік (Україна)» скоротило чисельність працівників із 417 до 344 осіб, однак продуктивність праці зросла, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Показники рентабельності також мали тенденцію до зниження, що підтверджує зростання витрат і зменшення ефективності діяльності. У цілому результати аналізу свідчать, що попри зростання доходів ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)», у 2025 р. відбулося зниження прибутковості через підвищення витрат, пов'язаних із тривалим впливом воєнних умов на економічну діяльність.

Отже, кількісний аналіз дозволив визначити основні проблемні зони ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)»: зниження операційної та чистої прибутковості; прискорене зростання адміністративних і збутових витрат; погіршення показників

рентабельності; скорочення активів, оборотних коштів і власного капіталу; зменшення чисельності персоналу за одночасного підвищення інтенсивності його використання. Саме ці тенденції є підґрунтям для обґрунтування запропонованих напрямів стратегії сталого розвитку підприємства.

В табл. 5 наведено пропозиції щодо формування стратегії сталого розвитку ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)».

Отже, запропоновані в табл. 5 стратегічні напрями безпосередньо впливають із виявлених кількісних тенденцій діяльності ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)». Зниження прибутковості та рентабельності обґрунтовує необхідність оптимізації витрат і підвищення енергоефективності. Зростання адміністративних і збутових витрат – цифровізації управлінських та логістичних процесів.

Таблиця 5

Обґрунтування стратегічних напрямів сталого розвитку ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)» на основі виявлених проблемних зон

Проблемна зона	Кількісне підтвердження	Аричини	Стратегічна рекомендація
Зниження прибутковості	Операційний прибуток зменшився на 20,63 %; чистий прибуток на 14,84 % у 2025 р. до 2023 р.	Зростання операційних, адміністративних і збутових витрат	Оптимізація структури витрат, цифровізація контролю витрат, впровадження ВІ-аналітики
Зростання адміністративного навантаження	Адміністративні витрати зросли на 27,69 %; їх частка в доході зросла з 4,50 % до 8,67 %	Підвищення вартості трудових ресурсів, управлінських та супровідних процесів	Автоматизація адміністративних процесів, бюджетний контроль, аналіз відхилень КРІ
Зростання витрат на збут	Витрати на збут зросли на 46,72 %; частка в доході – з 13,23 % до 16,42 %	Подорожчання логістики, транспортування та каналів збуту	Оптимізація логістичних маршрутів, цифрове планування постачання
Зниження рентабельності продукції	з 13,28% в 2023р. до 30,91% в 2025 р.	Висока вартість ресурсів, енергії та супутніх витрат	Енергоефективність, ресурсозберігаючі технології, контроль собівартості
Скорочення ресурсної бази	Активи зменшились на 3,96 %; оборотні кошти зменшились 5,14 %; власний капітал на 4,24 %	Вплив нестабільного середовища та необхідність більш інтенсивного використання ресурсів	Посилення фінансового планування, управління ліквідністю та інвестиційними ресурсами
Кадрові ризики	Чисельність працівників зменшилась на 17,51 %, при зростанні продуктивності на 43,27 %	Оптимізація персоналу, дефіцит кадрів, підвищене навантаження	Навчання, цифровізація HR-процесів, програми мотивації та утримання персоналу
Воєнні та енергетичні ризики	Впливають на витрати, логістику та стабільність діяльності	Подорожчання енергоресурсів, перебої постачання, нестабільність логістики	Диверсифікація постачання, резервні сценарії, енергоефективні рішення
Недостатня інтеграція нефінансових показників у стратегічний контроль	Фінансові показники демонструють різноспрямовану динаміку	Відсутність комплексного поєднання фінансових, ESG та операційних КРІ	Інтеграція ESG-показників і ВІ-систем у стратегічний моніторинг

Джерело: власна розробка авторів

В свою чергу скорочення ресурсної бази – посилення фінансового планування, а зменшення чисельності працівників – розвитку людського капіталу та кадрової

стійкості. Окрім цього, воєнні та енергетичні ризики зумовлюють потребу в диверсифікації ресурсного забезпечення й

використанні інструментів антикризового управління.

На рис. 5 наведено пропозицію щодо моделі сталого розвитку українського підприємства в умовах воєнного стану.

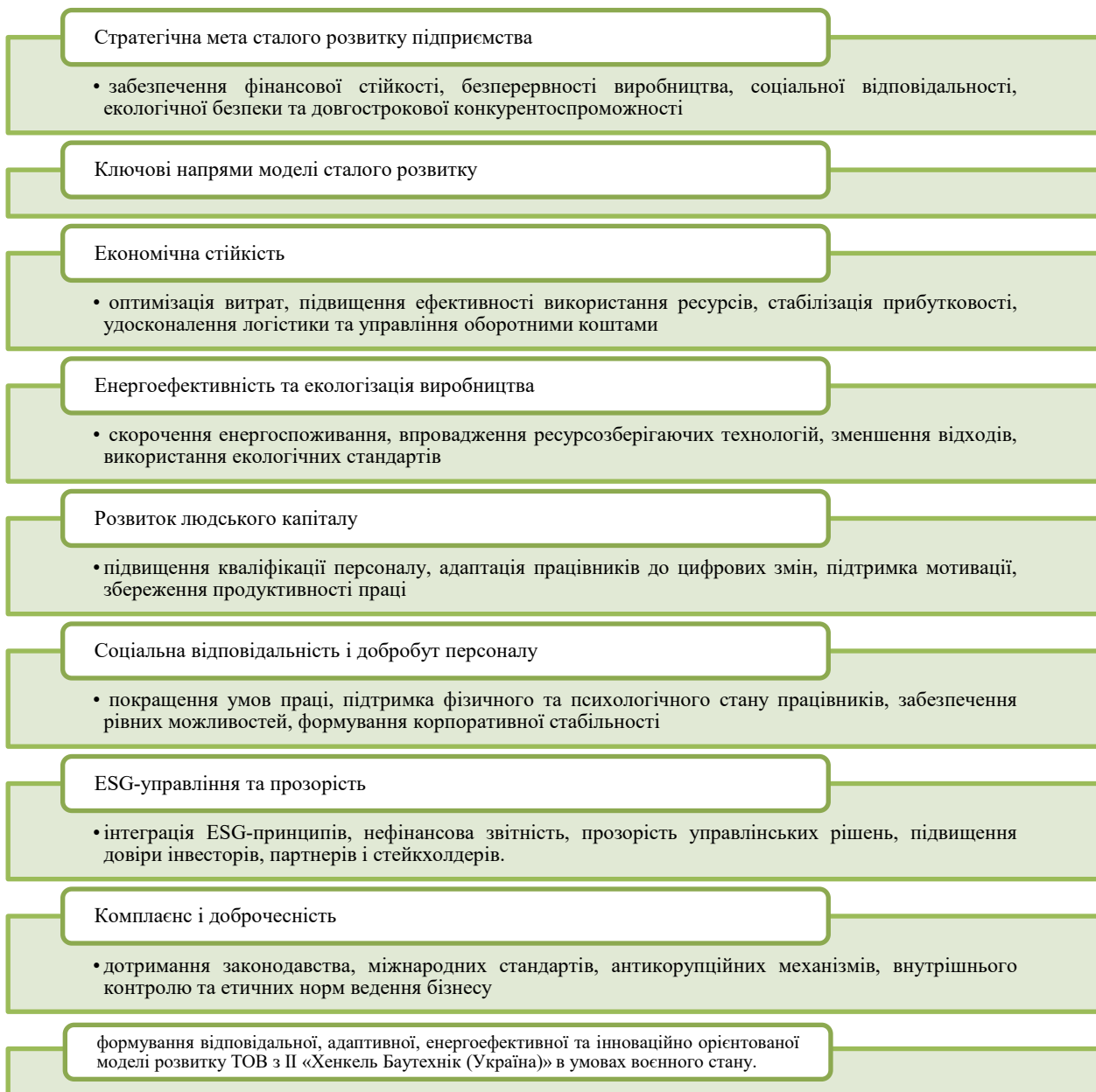


Рис. 5. Модель сталого розвитку ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)» в умовах воєнного стану

Джерело: власна розробка авторів

Запропонована модель сталого розвитку ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)» в умовах воєнного стану передбачає поєднання антикризового управління, оптимізації витрат, впровадження енергоефективних технологій, розвитку персоналу, цифровізації бізнес-процесів і посилення

корпоративної прозорості. Її реалізація дозволить підприємству підвищити стійкість до зовнішніх шоків, забезпечити стабільність виробничої діяльності, зменшити екологічне навантаження та сформувати передумови для довгострокового зростання. Саме тому сталий розвиток ТОВ з П «Хенкель

Баутехнік (Україна)» має розглядатися не лише як інструмент покращення фінансово-економічних показників, а як стратегічна основа відповідального, інноваційного та соціально орієнтованого бізнесу. У сучасних умовах саме інтеграція принципів сталого розвитку та доброчесності у систему управління підприємством є необхідною умовою його конкурентоспроможності, адаптивності та ефективного функціонування в довгостроковій перспективі.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що стратегія сталого розвитку підприємства в умовах глобальної нестабільності, цифровізації та воєнних ризиків має формуватися на основі поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної безпеки, технологічного розвитку та якості управління. Встановлено, що оцінювання сталого розвитку доцільно здійснювати за системою фінансово-економічних, соціальних, правових, організаційних, управлінських і технологічних критеріїв.

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходу до формування стратегії сталого розвитку шляхом інтеграції традиційних економічних, соціальних та екологічних складових із бізнес-аналітикою, цифровізацією, ESG-управлінням, комплаєнсом та механізмами антикризової адаптації; систематизації критеріїв оцінювання сталого розвитку за шістьма функціональними напрямками;

розробленні моделі сталого розвитку ТОВ з П «Хенкель Баутехнік (Україна)», яка забезпечує взаємозв'язок результатів аналітичного оцінювання зі стратегічними управлінськими рішеннями.

Теоретичне значення результатів полягає в уточненні змісту сталого розвитку підприємства та систематизації критеріїв його оцінювання. Практичне значення визначається можливістю використання запропонованої моделі під час формування та коригування стратегій сталого розвитку промислових підприємств.

Очікуваний соціально-економічний ефект реалізації запропонованих заходів полягає у зниженні витрат, підвищенні продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, фінансової та операційної стійкості, покращенні умов праці, розвитку персоналу та зміцненні довіри стейкхолдерів. Екологічний ефект пов'язаний зі скороченням ресурсоспоживання, відходів і негативного впливу на довкілля.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням інтегральної методики кількісного оцінювання сталого розвитку у поєднанні з бізнес-аналітикою, зокрема Excel, Power BI - для візуалізації показників, кореляційним та регресійним аналізом - для визначення факторів, що найбільше впливають на сталий розвиток, а також прогнозуванням динаміки інтегрального індексу.

Конфлікти інтересів. Автори заявляють про відсутність конфліктів інтересів, що могли б вплинути на результати дослідження або процес підготовки й публікації цієї статті.

Фінансування. Дослідження та підготовка цієї статті не фінансувалися жодною організацією. Автори підтверджують відсутність зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження проведено з дотриманням загальновизнаних етичних принципів і стандартів наукових досліджень. Стаття не містить результатів експериментів або досліджень за участю людей чи тварин.

Декларація про використання штучного інтелекту. Під час підготовки статті інструменти штучного інтелекту використовувалися виключно для мовного редагування без впливу на науковий зміст. Уся відповідальність за зміст, достовірність результатів і наукові висновки статті повністю покладається на авторів.

Внесок авторів. Усі автори зробили рівноцінний внесок у підготовку статті.

Література:

1.Тарасюк, О. В. (2025). Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку

суспільства. Економіка, управління та адміністрування, 1(111), 51–63. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63)

2. Сабовчик, А., & Попович, А. (2024). Визначення поняття та цілі сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 5(86), 415–422. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61>
3. Гречко, А., & Очеретяна, О. (2020). Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Підприємництво та інновації, 15, 37–41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>
4. Степаненко, Т. О. (2020). Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 6, 136–141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>
5. Токмакова, І. В., Курилович, В. Р., & Казаков, А. Г. (2023). Концептуальні положення забезпечення сталого розвитку підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості, 84, 99–107. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.84.301543>
6. Мануйлов, О. В. (2024). Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки, 9(2), 60–64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>
7. Огієнко, А. (2024). Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the Development of the Economic Systems, 3, 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>
8. Veronika, K. (2024). Evolution of approaches to formation of the concept of sustainable development of the enterprise. Innovative Economy, 4, 90–97. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.13>
9. Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2022). Blue ocean strategy. Harvard Business Review Press. <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/blue-ocean-strategy-pdf>
10. Rakić, S., Pavlović, M., & Marjanovic, U. (2021). A precondition of sustainability: Industry 4.0 readiness. Sustainability, 13, 6641. https://www.researchgate.net/publication/352323122_A_Precondition_of_Sustainability_Industry_40_Readiness/citation/download
11. Петролюк, Ю., & Гребенюк, Н. (2024). Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. Економіка та суспільство, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>
12. Sun, H., et al. (2020). Measuring environmental sustainability performance of South Asia. Journal of Cleaner Production, 251, 119000. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120707>
13. Онікієнко, Н. В. (2025). Управлінські стратегії для досягнення глобальних цілей сталого розвитку: роль менеджменту в реалізації глобальних ініціатив. Економічний простір, 197, 100–106. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.100-106>
14. Ткаченко, В., & Маховський, С. (2024). Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>
15. SDG Index & Dashboards. (2025). Rankings. <https://dashboards.sdgindex.org/rankings/>
16. Метінвест. (2021). Звіт зі сталого розвитку. https://metinvestholding.com/ar2021/pdf/download_center/II.%20Sustainability%20report_UA.pdf
17. ДТЕК. (2020). Сталий розвиток та ESG-звітність компанії. <https://dtek.com/sustainable-development/reportsesg/2020/>
18. SoftServe. (2022). CSR report 2022. <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/csr-report-2022>
19. Астарта-Київ. (2026). Звіти зі сталого розвитку та корпоративного управління. <https://astartaholding.com>
20. UN Women Ukraine. (2023). Аналіз найкращих практик приватного сектору щодо рівності та розвитку персоналу. https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/best_practice_analysis_private_sector.pdf
21. BDO Україна. (2025). ESG-звіт за 2024 рік. <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/esg-zvit-bdo-ukraine-2024>
22. KPMG Україна. (2024). Звіт про сталий розвиток 2023–2024. <https://kpmg.com/ua/uk/home/about/corporate-reporting/kpmg-zvit-pro-stalyy-rozvytok.html>
23. Хенкель. (2025). Товариство з обмеженою відповідальністю з іноземними інвестиціями «Хенкель Баутехнік (Україна)». Фінансова звітність. <https://www.henkel.ua/company/annual-financial-statement>