МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Формування стратегії сталого розвитку підприємства ПП «Логістік-Сервіс»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Formation of a Sustainable Development Strategy for the Enterprise PE “Logistic-Service”

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
К. Є. Бартащук
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бартащук Катерині Євгенівні

1. Тема роботи Формування стратегії сталого розвитку підприємства ПП «Логістік-Сервіс»
керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. Онищенко О.А.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування стратегії сталого розвитку підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність сталого розвитку підприємства та його складові; 1.2 Стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства; 1.3 Методи та інструменти формування стратегії сталого розвитку. Розділ 2. Аналіз діяльності та оцінка сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Діагностика рівня сталого розвитку підприємства (SWOT-, PEST-, ESG-аналіз). Виявлення проблем та резервів забезпечення сталого розвитку. Розділ 3. Формування стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування інтегрованої стратегії сталого розвитку підприємства; 3.2 Розробка заходів щодо реалізації стратегії. Оцінка ефективності.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ К. Є. Бартащук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. А. Онищенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Формування стратегії сталого розвитку підприємства ПП «Логістік-Сервіс» : 60 сторінок, 14 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування системного та інтегрованого підходу до забезпечення сталого розвитку підприємств логістичної сфери з урахуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів, а також сучасних принципів цифровізації управлінських процесів і ESG-орієнтованого менеджменту.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації інтегрованої стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс».

Об’єктом дослідження є діяльність ПП «Логістік-Сервіс» як логістичного підприємства, а предметом – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та впровадження стратегії сталого розвитку.

У роботі здійснено теоретичне узагальнення сучасних концепцій сталого розвитку, ESG-менеджменту та стратегічного управління, охарактеризовано сутність і складові сталого розвитку підприємства. Проведено комплексну діагностику діяльності ПП «Логістік-Сервіс», включно з фінансовим аналізом, SWOT-, PEST- і ESG-аналізом. Виявлено проблеми та резерви забезпечення сталого розвитку, на основі чого запропонована інтегральна стратегія сталого розвитку та конкретні економічні, соціальні та екологічні заходи.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, ЛОГІСТИКА, ESG, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, SWOT, PEST, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА.

ABSTRACT

Qualification work: “Formation of a Sustainable Development Strategy for the Enterprise PE “Logistic-Service” : 60 pages, 14 tables, 7 figures. The list of references includes 40 items.

The relevance of the research topic lies in the need to form a systematic and integrated approach to ensuring the sustainable development of logistics enterprises, taking into account economic, social and environmental aspects, as well as modern principles of digitalization of management processes and ESG-oriented management.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological principles and practical recommendations for the formation and implementation of an integrated sustainable development strategy of PE “Logistic-Service”.

The object of the research is the activities of PE “Logistic-Service” as a logistics enterprise, and the subject is the theoretical, methodological and applied aspects of the formation and implementation of a sustainable development strategy.

The work provides a theoretical generalization of modern concepts of sustainable development, ESG management and strategic management, characterizes the essence and components of the sustainable development of the enterprise. A comprehensive diagnosis of the activities of PE “Logistic-Service” was carried out, including financial analysis, SWOT-, PEST- and ESG-analysis. Problems and reserves for ensuring sustainable development were identified, on the basis of which an integrated strategy for sustainable development and specific economic, social and environmental measures were proposed.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT, STRATEGY, LOGISTICS, ESG, DIGITALIZATION, SWOT, PEST, ECONOMIC EFFICIENCY, SOCIAL RESPONSIBILITY, ENVIRONMENTAL SAFETY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ESG – (від англ. Environmental, Social, Governance) – стратегія управління, що передбачає врахування екологічних, соціальних та корпоративних аспектів діяльності підприємства.

SWOT – (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства.

PEST – (від англ. Political, Economic, Social, Technological) – аналіз макроекономічного середовища підприємства за політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами.

ROS – (від англ. Return on Sales) – рентабельність продажів, показник ефективності операційної діяльності підприємства.

ROA – (від англ. Return on Assets) – рентабельність активів, що характеризує ефективність використання майна підприємства.

ROE – (від англ. Return on Equity) – рентабельність власного капіталу, що відображає прибутковість інвестицій власників підприємства.

ERP – (від англ. Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства, що забезпечує інтеграцію фінансових, логістичних, виробничих і кадрових процесів.

WMS – (від англ. Warehouse Management System) – система управління складськими процесами, яка оптимізує облік та розміщення товарів.

TMS – (від англ. Transport Management System) – система управління транспортними процесами та маршрутами перевезень.

KPI – (від англ. Key Performance Indicator) – ключовий показник ефективності діяльності підприємства або підрозділу.

ERP-система «BAS ERP» – інтегрована платформа управління запасами, транспортом та фінансами підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ...…….....…. 11
1.1 Сутність сталого розвитку підприємства та його складові .....… 11
1.2 Стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства ……..…….....….. 19
1.3 Методи та інструменти формування стратегії сталого розвитку ... 23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» ……... 27
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 27
2.2 Діагностика рівня сталого розвитку підприємства (SWOT-, PEST-, ESG-аналіз). Виявлення проблем та резервів забезпечення сталого розвитку …….……... 36
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» ……...…….....….. 44
3.1 Формування інтегрованої стратегії сталого розвитку підприємства ……..…….. 44
3.2 Розробка заходів щодо реалізації стратегії. Оцінка ефективності ……..… 48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…….... 56

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентного тиску та зростання вимог до соціальної й екологічної відповідальності бізнесу особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку підприємств. Орієнтація виключно на економічні результати поступово змінюється інтегрованим підходом, що передбачає баланс економічних, екологічних і соціальних цілей.

Для підприємств логістичної сфери, зокрема ПП «Логістік-Сервіс», це питання є особливо важливим, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на стан навколишнього середовища, ефективність використання ресурсів та рівень задоволення потреб клієнтів. У зв’язку з цим формування стратегії сталого розвитку виступає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового функціонування.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності розробки ефективних стратегічних підходів до забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища, зростання екологічних викликів та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Особливої ваги ця проблема набуває для підприємств логістичної галузі, діяльність яких пов’язана зі значним ресурсоспоживанням та впливом на довкілля, що обумовлює потребу в інтеграції принципів сталого розвитку у їх стратегічне управління.

Метою кваліфікаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії сталого розвитку підприємства ПП «Логістік-Сервіс».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи сталого розвитку підприємства;

- розкрити сутність та складові стратегії сталого розвитку;
- проаналізувати діяльність ПП «Логістік-Сервіс» та оцінити рівень його сталого розвитку;
- виявити проблеми та резерви розвитку підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями сталого розвитку;
- розробити комплекс заходів щодо реалізації стратегії та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення сталого розвитку підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс».

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності сталого розвитку; порівняльний аналіз – для оцінки діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників; методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, ESG-аналіз) – для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища; графічні методи – для візуалізації результатів дослідження; а також метод експертних оцінок – при формуванні стратегічних рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти у сфері сталого розвитку, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, фінансова звітність ПП «Логістік-Сервіс», аналітичні матеріали, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Проблематика сталого розвитку підприємств широко висвітлена у працях українських і зарубіжних учених. Суттєвий внесок у розвиток теорії сталого розвитку зробили такі зарубіжні дослідники, як Д. Медоуз, Дж. Елкінгтон, М. Портер, Г. Дейлі, а також українські вчені – О. Амоша, В. Геєць, Л. Мельник, І. Бистряков, Т. Галушкіна та інші. Питання

стратегічного управління сталим розвитком підприємств досліджували також Р. Каплан, Д. Нортон, А. Томпсон, І. Ансофф та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, ряд аспектів залишається недостатньо вивченим, зокрема питання адаптації стратегій сталого розвитку до специфіки підприємств логістичної галузі, інтеграції ESG-підходів у практику управління вітчизняними підприємствами, а також розробки прикладних механізмів реалізації таких стратегій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до формування стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням галузевої специфіки логістичної діяльності та інтеграції економічних, екологічних і соціальних компонентів. У роботі запропоновано комплексний підхід до оцінки рівня сталого розвитку підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності на засадах сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ПП «Логістік-Сервіс» для підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсного використання, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності. Запропоновані підходи можуть бути застосовані й іншими підприємствами логістичної галузі.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади сталого розвитку підприємства, у другому – проведено аналіз діяльності ПП «Логістік-Сервіс», у третьому – розроблено стратегію сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність сталого розвитку підприємства та його складові

У сучасних умовах трансформації економічних систем, посилення глобальних викликів та зростання ролі відповідального бізнесу питання сталого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Орієнтація на короткострокові фінансові результати поступово поступається місцем стратегічному підходу, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних і екологічних аспектів у процес управління підприємством. Така зміна парадигми обумовлює необхідність теоретичного осмислення сутності сталого розвитку підприємства, визначення його ключових складових та встановлення їх взаємозв'язку [9].

Сутність сталого розвитку підприємства полягає у забезпеченні довгострокового ефективного функціонування та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання шляхом гармонійного поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей його діяльності [28]. На відміну від традиційного підходу, який орієнтувався переважно на максимізацію прибутку, концепція сталого розвитку передбачає досягнення балансу між економічними результатами, добробутом працівників і суспільства, а також збереженням довкілля для майбутніх поколінь. Такий підхід ґрунтується на ідеях відповідального бізнесу, довгострокового стратегічного мислення та інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему управління підприємством [4].

Сучасні теоретичні та наукові дослідження у сфері сталого розвитку підприємств формують цілісну наукову парадигму, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування бізнесу, а також враховує

новітні виклики глобалізації, цифровізації та післякризового відновлення економіки. Зарубіжні дослідники значно розширили розуміння сталого розвитку, інтегрувавши його у площину стратегічного управління, інноваційного розвитку та корпоративної відповідальності. Так, у працях S. Dyllick та K. Muff обґрунтовано нову парадигму сталого управління підприємствами, яка передбачає трансформацію бізнес-моделей у напрямі створення суспільної цінності [34]. G. Bocken, S. Short, P. Rana та S. Evans досліджують інноваційні бізнес-моделі сталого розвитку, акцентуючи увагу на переході до циркулярної економіки [33].

Вагомий внесок у розвиток ESG-підходів здійснили такі дослідники, як R. Eccles, I. Ioannou та G. Serafeim, які довели вплив екологічних, соціальних та управлінських факторів на фінансову ефективність компаній [35]. У роботах Friede, Busch і Bassen узагальнено емпіричні дослідження щодо позитивного зв’язку між ESG-показниками та фінансовими результатами підприємств [37]. Також значну увагу приділено питанням управління ризиками сталого розвитку, що відображено у дослідженнях T. Schoenmaker та W. Schramade [40]. У роботах M. Gupta та S. George досліджується вплив цифрових технологій на формування сталих бізнес-моделей [38], а J. Elkington переосмислює концепцію Triple Bottom Line, підкреслюючи необхідність її практичної імплементації в умовах глобальних криз [36].

Вітчизняна наукова школа також активно розвиває теоретико-методичні засади сталого розвитку підприємств, адаптуючи їх до умов національної економіки та сучасних викликів. Зокрема, у праці Дубіної М. І. досліджено формування моделі сталого розвитку підприємництва в умовах післявоєнного відновлення економіки України [9]. Кошельок Г. та Павлова О. розглядають концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств у контексті цифрової трансформації [13]. Федірець О. у своїй роботі досліджує сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери [30]. Горбаньова В. визначає ключову роль інновацій

та цифровізації у стратегічному управлінні [6]. Солодовнік О. О. досліджує фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств [27]. Христенко Г. М. розглядає організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку [31]. Котвицька Н., Овсієнко Н. та Шарова С. досліджують засади формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств телекомунікаційних послуг [12]. У роботі Семчук Ж. та співавторів розглянуто моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів [26]. Тендюк А. досліджує впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу [28]. Вовченко О. аналізує ESG-стратегію [4]. Павліха Н. досліджує впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки [21]. Кравченко М. О. та Прудкий В. В. пропонують модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику [14].

Загалом, аналіз наукових праць свідчить про поступове зміщення акцентів від теоретичного осмислення сталого розвитку до розробки прикладних механізмів його реалізації, інтеграції ESG-підходів, цифрових інструментів та ризик-орієнтованого управління.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання адаптації стратегій сталого розвитку до специфіки окремих галузей, зокрема логістичної, а також практичні аспекти впровадження комплексних стратегій сталого розвитку на рівні конкретних підприємств.

Розкриття економічної, соціальної та екологічної компонент дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізми забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності підприємства, що є підґрунтям для розробки обґрунтованих управлінських рішень у сфері сталого розвитку (рис.1.1):

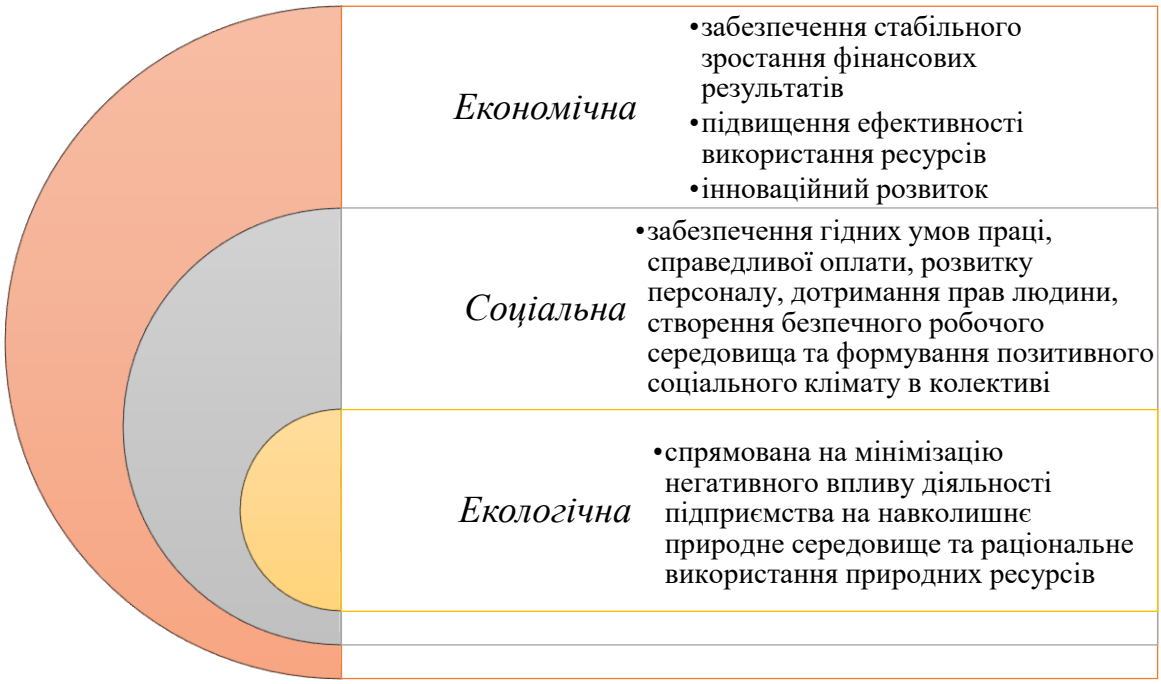


Рисунок 1.1 – Складові сталого розвитку підприємства

Економічна складова сталого розвитку підприємства передбачає забезпечення стабільного зростання фінансових результатів, підвищення ефективності використання ресурсів, інноваційний розвиток та зміцнення ринкових позицій. Вона включає оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження новітніх технологій, диверсифікацію діяльності та формування конкурентних переваг. Важливим аспектом є також фінансова стійкість підприємства, яка забезпечує його здатність протистояти зовнішнім викликам і ризикам. Економічна складова виступає базисом для реалізації соціальних та екологічних ініціатив, оскільки саме вона формує ресурсну основу для їх впровадження [28].

Соціальна складова сталого розвитку підприємства охоплює систему відносин підприємства з працівниками, споживачами, партнерами та суспільством загалом. Вона передбачає забезпечення гідних умов праці, справедливої оплати, розвитку персоналу, дотримання прав людини, створення безпечного робочого середовища та формування позитивного соціального клімату в колективі. Окрім внутрішніх аспектів, соціальна

відповідальність підприємства проявляється у взаємодії з місцевими громадами, участі в соціальних проєктах, підтримці освіти, культури та благодійності. Соціальна складова сприяє підвищенню мотивації працівників, формуванню лояльності клієнтів та зміцненню репутації підприємства, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на його економічні результати [21].

Екологічна складова сталого розвитку підприємства спрямована на мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє природне середовище та раціональне використання природних ресурсів. Вона включає впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів шкідливих речовин, ефективне управління відходами, енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії. Особливого значення набуває екологічний менеджмент, який передбачає системний підхід до планування, реалізації та контролю природоохоронних заходів. Дотримання екологічних стандартів і вимог не лише сприяє збереженню довкілля, але й знижує ризики штрафних санкцій, покращує імідж підприємства та відкриває доступ до нових ринків, де екологічні критерії відіграють важливу роль [14].

Взаємозв’язок економічної, соціальної та екологічної складових є ключовою умовою досягнення сталого розвитку підприємства. Ігнорування хоча б однієї з них призводить до дисбалансу, що може негативно вплинути на довгострокову ефективність діяльності. Наприклад, орієнтація виключно на економічну вигоду без урахування екологічних наслідків може призвести до виснаження ресурсів і погіршення репутації, тоді як недооцінка соціальних аспектів – до зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів. Саме тому сучасні підприємства дедалі частіше інтегрують принципи сталого розвитку у свої стратегії, формуючи комплексний підхід до управління.

Таким чином, сталий розвиток підприємства є багатовимірною категорією, що відображає здатність підприємства до довгострокового функціонування та розвитку в умовах постійних змін, забезпечуючи при цьому економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну

безпеку. Реалізація цієї концепції потребує системного підходу, стратегічного мислення та постійного вдосконалення управлінських практик.

У сучасному менеджменті концепції та моделі сталого розвитку формують теоретико-методологічну основу для переосмислення ролі підприємства в економічній системі та суспільстві загалом. Перехід від традиційної орієнтації на максимізацію прибутку до багатовимірної системи цінностей обумовив появу нових підходів, що інтегрують економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства у єдину управлінську систему. Ці концепції відображають прагнення бізнесу до довгострокової ефективності, відповідальності перед зацікавленими сторонами та мінімізації негативного впливу на довкілля (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Основні концепції та моделі сталого розвитку підприємства

Концепція / модель	Сутність	Ключові складові	Значення для підприємства
1	2	3	4
Triple Bottom Line (J. Elkington)	Оцінка діяльності підприємства за трьома вимірами	Економічна (Profit), соціальна (People), екологічна (Planet)	Формує комплексний підхід до оцінки ефективності та сталості
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Добровільна відповідальність бізнесу перед суспільством	Етичні норми, соціальні програми, екологічна відповідальність	Підвищує репутацію, довіру споживачів і конкурентоспроможність
ESG-концепція	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів у бізнес	Environmental, Social, Governance	Забезпечує прозорість, інвестиційну привабливість і управління ризиками
Циркулярна економіка	Замкнений цикл використання ресурсів	Переробка, повторне використання, мінімізація відходів	Знижує витрати, підвищує ресурсоефективність і екологічність
Сталі бізнес-моделі	Орієнтація на створення економічної, соціальної та екологічної цінності	Інновації, партнерства, стейкхолдерський підхід	Забезпечує довгострокову конкурентоспроможність

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Концепція сталих фінансів	Врахування ESG-факторів у фінансових рішеннях	Зелені інвестиції, соціальні облігації, ESG-фінансування	Сприяє доступу до інвестицій та фінансовій стійкості
Stakeholder theory (теорія зацікавлених сторін)	Врахування інтересів усіх стейкхолдерів	Працівники, клієнти, партнери, громади	Забезпечує баланс інтересів і стабільність розвитку
Цифровий сталий розвиток	Використання цифрових технологій для досягнення сталості	Big Data, AI, автоматизація, цифрові платформи	Підвищує ефективність управління та зменшує ресурсні витрати
Інклюзивний розвиток	Забезпечення рівних можливостей для всіх учасників економіки	Соціальна рівність, доступ до ресурсів	Сприяє соціальній стабільності та розвитку людського капіталу

Однією з базових у сучасному менеджменті є концепція «потрійного критерію» (Triple Bottom Line), запропонована Дж. Елкінгтоном, яка передбачає оцінювання результатів діяльності підприємства за трьома ключовими вимірами: економічним (profit), соціальним (people) та екологічним (planet). Дана модель стала фундаментом для формування системи показників сталого розвитку та використовується як орієнтир для інтеграції нефінансових аспектів у стратегічне управління. Вона сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки ефективності діяльності підприємства, де фінансові результати розглядаються поряд із соціальними та екологічними наслідками [36].

Подальший розвиток ідей сталого розвитку знайшов відображення у концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR), яка передбачає добровільне прийняття підприємствами зобов’язань щодо дотримання етичних норм, забезпечення соціального добробуту та охорони навколишнього середовища. У сучасному менеджменті CSR розглядається як невід’ємна складова стратегії підприємства, що дозволяє зміцнювати репутацію, підвищувати лояльність клієнтів і створювати додану вартість [32].

Ця концепція поступово трансформувалася у більш комплексний підхід – ESG (Environmental, Social, Governance), який доповнює соціально-екологічні аспекти управлінською складовою, зокрема прозорістю, підзвітністю та ефективністю корпоративного управління [4].

ESG-концепція є однією з найбільш поширених моделей сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі, оскільки вона забезпечує інтеграцію принципів сталості у фінансову та інвестиційну діяльність підприємств. Використання ESG-показників дозволяє інвесторам оцінювати не лише фінансові результати компанії, але й рівень її відповідальності, ризиків і потенціалу довгострокового розвитку. Таким чином, ESG виступає інструментом підвищення прозорості бізнесу та сприяє залученню інвестицій [21; 37].

Важливе місце серед сучасних моделей займає концепція циркулярної економіки, яка передбачає перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – утилізація» до замкнених циклів використання ресурсів. У рамках цієї моделі підприємства орієнтуються на мінімізацію відходів, повторне використання матеріалів, переробку та впровадження екологічно чистих технологій. Циркулярна економіка розглядається як ефективний інструмент досягнення екологічної стійкості та підвищення ресурсоефективності [2; 10; 17; 24].

Суттєвий розвиток у сучасному менеджменті отримала також концепція сталих бізнес-моделей, яка передбачає трансформацію традиційних підходів до створення цінності. У межах цієї концепції підприємства прагнуть не лише отримувати прибуток, але й створювати соціальну та екологічну цінність для суспільства. Це реалізується через впровадження інновацій, розвиток партнерств, використання цифрових технологій та адаптацію до змін зовнішнього середовища [8; 11; 16].

Окрему увагу приділяють концепції сталих фінансів, яка передбачає врахування екологічних і соціальних факторів при прийнятті фінансових рішень. Вона охоплює такі інструменти, як «зелені» інвестиції, соціальні

облігації, ESG-фінансування та інші механізми, що сприяють підтримці сталого розвитку підприємств. У межах цієї концепції фінансова система виступає важливим драйвером переходу до сталого розвитку [22].

У сучасних умовах цифровізації економіки активно розвивається концепція цифрового сталого розвитку, яка передбачає використання цифрових технологій для досягнення цілей сталості. Це включає впровадження систем управління даними, автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту та аналітики для підвищення ефективності ресурсного використання та зниження негативного впливу на довкілля [25].

Таким чином, сучасні концепції та моделі сталого розвитку в менеджменті характеризуються комплексністю, інтегративністю та орієнтацією на довгострокову перспективу. Вони відображають еволюцію управлінського мислення від вузькоекономічного підходу до багатовимірної системи, що враховує інтереси різних стейкхолдерів і забезпечує гармонійний розвиток підприємства. Реалізація цих концепцій у практиці управління дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість в умовах сучасних викликів.

1.2 Стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства

Стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства ґрунтується на інтеграції принципів економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки у довгострокову систему управління. На відміну від ситуативних або короткострокових рішень, стратегічний підхід передбачає формування цілісної візії розвитку підприємства, орієнтованої на досягнення стійких конкурентних переваг, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін. У цьому контексті сталий розвиток розглядається не як окремий напрям

діяльності, а як фундаментальна основа стратегічного управління підприємством [29].

Для наочної демонстрації логіки формування та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства доцільно розглянути модель стратегічного підходу, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні складові на всіх етапах управлінського процесу (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Модель стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства

Представлена модель відображає ключові елементи стратегічного підходу: аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, визначення місії, бачення та стратегічних цілей, формування інтегрованої стратегії з урахуванням економічної, соціальної та екологічної складових, її впровадження у функціональні підсистеми підприємства, оцінку ефективності

реалізації та коригування рішень на основі зворотного зв’язку. Основа моделі підкреслює взаємозв’язок економічних, соціальних і екологічних аспектів у процесі досягнення сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ключовою особливістю стратегічного підходу є довгострокова орієнтація, що передбачає врахування не лише поточних результатів діяльності, але й майбутніх наслідків прийнятих управлінських рішень. Це вимагає від підприємства формування чітко визначеної місії, бачення та стратегічних цілей, які відображають принципи сталого розвитку. Такі цілі мають бути інтегрованими, тобто поєднувати економічні показники з соціальними та екологічними орієнтирами, наприклад, підвищення прибутковості поряд із зниженням викидів, покращенням умов праці та розвитком людського капіталу [1].

Важливим елементом стратегічного підходу є проведення комплексного стратегічного аналізу, що охоплює оцінку як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього середовища його функціонування. Для цього застосовуються інструменти SWOT-аналізу, PEST-аналізу, ESG-оцінювання, аналізу стейкхолдерів та інші методи, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, а також оцінити рівень впливу екологічних і соціальних факторів. Такий аналіз створює основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і визначення пріоритетних напрямів розвитку [26].

Стратегічний підхід до сталого розвитку також передбачає інтеграцію відповідних принципів у всі функціональні підсистеми підприємства, включаючи виробництво, логістику, фінанси, маркетинг та управління персоналом. Це означає, що питання ресурсоефективності, енергозбереження, екологічної безпеки, соціальної відповідальності та корпоративного управління мають враховуватися на всіх рівнях управління. Особливу роль у цьому відіграє впровадження сучасних управлінських концепцій, таких як

ESG, корпоративна соціальна відповідальність, циркулярна економіка та сталі бізнес-моделі [15].

Не менш важливим аспектом є орієнтація на інноваційний розвиток, який виступає одним із ключових драйверів сталого розвитку підприємства. Впровадження новітніх технологій, цифровізація бізнес-процесів, використання альтернативних джерел енергії та розвиток екологічно чистих виробничих рішень дозволяють підприємству підвищити ефективність діяльності, знизити витрати та мінімізувати негативний вплив на довкілля. Інновації також сприяють створенню нових ринкових можливостей і формуванню конкурентних переваг [13].

Стратегічний підхід передбачає також активну взаємодію підприємства зі стейкхолдерами – працівниками, клієнтами, постачальниками, інвесторами, державними органами та місцевими громадами. Врахування їх інтересів і очікувань дозволяє підвищити рівень довіри до підприємства, зміцнити його репутацію та забезпечити соціальну легітимність діяльності. У цьому контексті важливим є впровадження механізмів прозорості, підзвітності та комунікації, зокрема через нефінансову звітність та ESG-розкриття [18].

Оцінка ефективності реалізації стратегії сталого розвитку є ще одним важливим елементом стратегічного підходу. Вона здійснюється на основі системи показників, що відображають економічні, соціальні та екологічні результати діяльності підприємства. Використання інтегрованих систем оцінювання, таких як збалансована система показників (Balanced Scorecard), дозволяє забезпечити моніторинг досягнення стратегічних цілей та своєчасне коригування управлінських рішень [23].

Таким чином, стратегічний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства є комплексною системою управління, що поєднує довгострокове планування, інтеграцію принципів сталості у всі сфери діяльності, орієнтацію на інновації та активну взаємодію зі стейкхолдерами. Його реалізація дозволяє підприємству не лише досягати економічної ефективності, але й забезпечувати

соціальну відповідальність і екологічну безпеку, що є необхідною умовою стійкого функціонування в сучасних умовах.

1.3 Методи та інструменти формування стратегії сталого розвитку

Методи та інструменти формування стратегії сталого розвитку підприємства представляють собою комплексний набір підходів, що дозволяють інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти у процес стратегічного управління та забезпечити довгострокову стійкість діяльності підприємства. Вони забезпечують не лише систематизацію інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток підприємства, а й формування обґрунтованих рішень щодо оптимізації ресурсів, підвищення ефективності бізнес-процесів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище [5].

Для систематизації та наочного відображення основних методів і інструментів формування стратегії сталого розвитку підприємства доцільно представити їх у вигляді таблиці, в якій наведемо основні підходи, їх зміст, цільове призначення та основні напрями застосування, що дозволяє комплексно оцінити методичні засоби стратегічного управління підприємством у контексті інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Методи та інструменти формування стратегії сталого розвитку підприємства

Метод / Інструмент	Зміст	Цільове призначення	Напрями застосування
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища	Виявлення стратегічних пріоритетів, підготовка до прийняття рішень	Стратегічне планування, визначення конкурентних переваг

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища	Прогнозування змін макросередовища	Довгострокове планування, оцінка зовнішніх ризиків
Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder analysis)	Ідентифікація ключових учасників, їхніх інтересів та очікувань	Збалансоване врахування інтересів стейкхолдерів, підвищення довіри	Соціальна відповідальність, корпоративна репутація
Фінансово-економічні методи	Бюджетування, прогнозування, оцінка ефективності інвестицій, аналіз ризиків	Забезпечення економічної доцільності стратегічних рішень	Управління ресурсами, планування фінансових результатів
Інформаційні та аналітичні інструменти	BI-системи, цифрове моделювання, моніторинг ресурсів та викидів	Оперативний збір та аналіз даних, прогнозування сценаріїв розвитку	Цифровізація бізнес-процесів, оптимізація ресурсів
ESG-оцінювання та інтегровані показники	Вимірювання економічних, соціальних та екологічних результатів	Контроль досягнення сталих цілей	Моніторинг сталого розвитку, підзвітність, звітність
Інноваційні та екологічні підходи	Циркулярна економіка, енергоефективні технології, зелені інвестиції	Мінімізація негативного впливу на довкілля, створення нових ринків	Інноваційний розвиток, екологічна стійкість, скорочення витрат

Серед основних методів стратегічного планування важливе місце займає SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Завдяки цьому методу керівництво може визначати стратегічні пріоритети, що базуються на внутрішньому потенціалі підприємства та зовнішніх умовах ринку.

Комплементарно до цього застосовується PEST-аналіз, який досліджує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що формують макросередовище діяльності підприємства, і дозволяє передбачати можливі зміни та адаптувати стратегію під нові умови.

Іншим важливим методом є аналіз зацікавлених сторін (stakeholder analysis), що дозволяє ідентифікувати ключових учасників процесу діяльності підприємства, оцінити їхні інтереси та очікування, а також передбачити можливі конфлікти та ризики. Це забезпечує інтеграцію соціального та етичного аспектів у стратегічні рішення, сприяючи підвищенню довіри до підприємства та зміцненню його репутації [18].

Формування стратегій сталого розвитку також активно використовує фінансово-економічні методи, зокрема бюджетування, фінансове прогнозування, оцінку ефективності інвестицій та аналіз ризиків. Застосування цих інструментів дозволяє не лише оцінювати економічну доцільність стратегічних рішень, але й інтегрувати екологічні та соціальні показники у фінансові моделі, що є важливим для забезпечення ESG-орієнтованого управління [15].

В умовах цифровізації та інноваційного розвитку значну роль відіграють сучасні інформаційні та аналітичні інструменти, такі як системи бізнес-аналітики (Business Intelligence), моделі прогнозування та оптимізації, а також інструменти цифрового моніторингу ресурсів та викидів. Вони дозволяють підприємству отримувати достовірні дані в реальному часі, аналізувати тенденції, моделювати різні сценарії розвитку та приймати оперативні та стратегічні управлінські рішення.

Крім того, у практиці формування стратегії сталого розвитку широко застосовуються методи оцінки та інтегрованого вимірювання ефективності, такі як ESG-оцінювання, збалансована система показників (Balanced Scorecard) та індикатори сталого розвитку, які поєднують економічні, соціальні та екологічні параметри. Вони забезпечують комплексну оцінку досягнення стратегічних цілей, дозволяють виявляти відхилення від планових показників та своєчасно коригувати управлінські рішення [21].

Особливої уваги заслуговують інноваційні підходи, які враховують принципи циркулярної економіки та зелених технологій. Вони включають оцінку ресурсоефективності, управління відходами, впровадження

енергоефективних технологій та використання відновлюваних джерел енергії. Ці методи дозволяють підприємствам не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля, але й отримати економічні вигоди за рахунок скорочення витрат та відкриття нових ринків для екологічно чистої продукції.

Таким чином, методи та інструменти формування стратегії сталого розвитку підприємства створюють комплексну систему підтримки прийняття управлінських рішень, яка забезпечує збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, сприяє інноваційному розвитку та дозволяє формувати довгострокову стійку конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Логістік-Сервіс» функціонує на ринку логістичних послуг з 2007 року та за час своєї діяльності сформувало стабільні позиції серед регіональних операторів у сфері транспортування та дистрибуції товарів. Основна спеціалізація підприємства пов’язана з логістичним супроводом оптової торгівлі продовольчими товарами, напоями та супутньою продукцією, що визначає його ключову роль у забезпеченні безперервності товарних потоків [19; 20].

Для узагальнення ключових характеристик досліджуваного підприємства та формування аналітичної бази подальшого дослідження доцільно систематизувати його основні реєстраційні та організаційно-економічні параметри. Це дозволяє сформувати цілісне уявлення про масштаби діяльності, напрямки функціонування та особливості управління ПП «Логістік-Сервіс», що є необхідною передумовою для обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства. Відповідні дані наведено в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Ключові характеристики діяльності ПП «Логістік-Сервіс» [19; 20]

Показник	Характеристика
1	2
Повна назва підприємства	Приватне підприємство «ЛОГІСТІК-СЕРВІС»
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Ідентифікаційний код (ЄДРПОУ)	35366757
Дата створення	03 вересня 2007 року

Продовження таблиці 2.1

1	2
Юридична адреса	69065, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Інженерний Майдан, буд. 1, прим. 176
Керівник підприємства	Бейнар Віктор Едуардович
Розмір статутного капіталу	100 грн
Податкова система	Загальна система оподаткування
Основний вид діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 46.39)
Додаткові напрями діяльності	Торгівля напоями; вантажні перевезення; оренда транспорту; допоміжні логістичні послуги; операції з нерухомістю; маркетингові дослідження
Географія діяльності	Україна (пріоритет – Південний та Центральний регіони)
Середньооблікова чисельність персоналу	65 працівників

Стратегічна орієнтація підприємства полягає у підвищенні якості логістичного сервісу шляхом оптимізації транспортних процесів, скорочення витрат часу на доставку та впровадження сучасних цифрових рішень. Поєднання власної матеріально-технічної бази з інформаційними системами управління дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та ефективну координацію діяльності підрозділів (рис.2.1):

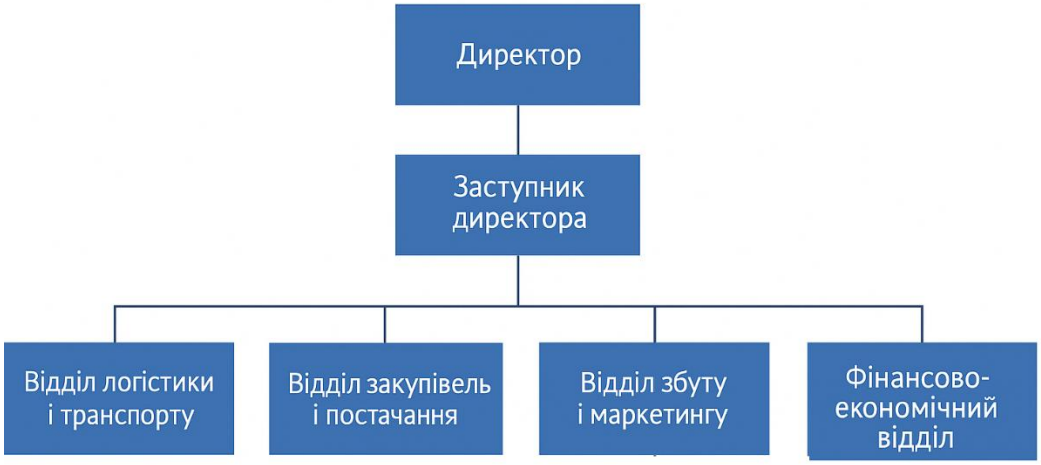


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Логістік-Сервіс»

Управління здійснюється директором, якому підпорядковуються профільні відділи, зокрема логістики, закупівель, збуту, фінансів, інформаційних технологій та управління нерухомістю. Такий підхід дозволяє поєднувати централізоване управління із функціональною спеціалізацією, що є особливо важливим в умовах цифровізації бізнес-процесів.

Ключовим напрямом діяльності підприємства є організація вантажних перевезень та забезпечення логістичного супроводу товарів із використанням власного автопарку, який налічує понад 25 одиниць транспортних засобів різної вантажопідйомності. Це створює передумови для гнучкого планування маршрутів і підвищення ефективності транспортної логістики.

Важливим елементом розвитку підприємства є впровадження цифрових технологій. Зокрема, використання ERP-системи «BAS ERP» сприяє інтеграції управління запасами, фінансами та транспортними операціями, тоді як аналітичні інструменти Power BI дозволяють здійснювати прогнозування попиту та оптимізацію логістичних процесів. Додатково впроваджено електронні сервіси для клієнтів, що підвищує рівень прозорості та якості обслуговування.

До основних конкурентних переваг підприємства можна віднести гнучкість логістичних процесів, використання сучасних цифрових рішень, наявність розвиненої інфраструктури у ключових регіонах, а також сформовану репутацію надійного партнера. Окрему увагу підприємство приділяє екологічному аспекту діяльності, поступово оновлюючи автопарк та впроваджуючи рішення, спрямовані на зниження викидів шкідливих речовин.

Разом із тим, функціонування підприємства у складних умовах воєнного часу створює додаткові виклики, пов’язані з порушенням логістичних ланцюгів та підвищенням операційних ризиків. Це зумовлює необхідність підвищення стійкості бізнес-моделі, розвитку цифрових інструментів управління та адаптації стратегічних рішень до умов невизначеності.

Для оцінки фінансового стану та результативності діяльності ПП «Логістік-Сервіс» доцільно проаналізувати динаміку ключових

фінансових показників підприємства за 2021-2024 роки, а також систему відносних коефіцієнтів, що характеризують ефективність, ліквідність і фінансову стійкість підприємства (табл. 2.2-2.3):

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ПП «Логістік-Сервіс» [19; 20]

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення (₴) 2024/2023	Відхилення (%) 2024/2023
Дохід	749 700	277 400	446 400	373 600	-72 800	-16,3 %
Чистий прибуток	-61 300	11 200	16 200	25 100	+8 900	+54,9 %
Активи	538 400	239 900	293 000	353 100	+60 100	+20,5 %
Зобов'язання	599 700	396 700	445 800	525 200	+79 400	+17,8 %
Кількість працівників	-	10	8	8	0	0 %



Рисунок 2.2 – Дохід та чистий прибуток ПП «Логістік-Сервіс» 2021-2024 рр.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові коефіцієнти ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» у 2024 році [19; 20]

Показник	Формула розрахунку	Значення
Рентабельність продажів (ROS)	(Чистий прибуток / Дохід) × 100 %	6,72 %
Рентабельність активів (ROA)	(Чистий прибуток / Активи) × 100 %	7,11 %
Рентабельність власного капіталу (ROE)	(Чистий прибуток / Власний капітал) × 100 %	-14,58 %
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Активи	-0,49
Коефіцієнт поточної ліквідності (умовний)	Активи / Зобов’язання	0,67

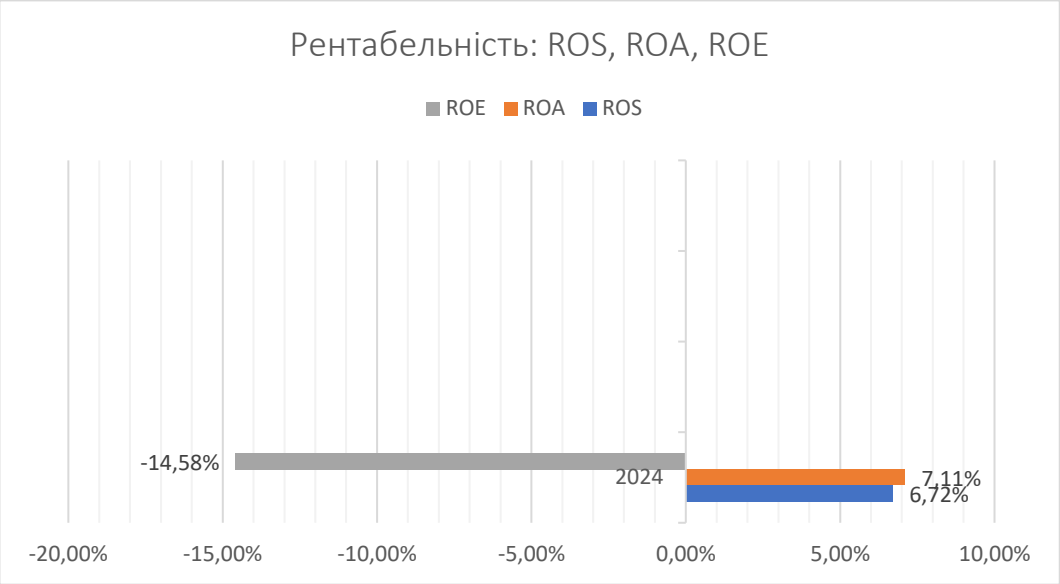


Рисунок 2.3 – Рентабельності ПП «Логістік-Сервіс» (2021-2024 рр.)

Для більш ґрунтовної оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових коефіцієнтів за декілька років (табл.2.4):

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» за 2020-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Рентабельність продажів (ROS), %	-8,17	4,04	3,63	6,72	Зростання після кризи
Рентабельність активів (ROA), %	-11,39	4,67	5,53	7,11	Стабільне зростання
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	100,0	-7,14	-10,64	-14,58	Погіршення
Коефіцієнт фінансової незалежності	-0,11	-0,65	-0,52	-0,49	Часткове покращення
Коефіцієнт ліквідності (умовний)	0,90	0,60	0,66	0,67	Незначне зростання

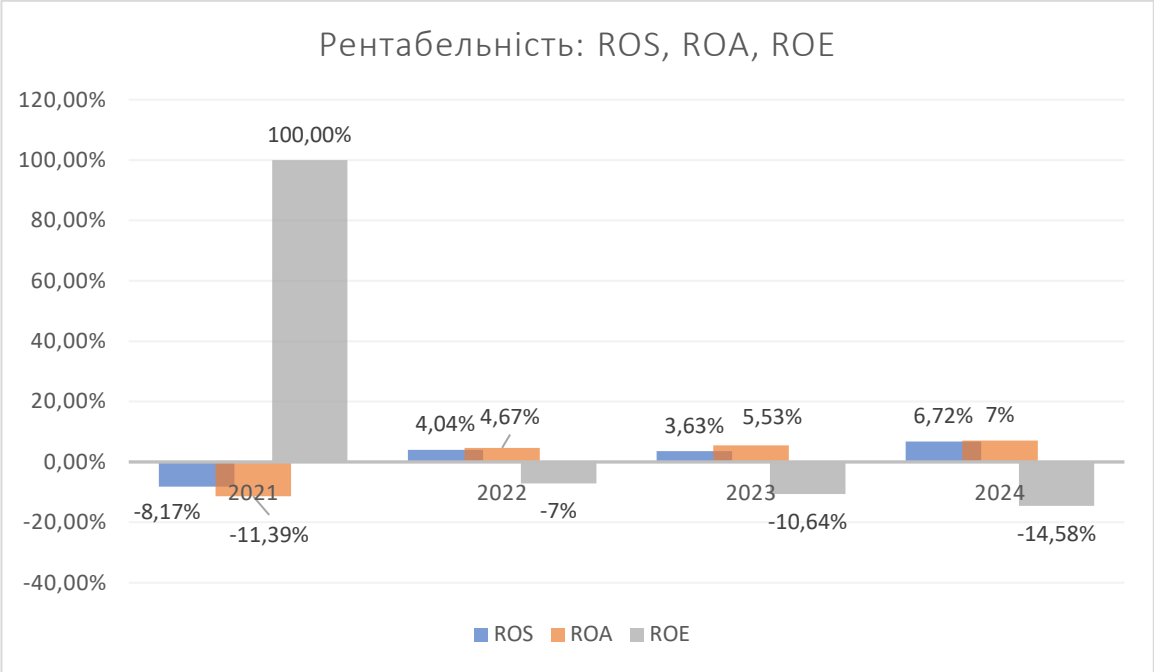


Рисунок 2.4 – Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС» за 2020-2024 роки

Аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів свідчить про неоднозначні тенденції у розвитку ПП «Логістік-Сервіс». З одного боку, спостерігається позитивна динаміка показників прибутковості. Рентабельність продажів (ROS) після від’ємного значення у 2021 році демонструє поступове зростання, досягнувши у 2024 році рівня 6,72 %, що свідчить про покращення операційної

ефективності та оптимізацію витрат. Аналогічна тенденція характерна і для рентабельності активів (ROA), яка зросла до 7,11 %, що підтверджує більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Водночас показник рентабельності власного капіталу (ROE) має стійко від'ємне значення та демонструє тенденцію до погіршення. Це пояснюється тим, що власний капітал підприємства є від'ємним через перевищення зобов'язань над активами. Така ситуація є критичною з точки зору фінансової стійкості, оскільки свідчить про втрату фінансової автономії та високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової незалежності також має від'ємне значення протягом усього аналізованого періоду, хоча у 2023-2024 роках спостерігається певне його покращення. Це свідчить про поступове скорочення фінансового дисбалансу, однак рівень фінансової стійкості залишається недостатнім.

Коефіцієнт ліквідності перебуває на рівні нижче нормативного значення (1,0), що вказує на обмежені можливості підприємства своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання. Незважаючи на незначне покращення у 2024 році, проблема ліквідності залишається актуальною.

Особливої уваги заслуговує аналіз рентабельності власного капіталу (ROE), яка є одним із ключових індикаторів інвестиційної привабливості підприємства. У випадку ПП «Логістік-Сервіс» цей показник має від'ємне значення протягом останніх років, що обумовлено дефіцитом власного капіталу. Така ситуація означає, що підприємство фактично фінансує свою діяльність за рахунок позикових коштів, що значно підвищує фінансові ризики та знижує рівень довіри потенційних інвесторів і кредиторів.

З позиції сталого розвитку така структура капіталу є нестійкою, оскільки не забезпечує довгострокової фінансової рівноваги. Високий рівень боргового навантаження обмежує можливості підприємства інвестувати в екологічні та соціальні проєкти, що є важливою складовою ESG-орієнтованої стратегії.

У зв’язку з цим стратегічними пріоритетами підприємства повинні стати:

- відновлення позитивного значення власного капіталу;
- оптимізація структури зобов’язань;
- підвищення прибутковості діяльності;
- впровадження фінансово стійкої моделі розвитку на засадах сталого розвитку.

Таким чином, незважаючи на позитивну динаміку прибутковості, підприємство потребує глибокої трансформації фінансової стратегії, що має стати основою для формування ефективної стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс».

Загальний аналіз фінансових даних свідчить про суттєву волатильність доходів підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2021 році обсяг доходу становив 749,7 тис. грн., однак у 2022 році відбулося різке його скорочення до 277,4 тис. грн., що, ймовірно, пов’язано із зовнішніми кризовими чинниками, зокрема воєнними діями та порушенням логістичних ланцюгів. У 2023 році підприємству вдалося частково відновити обсяги діяльності (446,4 тис. грн.), проте у 2024 році знову зафіксовано зниження доходу на 16,3%, що свідчить про нестабільність попиту та складність ринкового середовища.

Водночас динаміка чистого прибутку демонструє позитивну тенденцію. Якщо у 2021 році підприємство зазнало збитків у розмірі 61,3 тис. грн., то вже у 2022 році воно вийшло на прибутковий рівень (11,2 тис. грн.), а у 2024 році чистий прибуток зріс до 25,1 тис. грн. Приріст прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком становив 54,9 %, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами, оптимізацію бізнес-процесів та можливий ефект від впровадження цифрових технологій у логістичній діяльності.

Активи підприємства мають тенденцію до зростання: з 239,9 тис. грн. у 2022 році до 353,1 тис. грн. у 2024 році, що означає розширення ресурсної бази підприємства. Збільшення активів на 20,5 % у 2024 році свідчить про

поступове відновлення економічного потенціалу та інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази, зокрема транспортних засобів та IT-інфраструктури.

Разом із тим, зобов’язання підприємства також зростають і перевищують обсяг активів, що є негативною тенденцією. У 2024 році їх обсяг досяг 525,2 тис. грн., збільшившись на 17,8 % порівняно з попереднім роком. Така ситуація свідчить про залежність підприємства від залучених ресурсів і формує ризики фінансової нестійкості, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Кількість працівників підприємства залишається стабільною (8 осіб у 2023-2024 роках), що може свідчити про оптимізацію кадрового складу та підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації процесів.

Коефіцієнт фінансової незалежності (0,67) (табл. 2.3) свідчить про те, що підприємство значною мірою залежить від позикового капіталу, оскільки значення показника є нижчим за нормативний рівень (1 і вище). Аналогічне значення має коефіцієнт поточної ліквідності, що вказує на недостатній рівень покриття зобов’язань активами та потенційні ризики втрати платоспроможності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ПП «Логістік-Сервіс» поступово відновлює свою фінансову результативність після кризового періоду, демонструючи зростання прибутковості та активів. Водночас підприємство характеризується підвищеним рівнем фінансових ризиків, пов’язаних із залежністю від зовнішнього фінансування та нестабільністю доходів. Це обумовлює необхідність впровадження стратегічних рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, диверсифікацію джерел доходів та інтеграцію принципів сталого розвитку, зокрема через цифровізацію, оптимізацію витрат і впровадження ESG-підходів у діяльність підприємства.

2.2 Діагностика рівня сталого розвитку підприємства (SWOT-, PEST-, ESG-аналіз). Виявлення проблем та резервів забезпечення сталого розвитку

Комплексна оцінка рівня сталого розвитку підприємства передбачає застосування системи взаємодоповнюючих аналітичних інструментів, серед яких особливе значення мають SWOT-, PEST- та ESG-аналіз. Їх поєднання дозволяє всебічно оцінити внутрішній потенціал підприємства, вплив зовнішнього середовища, а також рівень інтеграції принципів сталого розвитку у господарську діяльність.

З метою визначення стратегічного положення підприємства та виявлення ключових факторів його розвитку доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони діяльності ПП «Логістік-Сервіс», а також ідентифікувати можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ПП «Логістік-Сервіс»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	*Можливості (Opportunities)*
Гнучка логістична система та власний автопарк	Розвиток цифрової логістики та автоматизації
Використання ERP, BI та цифрових платформ	Зростання попиту на логістичні послуги
Налагоджені партнерські зв’язки	Інтеграція в національні та міжнародні ланцюги постачання
Досвід роботи на ринку понад 15 років	Розвиток «зеленої» логістики
Регіональна інфраструктура	Державні програми підтримки бізнесу
Слабкі сторони (Weaknesses)	*Загрози (Threats)*
Від’ємний власний капітал	Воєнні дії та логістичні обмеження
Висока залежність від позикових коштів	Коливання попиту та нестабільність ринку
Обмежений кадровий потенціал	Зростання вартості пального
Низький рівень ліквідності	Посилення конкуренції
Нестабільна динаміка доходів	Ризики порушення ланцюгів постачання

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність значного внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема у сфері цифровізації та

логістичної гнучкості. Водночас ключовими стримуючими факторами є фінансова нестійкість і залежність від зовнішнього фінансування. Реалізація можливостей, пов'язаних із цифровою трансформацією та розвитком «зеленої» логістики, може стати основою для формування стратегії сталого розвитку підприємства.

На основі результатів SWOT-аналізу доцільно сформувати матрицю стратегічних альтернатив (TOWS-матрицю), яка дозволяє поєднати внутрішні можливості підприємства із зовнішніми умовами функціонування (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Матриця стратегій сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс»

	Можливості (O)	*Загрози (T)*
Сильні сторони (S)	*SO-стратегії (стратегії зростання)*	*ST-стратегії (стратегії захисту)*
	Використання цифрових технологій (ERP, BI) для розширення ринку логістичних послуг	Використання гнучкої логістичної системи для адаптації до воєнних умов
	Розвиток «зеленої» логістики на основі наявної інфраструктури	Оптимізація маршрутів для зниження витрат на паливо
	Розширення партнерської мережі та інтеграція у ланцюги постачання	Диверсифікація клієнтської бази для зниження ризиків
	Впровадження інноваційних логістичних сервісів	Підвищення ефективності використання ресурсів
Слабкі сторони (W)	*WO-стратегії (стратегії розвитку)*	*WT-стратегії (стратегії мінімізації ризиків)*
	Залучення інвестицій для відновлення власного капіталу	Скорочення витрат та підвищення фінансової дисципліни
	Впровадження ESG-підходів для підвищення інвестиційної привабливості	Реструктуризація зобов'язань
	Розвиток кадрового потенціалу через навчання персоналу	Оптимізація організаційної структури
	Підвищення ліквідності через цифровізацію фінансового управління	Формування резервів та антикризове планування

Побудована матриця стратегій дозволяє визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку ПП «Логістік-Сервіс» у контексті забезпечення сталого розвитку. Найбільш перспективними є SO-стратегії, які передбачають активне використання сильних сторін підприємства, зокрема цифрових технологій та логістичної гнучкості, для реалізації ринкових можливостей. Це

створює передумови для зростання доходів, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Водночас WO-стратегії мають критичне значення для подолання внутрішніх проблем підприємства, передусім фінансової нестійкості. Залучення інвестицій, впровадження ESG-принципів та розвиток кадрового потенціалу можуть сприяти формуванню більш стійкої бізнес-моделі.

ST-стратегії спрямовані на використання сильних сторін для протидії зовнішнім загрозам, що особливо актуально в умовах воєнної економіки. Гнучкість логістичних процесів та оптимізація витрат дозволяють підприємству адаптуватися до нестабільних умов функціонування.

WT-стратегії мають оборонний характер і передбачають мінімізацію ризиків через скорочення витрат, реструктуризацію зобов'язань та підвищення фінансової дисципліни. Реалізація цих заходів є необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Таким чином, матриця стратегій формує основу для розробки комплексної стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс», яка повинна поєднувати інноваційний розвиток, фінансову стабілізацію та інтеграцію ESG-принципів у діяльність підприємства.

Для оцінки впливу макросередовища на діяльність підприємства доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз ПП «Логістік-Сервіс»

Фактор	Характеристика впливу
Політичні (P)	Воєнний стан в Україні; державне регулювання логістики; податкове навантаження; інтеграція до європейського ринку
Економічні (E)	Інфляція; коливання валютного курсу; зростання витрат на паливо; нестабільність попиту
Соціальні (S)	Міграція робочої сили; зміна споживчих потреб; підвищення вимог до якості послуг
Технологічні (T)	Розвиток цифрових платформ; впровадження ERP, TMS, WMS; автоматизація логістичних процесів

PEST-аналіз підтверджує, що підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої політичними та економічними факторами. Водночас технологічні зміни відкривають нові можливості для підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг.

Оцінка рівня сталого розвитку підприємства неможлива без аналізу ESG-компонент, які відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – ESG-аналіз ПП «Логістік-Сервіс»

Компонента	Характеристика
Environmental (E)	Часткова модернізація автопарку; прагнення до зниження викидів CO_2; потенціал впровадження «зеленої» логістики
Social (S)	Стабільний колектив; створення робочих місць; взаємодія з партнерами; обмежений розвиток соціальних програм
Governance (G)	Централізоване управління; впровадження цифрових систем управління; потреба у розвитку ESG-стратегії

ESG-аналіз показує, що підприємство перебуває на початковому етапі інтеграції принципів сталого розвитку. Найбільш розвиненою є управлінська складова завдяки цифровізації, тоді як екологічний та соціальний напрями потребують подальшого розвитку.

Комплексна діагностика рівня сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс» свідчить про наявність передумов для формування ефективної стратегії сталого розвитку. Підприємство має значний потенціал у сфері цифровізації та логістичної оптимізації, однак стикається з фінансовими обмеженнями та зовнішніми ризиками.

Подальший розвиток підприємства повинен бути спрямований на:

- підвищення фінансової стійкості;
- інтеграцію ESG-принципів у стратегію;
- розвиток екологічних ініціатив;
- посилення соціальної відповідальності;

- використання цифрових інструментів для забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, результати проведеного аналізу є основою для розробки стратегії сталого розвитку підприємства, орієнтованої на довгострокову ефективність та конкурентоспроможність.

Комплексна діагностика діяльності ПП «Логістік-Сервіс», проведена на основі фінансового аналізу, SWOT-, PEST- та ESG-оцінювання, дозволяє визначити ключові проблеми функціонування підприємства, а також окреслити внутрішні та зовнішні резерви забезпечення його сталого розвитку. Виявлення таких проблем і резервів є необхідною передумовою формування ефективної стратегії розвитку, орієнтованої на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Основні проблеми та резерви забезпечення сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс»

Сфера	Виявлені проблеми	Резерви розвитку	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Фінансова	Від'ємний власний капітал; висока залежність від позикових коштів; низька ліквідність	Оптимізація структури капіталу; залучення інвестицій; підвищення прибутковості	Зміцнення фінансової стійкості; підвищення платоспроможності
Виробничо-операційна	Нестабільність доходів; залежність від окремих клієнтів; обмеженість масштабування	Диверсифікація послуг; розширення ринків збуту; оптимізація логістичних процесів	Стабілізація доходів; зростання обсягів діяльності
Кадрова (соціальна)	Обмежена чисельність персоналу; дефіцит кваліфікованих кадрів	Підвищення кваліфікації; навчання персоналу; мотиваційні програми	Підвищення продуктивності праці; розвиток інновацій
Інноваційно-цифрова	Недостатній рівень автоматизації окремих процесів	Впровадження ERP, CRM, BI-систем; цифровізація управління	Зниження витрат; підвищення ефективності управління

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Екологічна	Недостатня інтеграція екологічних стандартів; використання традиційних технологій	Розвиток «зеленої» логістики; модернізація автопарку; енергоефективність	Зниження екологічного навантаження; підвищення репутації
Управлінська (ESG)	Відсутність комплексної стратегії сталого розвитку	Впровадження ESG-підходів; стратегічне планування сталого розвитку	Підвищення інвестиційної привабливості; довгострокова стійкість
Зовнішнє середовище	Вплив воєнних ризиків; інфляція; зростання витрат	Гнучкість управління; антикризове планування; диверсифікація ризиків	Підвищення адаптивності підприємства

Насамперед, до основних проблем підприємства слід віднести низький рівень фінансової стійкості. Аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду зобов’язання перевищують активи, що призводить до формування від’ємного власного капіталу. Це свідчить про залежність підприємства від позикових ресурсів та створює ризики втрати платоспроможності. Додатково негативним фактором є недостатній рівень ліквідності, який обмежує здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання.

Другою важливою проблемою є нестабільність доходів, що обумовлена як зовнішніми факторами (воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, коливання попиту), так і внутрішніми обмеженнями (обмежена диверсифікація клієнтської бази, залежність від окремих сегментів ринку). Така ситуація ускладнює довгострокове планування та знижує інвестиційну привабливість підприємства.

Третьою проблемою виступає обмеженість кадрового потенціалу. Незважаючи на стабільність чисельності працівників, невеликий штат обмежує можливості масштабування бізнесу, впровадження інновацій та розширення спектру послуг. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, яка потребує висококваліфікованих фахівців.

Четвертим проблемним аспектом є недостатній рівень інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність підприємства. Хоча окремі елементи ESG-підходу вже впроваджуються (зокрема цифровізація управління та модернізація автопарку), відсутня комплексна стратегія сталого розвитку, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти.

П’ятою суттєвою проблемою є вплив зовнішніх ризиків, пов’язаних із функціонуванням у зоні підвищеної економічної та політичної нестабільності. Воєнні дії, інфляційні процеси, зростання вартості пального та перебої у постачанні створюють додаткові виклики для забезпечення безперервності діяльності підприємства.

Водночас проведений аналіз дозволяє виділити значні резерви забезпечення сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс». Перш за все, важливим резервом є підвищення ефективності фінансового управління, що передбачає оптимізацію структури капіталу, зниження боргового навантаження та відновлення позитивного значення власного капіталу. Це може бути досягнуто за рахунок залучення інвестицій, реінвестування прибутку та підвищення операційної ефективності.

Другим резервом є розвиток цифрових технологій, які вже активно впроваджуються на підприємстві. Подальше використання ERP-систем, аналітичних інструментів та автоматизації логістичних процесів дозволить знизити витрати, підвищити точність планування та покращити якість обслуговування клієнтів.

Третім важливим резервом є диверсифікація діяльності та розширення ринків збуту. Вихід на нові регіони, залучення нових клієнтів та розвиток додаткових логістичних сервісів дозволять зменшити залежність від окремих сегментів ринку та підвищити стабільність доходів.

Четвертим резервом виступає розвиток «зеленої» логістики, що передбачає впровадження енергоефективних технологій, модернізацію автопарку та зниження екологічного навантаження. Це не лише відповідає

сучасним тенденціям сталого розвитку, але й може стати джерелом конкурентних переваг підприємства.

П’ятим резервом є підвищення рівня управлінської ефективності шляхом формування комплексної стратегії сталого розвитку, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі. Впровадження ESG-підходів дозволить підвищити прозорість діяльності, зміцнити репутацію підприємства та залучити додаткові ресурси для розвитку.

Таким чином, ПП «Логістік-Сервіс» має як суттєві проблеми, що стримують його розвиток, так і значний потенціал для їх подолання. Раціональне використання наявних резервів у поєднанні з впровадженням сучасних управлінських підходів створює передумови для формування ефективної стратегії сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС»

3.1 Формування інтегрованої стратегії сталого розвитку підприємства

Формування інтегрованої стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс» базується на результатах проведеного фінансового, SWOT-, PEST- та ESG-аналізу, що дозволило виявити ключові проблеми функціонування підприємства, а також визначити стратегічні можливості його подальшого розвитку.

Стратегічне бачення розвитку ПП «Логістік-Сервіс» полягає у трансформації підприємства в конкурентоспроможного, фінансово стійкого та інноваційно орієнтованого логістичного оператора, який здійснює свою діяльність на засадах сталого розвитку та інтеграції ESG-принципів. Місія підприємства полягає у наданні якісних, надійних та екологічно відповідальних логістичних послуг із забезпеченням високого рівня задоволеності клієнтів і створенням цінності для всіх зацікавлених сторін (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Інтегрована стратегія сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс»

Блок стратегії	Основні цілі	Інструменти та заходи реалізації
1	2	3
Економічний	- Підвищення фінансової стійкості - Зростання прибутковості - Диверсифікація ринків	- Оптимізація структури капіталу - Цифровізація управління (ERP, WMS, TMS) - Впровадження інноваційних логістичних рішень - Контроль витрат та ефективність процесів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Соціальний	- Розвиток персоналу - Покращення умов праці - Соціальна відповідальність та корпоративна культура	- Система навчання та розвитку співробітників - Мотиваційні програми та бонуси - Впровадження соціальних ініціатив - Формування корпоративної культури та командної взаємодії
Екологічний	- Зменшення негативного впливу на довкілля - Енергоефективність - Мінімізація викидів CO_2	- «Зелена» логістика та модернізація автопарку - Оптимізація маршрутів та вантажопотоків - Використання енергоефективного обладнання та технологій - Впровадження моніторингу екологічних показників
Управлінський (Governance/ESG)	- Підвищення прозорості та звітності - Ефективне управління ризиками - Підвищення конкурентоспроможності	- Впровадження ESG-управління - Контроль виконання KPI та корпоративних політик - Регулярний аудит та оцінка ризиків - Підготовка звітів за міжнародними стандартами

Ключовими стратегічними цілями інтегрованої стратегії сталого розвитку підприємства визначено: забезпечення фінансової стійкості та відновлення позитивного власного капіталу; підвищення ефективності операційної діяльності; розвиток інновацій та цифровізації бізнес-процесів; впровадження екологічно безпечних технологій та зниження негативного впливу на довкілля; розвиток людського капіталу та підвищення соціальної відповідальності бізнесу; зміцнення корпоративного управління та прозорості діяльності (рис. 3.1):

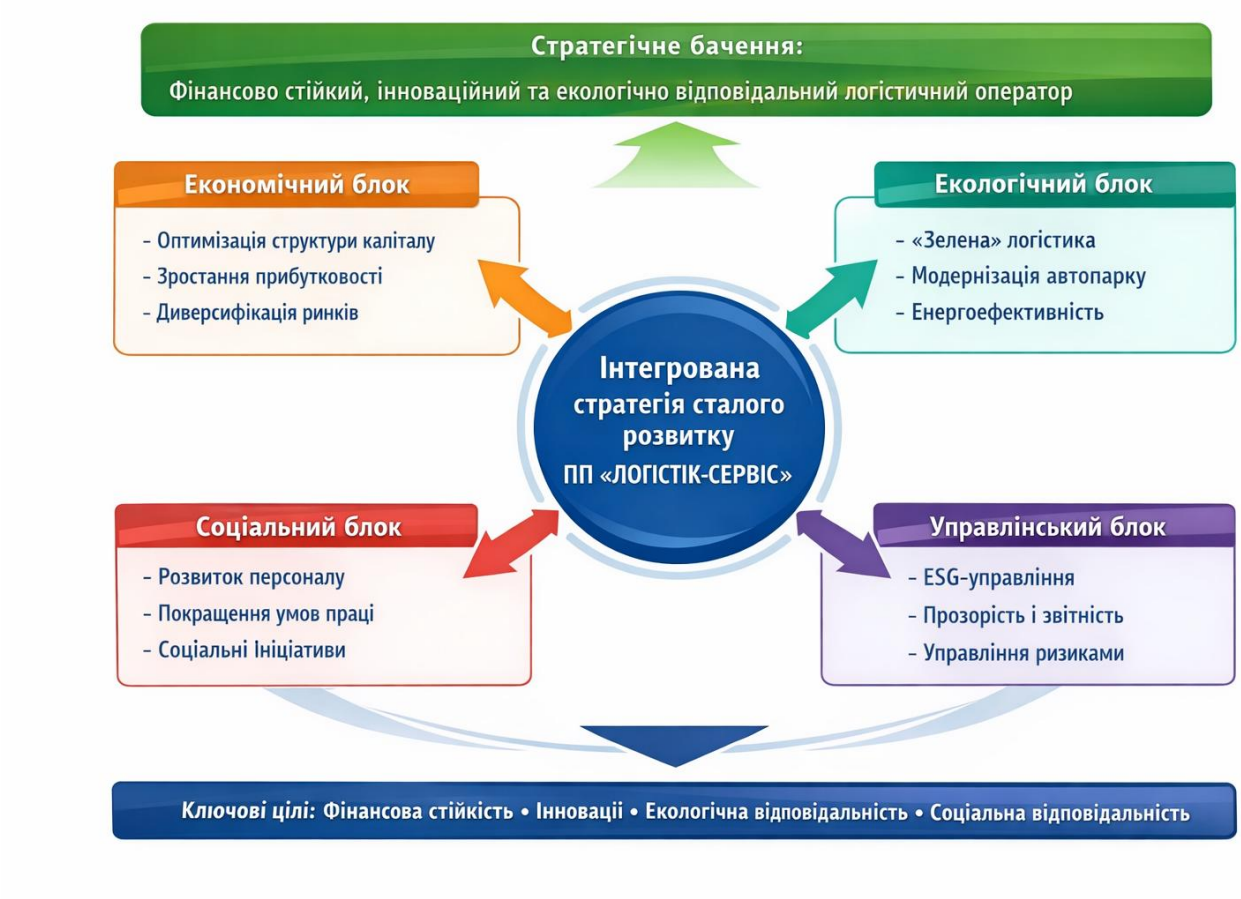


Рисунок 3.1 – Інтегрована стратегія сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс»

Економічний блок стратегії передбачає реалізацію заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості підприємства. Зокрема, планується оптимізація структури капіталу шляхом зниження рівня боргового навантаження та залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Важливим напрямом є підвищення прибутковості діяльності за рахунок оптимізації витрат, удосконалення тарифної політики та розширення спектру логістичних послуг. Додатково передбачається диверсифікація клієнтської бази та вихід на нові ринки, що дозволить зменшити залежність від окремих сегментів та підвищити стабільність доходів.

Соціальна складова стратегії спрямована на розвиток людського капіталу та підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства. Основними заходами є підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи мотивації та стимулювання працівників, покращення умов праці та

забезпечення соціального захисту. Важливим аспектом є формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, відповідальність та командну роботу. Також передбачається активізація взаємодії з місцевими громадами та участь у соціальних ініціативах.

Екологічний блок інтегрованої стратегії передбачає впровадження принципів «зеленої» логістики, що включає модернізацію автопарку, використання енергоефективних технологій та оптимізацію маршрутів перевезень з метою зниження викидів шкідливих речовин. Додатково планується впровадження системи екологічного менеджменту, що забезпечить контроль за використанням ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Реалізація цих заходів сприятиме не лише екологічній безпеці, але й підвищенню репутації підприємства.

Управлінський (governance) блок стратегії передбачає вдосконалення системи корпоративного управління, підвищення прозорості діяльності та впровадження сучасних управлінських інструментів. Зокрема, планується впровадження системи стратегічного контролінгу, використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) та формування нефінансової (ESG) звітності. Особливу увагу буде приділено управлінню ризиками, що дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати їх негативний вплив.

Реалізація інтегрованої стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс» передбачає поетапний підхід. На першому етапі здійснюється стабілізація фінансового стану підприємства та оптимізація витрат. На другому етапі акцент робиться на впровадженні інноваційних технологій та цифровізації бізнес-процесів. На третьому етапі передбачається активний розвиток екологічних ініціатив та соціальних програм, а також зміцнення ринкових позицій підприємства.

Контроль за реалізацією стратегії здійснюватиметься на основі системи ключових показників ефективності, що охоплюють фінансові, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Регулярний моніторинг

дозволить оцінювати досягнення стратегічних цілей та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Таким чином, сформована інтегрована стратегія сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс» є комплексною системою управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Її реалізація дозволить підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних інтересів у процесі функціонування підприємства.

3.2 Розробка заходів щодо реалізації стратегії. Оцінка ефективності

Реалізація інтегрованої стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс» передбачає комплекс заходів, спрямованих на досягнення економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки підприємства. На основі проведеного фінансового аналізу, SWOT-, PEST- та ESG-діагностики були визначені ключові напрями розвитку, які лягли в основу конкретних заходів для кожного з блоків стратегії (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Заходи щодо реалізації стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс»

Блок стратегії	Напрямки заходів	Конкретні заходи
1	2	3
Економічний	Підвищення фінансової стійкості та ефективності	- Оптимізація структури капіталу та фінансових потоків - Цифровізація бізнес-процесів (ERP, WMS, TMS) - Розширення спектра логістичних послуг та диверсифікація ринків - Контроль витрат та впровадження KPI

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Соціальний	Розвиток персоналу та корпоративної культури	- Навчальні програми та тренінги для співробітників - Впровадження мотиваційних систем та бонусів - Поліпшення умов праці та соціального захисту - Формування корпоративної культури та командної взаємодії
Екологічний	Мінімізація впливу на довкілля	- Модернізація автопарку, перехід на транспорт з низькими викидами CO_2 - Оптимізація маршрутів та вантажопотоків - Впровадження системи екологічного менеджменту та моніторинг ресурсів - Навчання персоналу щодо екологічної відповідальності
Управлінський (Governance/ESG)	Підвищення прозорості та управлінської ефективності	- Впровадження ESG-управління та стандартів сталого розвитку - Контроль виконання KPI та корпоративних політик - Регулярний аудит та оцінка ризиків - Підготовка звітів за міжнародними стандартами

Економічний блок спрямований на забезпечення фінансової стабільності, підвищення прибутковості та оптимізацію ресурсів підприємства. Основними заходами є:

Оптимізація структури капіталу та фінансових потоків – зменшення боргового навантаження та залучення інвестиційних ресурсів для розвитку логістичної інфраструктури.

Цифровізація бізнес-процесів – впровадження ERP-системи для управління запасами, транспортом та фінансами; автоматизація складів (WMS) та транспортного обліку (TMS).

Розширення спектра логістичних послуг та диверсифікація ринків – включення додаткових транспортних маршрутів, експедиційних послуг та партнерських програм для залучення нових клієнтів.

Оптимізація витрат та підвищення ефективності операційної діяльності – впровадження системи контролю собівартості, аналізу рентабельності та моніторингу ключових фінансових показників (KPI).

Соціальний блок стратегії спрямований на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації працівників та зміцнення корпоративної культури. Серед ключових заходів можна виділити:

Підвищення кваліфікації персоналу – організація навчальних програм, тренінгів та сертифікаційних курсів для працівників різних підрозділів підприємства.

Впровадження системи мотивації та стимулювання – розробка бонусних систем, премій за досягнення KPI та заохочень за ініціативність і ефективну роботу.

Поліпшення умов праці та соціального захисту – забезпечення безпечних робочих умов, медичного страхування, гнучкого графіку та корпоративних програм підтримки здоров’я.

Розвиток корпоративної культури та командної взаємодії – формування цінностей, що підтримують інноваційність, відповідальність та командну роботу; проведення внутрішніх корпоративних заходів та навчальних сесій.

Екологічна складова стратегії орієнтована на мінімізацію негативного впливу на довкілля та впровадження принципів «зеленої» логістики. Основні заходи включають:

Модернізація автопарку та впровадження енергоефективних технологій – поступовий перехід на транспорт з низькими викидами CO_2, використання електромобілів для внутрішньоміських перевезень.

Оптимізація маршрутів та вантажопотоків – застосування систем планування маршрутів, що зменшують пробіг і споживання пального, зниження транспортних витрат та викидів.

Моніторинг екологічних показників та впровадження системи екологічного менеджменту – відстеження використання ресурсів, контроль

викидів і відходів, впровадження заходів з енергозбереження на складах та офісних приміщеннях.

Інформаційна кампанія та навчання персоналу щодо екологічної відповідальності – формування культури відповідального використання ресурсів та енергозбереження серед працівників підприємства.

Реалізація зазначених заходів дозволить ПП «Логістік-Сервіс» створити ефективну систему управління сталим розвитком, що поєднує економічну стабільність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Комплексне виконання економічних, соціальних та екологічних ініціатив сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на ринку та досягненню довгострокової стійкості в умовах сучасного ринкового середовища.

Після впровадження інтегрованої стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс» очікується комплексне покращення ключових показників діяльності підприємства, що дозволить досягти високого рівня економічної, соціальної та екологічної ефективності. Прогнозна оцінка ефективності базується на сценарному підході, при якому враховуються реалізація економічних, соціальних та екологічних заходів, а також впровадження ESG-принципів (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Прогноз ефективності стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс» на 2025-2029 рр.

Показник	Одиниці виміру	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	2028 (прогноз)	2029 (прогноз)
1	2	3	4	5	6	7
Дохід підприємства	тис. ₴	430 000	495 000	565 000	640 000	720 000
Чистий прибуток	тис. ₴	30 500	37 000	44 500	53 000	63 000
ROA	%	8,6	9,0	9,5	10,0	10,5
ROE	%	14,8	15,5	16,2	17,0	17,8
ROS	%	7,1	7,5	7,9	8,3	8,8
Кількість працівників	осіб	70	75	80	85	90

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Середній рівень кваліфікації персоналу	бал	7,5	7,8	8,0	8,3	8,5
Індекс соціальної задоволеності працівників	%	82	85	87	90	92
Викиди CO_2 (автопарк)	т/рік	380	350	320	290	260
Використання енергозберігаючих технологій	%	55	60	65	70	75
ESG-оцінка (індекс)	бали	68	72	76	80	85

Пояснення до таблиці:

1. Економічні показники: Прогнозується стабільне зростання доходу та чистого прибутку завдяки впровадженню ERP/WMS/TMS систем, оптимізації маршрутів, розширенню клієнтської бази та підвищенню ефективності управління. Відповідно, підвищуються ROA, ROE та ROS.

2. Соціальні показники: Очікується зростання кількості персоналу та підвищення рівня кваліфікації через навчання та тренінги. Індекс задоволеності працівників відображає підвищення мотивації, корпоративної культури та соціальної стабільності.

3. Екологічні показники: Модернізація автопарку та впровадження енергозберігаючих технологій дозволить зменшити викиди CO_2 та підвищити частку екологічно чистих процесів.

4. ESG-показники: Інтеграція ESG-принципів і підготовка регулярних звітів дозволить підприємству покращити корпоративну репутацію та підвищити стійкість до ризиків.

Таким чином, інтегрована стратегія забезпечує комплексну перспективу сталого розвитку підприємства, що поєднує фінансову ефективність, соціальну відповідальність, екологічну безпеку та прозоре корпоративне управління, формуючи основу для довгострокової конкурентоспроможності на ринку України.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене кваліфікаційне дослідження присвячене формуванню стратегії сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс», що є актуальним завданням сучасного менеджменту.

Актуальність теми полягає в необхідності забезпечення комплексного розвитку підприємств логістичної сфери в умовах економічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів та посиленої уваги до екологічних і соціальних аспектів діяльності.

Метою роботи було розробити інтегровану стратегію сталого розвитку підприємства, яка поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку, а об’єктом дослідження стало приватне підприємство «Логістік-Сервіс».

ПП «Логістік-Сервіс» було засноване у 2007 році у місті Запоріжжя і на сьогодні є одним із провідних регіональних логістичних операторів України. Підприємство надає широкий спектр послуг: оптову та роздрібну торгівлю харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами, вантажні автомобільні перевезення, оренду транспорту та нерухомості, маркетингові дослідження і допоміжні логістичні послуги. Організаційна структура компанії лінійно-функціональна, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій і дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства за 2021-2024 роки показав стабілізацію та покращення фінансових показників. Попри коливання доходу, чистий прибуток зріс на 54,9 % у 2024 році порівняно з 2023 роком. Рентабельність продажів (ROS) склала 6,72 %, рентабельність активів (ROA) – 7,11 %, а коефіцієнт фінансової незалежності – 0,67. Додатково було розраховано прогнозний показник рентабельності власного капіталу (ROE),

який становить 13,6 %, що свідчить про перспективу підвищення ефективності використання капіталу після впровадження стратегії сталого розвитку.

Діагностика рівня сталого розвитку підприємства, здійснена через SWOT-, PEST- та ESG-аналіз, дозволила виявити ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози діяльності. Серед сильних сторін підприємства – власна інфраструктура, цифровізація логістичних процесів, стабільність керівництва та висока кваліфікація персоналу. До слабких сторін належать обмежена фінансова подушка безпеки та залежність від регіональної специфіки. Можливості включають розвиток цифрових сервісів, диверсифікацію ринків і впровадження ESG-ініціатив, а загрози – нестабільна політична ситуація та коливання транспортних маршрутів.

PEST-аналіз продемонстрував вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що визначають зовнішнє середовище функціонування підприємства, а ESG-аналіз показав потенціал для підвищення екологічної відповідальності та соціальної стабільності.

Виявлення проблем та резервів забезпечення сталого розвитку підприємства дало змогу визначити ключові напрями для удосконалення: оптимізація транспортних процесів, модернізація автопарку, підвищення цифровізації управлінських процесів, покращення системи мотивації персоналу, зміцнення корпоративної соціальної відповідальності та впровадження екологічно безпечних технологій.

На основі проведеного аналізу була розроблена інтегрована стратегія сталого розвитку ПП «Логістік-Сервіс», яка включає економічні, соціальні та екологічні заходи.

Серед економічних заходів – оптимізація маршрутизації вантажів, впровадження ERP/WMS/TMS систем, підвищення ефективності управління запасами та фінансами, розвиток нових ринків і клієнтських сервісів.

Соціальні заходи включають навчання персоналу, систему мотивації, підвищення корпоративної культури і задоволеності працівників.

Екологічні заходи передбачають модернізацію автопарку, зниження викидів CO_2, впровадження енергозберігаючих рішень та оптимізацію використання ресурсів.

Прогнозна оцінка ефективності стратегії показала позитивну динаміку фінансових, соціальних та екологічних показників на 2026-2029 роки: очікується стабільне зростання доходу та прибутку, підвищення рентабельності активів та власного капіталу, збільшення рівня задоволеності працівників, зниження негативного впливу на довкілля та покращення ESG-індексу.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до формування стратегії сталого розвитку логістичного підприємства з поєднанням економічних, соціальних та екологічних аспектів, а також інтеграції ESG-принципів у практику управління.

Практичне значення роботи проявляється у розроблених конкретних рекомендаціях щодо оптимізації логістичних процесів, цифровізації управління, підвищення соціальної відповідальності та екологічної ефективності, які можуть бути застосовані не лише у ПП «Логістік-Сервіс», а й у аналогічних підприємствах галузі.

Загалом, проведене дослідження підтвердило, що впровадження інтегрованої стратегії сталого розвитку забезпечує комплексне підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості, соціальної відповідальності та екологічної безпеки ПП «Логістік-Сервіс». Ця стратегія створює основу для довгострокового розвитку підприємства та формує ефективний механізм адаптації до сучасних викликів ринку та соціально-економічного середовища України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35.

2. Артемов В., Бахчеван Е., Бочко О. Циркулярна економіка – виклик сучасності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17.

3. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84.

4. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85.

5. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Випуск 2 (53). С. 231-236. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31.

6. Горбаньова В. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка і суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74.

7. Далик В. П., Бутельський Я. Ю., Тарнавський В. Я., Паска Р. П., Коваль С. М., Коник О. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088.

8. Деркач О. Г., Козятинська А. І. Концепція сталого розвитку як складова сучасного бізнесу. *Ефективнаекономіка.* 2023. No 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.48.

9. Дубіна М. І. Формування моделі сталого розвитку підприємництва в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Журнал*

стратегічних економічних досліджень. 2025. № 3. С. 8-24. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.3.1.

10. Кифяк В. І., Олійник О. Б. Інтеграція принципів циркулярної економіки в сталий розвиток бізнес-моделей аграрного сектору в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 38-45. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.38-45.

11. Коблянська І. Концепція сталої цифрової бізнес-моделі у виробничій сфері. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2025. Випуск 3 (103). С. 5-12. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.1.

12. Котвицька Н., Овсієнко Н., Шарова С. Засади формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств телекомунікаційних послуг. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 111-118. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-15.

13. Кошельок,Г., Павлова О. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53.

14. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Випуск 17. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216368.

15. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 2. С. 60-64. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10.

16. Маслак О. О., Вороновська М. М. Моделювання стану тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 201-208. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.201-208.

17. Нагара М. Б. Циркулярна економіка: генезис, структура, особливості. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 68-73. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.10.68.

18. Онищук Н. В., Корж Н. В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13.

19. ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35366757/ (дата звернення: 05.04.2026).

20. ПП «ЛОГІСТІК-СЕРВІС». *Опендатабот*. URL: https://opendatabot.ua/c/35366757 (дата звернення: 05.04.2026).

21. Павліха Н. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22.

22. Прутська О. Сучасна політика нбу щодо розвитку сталого фінансування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14.

23. Рєпіна І. М. Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2023. № 3. С. 68-72. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.68.

24. Савченко В., Кононенко Л., Карнаушенко А. Циркулярна економіка в умовах формування Суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 16. С. 166-174. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.22.

25. Сагайдак М., Звєрєв Б. Цифровізація і сталий розвиток як ключові драйвери змін управління організаціями в умовах бізнес-трансцендентності. *Світ фінансів*. Випуск. 4(85). С. 08-25. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1858 (дата звернення: 25.03.2026).

26. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О., Тимик А., Купчак В., Перцевий Р. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. 2024. Випуск 32. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11632366.

27. Солодовнік О. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка і суспільство*. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17.

28. Тендюк А. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу. *Економічний форум*. 2023. Випуск 13(4). С. 102-108. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-13.

29. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90.

30. Федірець О. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56.

31. Христенко Г. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.19.

32. Шишкін В. О., Онищенко О. А., Петров В., Алієва-Ярошенко Т. Corporate social responsibility system management of the modern enterprise. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2019. Випуск 4 (10). С. 29-42. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-4/10-03.

33. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. Pp. 42-56. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

34. Dyllick T., Muff K. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29(2). Pp. 156-174. DOI: https://doi.org/10.1177/1086026615575176.

35. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60(11). Pp. 2835-2857. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984.

36. Elkington J. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line”. Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. 2018. URL: https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it (дата звернення: 04.03.2026)

37. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5(4). Pp. 210-233. DOI: https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917.

38. Gupta M., George J. F. Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*. 2016. Vol. 53(8). Pp. 1049-1064. DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2016.07.004.

39. Pishenina T. Formation of the company’s strategy based on the potential for sustainable development. *European Science*. 2023. № 3(sge21-03). Pp.63-69. DOI: https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-03-015.

40. Schoenmaker D., Schramade W. Principles of Sustainable Finance. Oxford University Press. 2019. DOI: https://doi.org/10.1093/oso/9780198826606.001.0001.