

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ШЕЛЕСТ Валерія Дмитрівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УДК: 332.025

Стратегічне управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Старинець Олександр Георгійович  
Доктор економічних наук, професор

Житомир 2025

## АНОТАЦІЯ

**Шелест В.Д. Стратегічне управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем».** – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

Дослідження присвячено розкриттю сутності управління підприємством на засадах сталого розвитку та реалізації механізму стратегічного управління ним. У ході аналізу здійснено організаційно-економічну характеристику ПП «Укрпалетсистем» та проведену оцінку ефективності стратегічного управління на засадах сталого розвитку. Розроблено напрями вдосконалення стратегічного управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем».

*Ключові слова:* стратегічне управління, сталий розвиток, цілі сталого розвитку, управління підприємством, соціальна відповідальність.

## SUMMARY

**Shelest V.D. Strategic Management of Sustainable Development at PE «Ukrpaletsystem».** – *Manuscript.*

Qualification Thesis for the Bachelor's Degree in Specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The research is dedicated to revealing the essence of enterprise management based on the principles of sustainable development and the implementation of a strategic management mechanism. During the analysis, an organizational and economic profile of PE «Ukrpaletsystem» was conducted, along with an assessment of the effectiveness of strategic management based on sustainable development principles. Directions for improving the strategic management of sustainable development at PE «Ukrpaletsystem» were proposed.

*Keywords:* strategic management, sustainable development, sustainable development goals, enterprise management, social responsibility.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність управління підприємством на засадах сталого розвитку.....	7
1.2. Механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством на засадах сталого розвитку.....	17
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ».....	20
3.1. Напрями підвищення ефективності реалізації принципів сталого розвитку підприємства.....	20
3.2. Пропозиції з удосконалення стратегії управління сталим розвитком підприємства.....	22
ВИСНОВКИ.....	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27
ДОДАТКИ.....	31

## ВСТУП

**Актуальність досліджуваної теми** зумовлюється тим, що сучасні підприємства функціонують в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, зростаючого тиску екологічних, соціальних та етичних стандартів, а також необхідності забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У цих умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, і саме стратегічне управління сталим розвитком дозволяє підприємству не лише адаптуватися до викликів, але й активно формувати можливості для зростання. Крім того, інтеграція принципів сталого розвитку в стратегічне планування сприяє зміцненню репутації, зниженню ризиків і забезпеченню стійкості бізнес-моделі в довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням ролі стратегічного управління в досягненні цілей сталого розвитку підприємства займалися такі науковці, як Н.Е. Аванесова, Б.М. Данилишин, О.С. Другова, С.В. Клепікова, А.С. Лубенська, О.П. Маслюківська, О.І. Піжук та ін. Окрему увагу приділено впровадженню екологічних стандартів, ESG-підходів, формуванню корпоративної стратегії сталого розвитку, а також практикам адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища. Проте недостатньо опрацьованими залишаються аспекти реалізації стратегій сталого розвитку на малих підприємствах галузі деревообробки, зокрема в діяльності таких суб'єктів господарювання, як ПП «Укрпалетсистем». Це обумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних основ стратегічного управління сталим розвитком підприємства та розробка шляхів його удосконалення в діяльності ПП «Укрпалетсистем».

Відповідно до мети дослідження у кваліфікаційній роботі було визначено **ряд завдань:**

- розкрити сутність управління підприємством на засадах сталого розвитку;

- дослідити механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Укрпалетсистем»;
- оцінити ефективність стратегічного управління ПП «Укрпалетсистем» на засадах сталого розвитку;
- визначити напрями підвищення ефективності реалізації принципів сталого розвитку ПП «Укрпалетсистем»;
- розробити пропозиції з удосконалення стратегії управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем».

**Об'єктом дослідження** є процес реалізації стратегічного управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методологічних та прикладних засад стратегічного управління сталим розвитком підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано наступні методи наукового дослідження: аналізу та синтезу – для розкриття сутності управління підприємством на засадах сталого розвитку; системного підходу – для дослідження механізму стратегічного управління сталим розвитком підприємства; економіко-статистичного аналізу – для наведення організаційно-економічної характеристики ПП «Укрпалетсистем»; експертного оцінювання – для проведення оцінки ефективності стратегічного управління ПП «Укрпалетсистем» на засадах сталого розвитку; прогнозування – для визначення напрямів підвищення ефективності реалізації принципів сталого розвитку ПП «Укрпалетсистем»; проєктний – для розробки пропозицій з удосконалення стратегії управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем».

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці ряду напрямів для удосконалення стратегічного управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем».

*Інформаційну базу дослідження* склали нормативно-правові акти України з питань ведення господарської діяльності; навчальні та наукові видання, фахові

публікації в періодичних джерелах і мережі Інтернет, що висвітлюють проблематику управління підприємством на засадах сталого розвитку; а також внутрішня документація ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 рр. й офіційні матеріали з вебсайту підприємства.

**Апробація.** Результати дослідження опубліковано у таких наукових працях:

1. Шелест В.Д. Роль стратегічного управління в досягненні цілей сталого розвитку підприємства. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (30 квіт. 2025 р.). Житомир: Поліський університет, 2025. С. 244–246.

2. Шелест В.Д. Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності українськими підприємствами в умовах війни. *Наукові читання – 2025* : збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (16 трав. 2025 р.). Житомир: Поліський університет, 2025. С.134–135.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 38 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 26 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність управління підприємством на засадах сталого розвитку

У сучасних умовах господарювання управління підприємством потребує переосмислення наявних традиційних підходів та орієнтації на довгострокову перспективу, що враховує не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти діяльності. З огляду на це все більшої актуальності набуває управління на засадах сталого розвитку, яке забезпечує баланс між прибутковістю, соціальною відповідальністю та збереженням навколишнього середовища. Такий підхід вимагає інтеграції принципів сталого розвитку в усі рівні управлінських рішень, формування нових стратегій і переосмислення ролі підприємства в суспільстві.

Термін «сталий розвиток» (англ. *sustainable development*) є складним і неоднозначним, адже поєднує у собі два на перший погляд протилежні поняття: «*sustain*» – підтримувати, зберігати, і «*development*» – розвиток, прогрес, зміни. У цьому й полягає внутрішня суперечність: розвиток асоціюється з динамікою та оновленням, тоді як сталість – із постійністю та стабільністю. У зв'язку з цим деякі науковці ставлять під сумнів точність перекладу терміна українською, вважаючи, що більш доречним є варіант «підтримуваний розвиток», тобто такий розвиток, який забезпечує збалансованість і збереження гармонії між соціальними, економічними та екологічними аспектами.

Термін «сталий розвиток» уперше було вжито у 1983 р. в доповіді Всесвітньої комісії ООН з питань навколишнього середовища і розвитку. Згодом ця концепція стала центральною в офіційному документі «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», який було ухвалено під час Саміту ООН зі сталого розвитку у 2015 р. У цьому документі сталий розвиток трактується як процес суспільного поступу, що дозволяє задовольняти потреби сучасного

покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь. Для реалізації даного виду концепції передбачено впровадження широкого спектру управлінських і організаційних заходів, спрямованих на досягнення 17 глобальних цілей і 169 завдань у період 2016-2030 років [37].

Серед сучасних науковців досі не існує єдиного підходу до трактування сутності поняття «сталий розвиток», що пояснюється багатовимірністю цього явища та різними акцентами у дослідженнях – економічними, екологічними чи соціальними. У науковій літературі сталий розвиток розглядається як процес, що поєднує потреби нинішнього покоління з можливостями майбутніх, однак трактування його сутності досить суттєво варіюються. Підходи науковців до визначення сутності поняття «сталий розвиток» наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Підходи науковців до визначення сутності поняття «сталий розвиток»**

Джерело	Визначення
О.В. Гасій, О.Ю. Луцішин, В.В. Кашкалда	Сталий розвиток – це динамічний процес збалансованого соціально-економічного зростання, що враховує екологічні обмеження та спрямований на збереження ресурсів для майбутніх поколінь.
Н.І. Горбаль, Ю.Р. Ломага	Сталий розвиток – це модель економічної діяльності, що базується на принципах циркулярної економіки, забезпечує мінімізацію відходів, ефективне використання всіх видів ресурсів і формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства.
О.О. Карпенко, С.П. Майзель	Сталий розвиток – це розвиток, що забезпечує стійку економічну динаміку, соціальну відповідальність бізнесу та екологічну безпеку в умовах зростаючих викликів зовнішнього середовища.
П.Г. Перерва, М.Г. Складенко	Сталий розвиток – це концепція гармонізації економічної, соціальної та екологічної складових у процесі функціонування підприємства, що орієнтована на забезпечення ефективності діяльності.
М.В. Шашина, Д.О. Мосійчук	Сталий розвиток – це інтегральна характеристика діяльності підприємства, яка відображає рівень його адаптивності до змін середовища при збереженні стабільного економічного зростання та соціально-екологічного балансу.
Є. Шморгун	Сталий розвиток розглядається як економічна категорія, що поєднує довгострокову результативність, раціональне використання ресурсів та формування якісного життєвого середовища для теперішніх і майбутніх поколінь.

Джерело: складено автором на основі [6; 8; 11; 21; 32; 35].

Узагальнюючи розглянуті підходи науковців до визначення сутності поняття «сталий розвиток», можна дійти висновку, що воно трактується як багатовимірна концепція, що поєднує економічну ефективність, соціальну

відповідальність і екологічну безпеку. Незважаючи на наявність відмінностей у формулюваннях, усі визначення підкреслюють необхідність збалансованого розвитку, здатного забезпечити потреби нинішніх поколінь без загрози для майбутніх.

В контексті управління підприємством сталий розвиток виступає не лише як стратегічна ціль, а як філософія ведення бізнесу, що інтегрує економічну результативність із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Такий підхід змінює колись традиційні управлінські парадигми, орієнтуючи керівництво на довгострокову перспективу, врахування інтересів зацікавлених сторін і мінімізацію негативного впливу на довкілля. Ефективне управління сталим розвитком передбачає запровадження нових стратегій, що забезпечують адаптацію до низки зовнішніх викликів, посилення репутації підприємства, оптимальне використання всіх ресурсів і підвищення конкурентоспроможності [20, с. 40].

Зважаючи на зростаючу потребу сучасних підприємств у забезпеченні довгострокової ефективності роботи та відповідальності перед суспільством і природним середовищем, концепція управління сталим розвитком набуває особливого значення. Вона базується на системному підході до управління, що охоплює взаємопов'язані економічні, соціальні та екологічні аспекти. Для практичної реалізації цієї концепції важливо визначити її основні елементи, які слугують базою для формування стратегій, прийняття управлінських рішень і оцінки результатів діяльності підприємства [1, с. 53]:

- фінансова стабільність – досягнення економічного зростання через раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат та інвестування в інноваційні рішення;

- дбайливе ставлення до довкілля – зменшення шкідливого впливу на природу шляхом економного використання ресурсів і скорочення викидів та відходів;

- соціальна відповідальність – турбота про добробут персоналу, розвиток локальних громад і забезпечення безпечного та комфортного середовища;
- етичність і правова відповідність – ведення бізнесу з дотриманням норм законодавства, принципів відкритості та формування позитивного іміджу;
- орієнтація на інновації – розвиток і впровадження новітніх рішень, продуктів і технологій, які відповідають засадам сталого розвитку;
- інтеграція інтересів – гармонізація сукупності соціальних, економічних і екологічних пріоритетів для досягнення збалансованого розвитку;
- оцінювання результатів – систематичне відстеження прогресу, аналіз досягнень і публічна звітність щодо реалізації цілей сталого розвитку.

Отже, процес управління підприємством на засадах сталого розвитку є комплексною та концепцією, що вимагає інтеграції економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної свідомості в управлінські процеси. Такий підхід не лише сприяє підвищенню рівню конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, а й формує його позитивний імідж, забезпечує стабільність та сприяє гармонійному розвитку суспільства загалом.

## **1.2. Механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємства**

У контексті забезпечення довгострокової стабільності та високого рівня конкурентоздатності підприємства особливого значення набуває формування ефективного механізму стратегічного управління сталим розвитком. Такий механізм являє собою систему взаємопов'язаних інструментів, принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на досягнення збалансованого розвитку підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних чинників. Він забезпечує інтеграцію цілей сталого розвитку в стратегічне планування, дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати

відповідальне і результативне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Управління підприємством на засадах сталого розвитку відіграє важливу роль у забезпеченні його економічної безпеки на всіх етапах життєвого циклу. Це досягається шляхом впровадження системи управління, яка орієнтована на раціональне та ефективне використання ресурсів, реалізацію політики КСВ, а також охорону і збереження навколишнього середовища. Принципи сталого розвитку підприємства наведено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Принципи сталого розвитку підприємства**

Джерело: побудовано автором на основі [30, с. 248].

Управління підприємством на засадах сталого розвитку позитивно впливає як на сам бізнес, підвищуючи ефективність використання ресурсів і знижуючи ризики, так і на суспільство, зокрема в контексті екологічних проблем. Формуючи стратегічні цілі, компанії важливо враховувати ринкову впливовість та її внутрішній потенціал. Для запобігання кризовим явищам система управління має бути гнучкою й адаптивною, здатною оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та загрози економічній безпеці.

Для досягнення цілей сталого розвитку підприємства повинні постійно моніторити зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб запобігати негативним впливам на фінансову стабільність і конкурентоспроможність. У разі загроз необхідно вчасно переходити до антикризового управління із впровадженням стабілізаційних заходів. Ключові структурні елементи стратегії сталого розвитку підприємства наведено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємства**

Джерело: побудовано автором на основі [25].

Досягнення цілей сталого розвитку потребує формування комплексного механізму, що повністю враховує внутрішні та зовнішні інтереси підприємства, відображає національну стратегію та охоплює всю сукупність економічних, соціальних, екологічних, фінансових, організаційних та правових напрямів. Ефективність наведеного механізму забезпечується через розвиток інновацій,

відповідальне природокористування, зміцнення рівня економічної безпеки, підвищення добробуту персоналу, підтримку екологічного балансу, фінансову стійкість, стратегічне планування та правове регулювання сталого розвитку.

Реалізація механізму стратегічного управління сталим розвитком підприємства передбачає чітку послідовність дій та інтеграцію відповідних інструментів управління на всіх рівнях організаційної структури. На практиці це означає формування цілей сталого розвитку, адаптацію внутрішніх бізнес-процесів до цих цілей, залучення зацікавлених сторін, визначення ключових показників ефективності, а також розробку відповідних заходів і механізмів їх контролю. Ключові етапи реалізації механізму стратегічного управління сталим розвитком підприємства наведено в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Етапи реалізації механізму стратегічного управління сталим розвитком підприємства**

Етап	Зміст
1. Діагностика	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
2. Постановка цілей	Формування цілей сталого розвитку відповідно до місії підприємства.
3. Планування	Розробка стратегії та програми дій з урахуванням ресурсного потенціалу.
4. Реалізація	Впровадження заходів у виробничу, соціальну, екологічну та інші сфери.
5. Моніторинг і корекція	Оцінка результатів, контроль KPI, адаптація стратегії до нових умов.

Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 181].

Отже, механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємства є системою, що включає в себе економічні, соціальні, екологічні, фінансові, організаційні та правові аспекти, спрямовані на досягнення довгострокової ефективності та стабільності. Його реалізація забезпечує гармонійне поєднання стратегічних цілей підприємства із принципами сталого розвитку, дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, мінімізувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність та зміцнювати економічну безпеку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП «Укрпалетсистем» – українська національна компанія, що працює на ринку паливно-мастильних матеріалів України з 2003 р. Компанія реалізує високоякісний німецький бензин та американський дизель виключно стандарту Євро-5, яке не містить жодних присадок та домішок. Компанія здійснює контроль за дотриманням встановлених норм та правил транспортування і зберігання пального на всіх етапах.

Загальну інформацію про ПП «Укрпалетсистем» наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про ПП «Укрпалетсистем»

Повна назва	Приватне підприємство «Укрпалетсистем»
Скорочена назва	ПП «Укрпалетсистем»
Назва англійською мовою	PRIVATE ENTERPRISE «UKRPALETSYSTEM»
Дата заснування	27.03.2003 р.
Код ЄДРПОУ	32285225
Адреса	11571, Україна, Коростенський р-н, Житомирська обл., село Ушомир, вулиця Березюка, будинок, 15
Статутний капітал	200 грн. – Васьковська Юлія Миколаївна (100%)
Основний вид діяльності	46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
Кінцевий бенефіціарний власник	Васьковська Юлія Миколаївна
Директор	Можар Анатолій Васильович
Телефон	+38 (41) 425 – 85 – 13
E-mail	<a href="mailto:support@upg.ua">support@upg.ua</a>

Джерело: складено автором на основі [39].

ПП «Укрпалетсистем» є оператором бренду UPG (скорочено від англ. Ukrainian Petrol Group, дослівно – Українська паливна компанія) – національна мережа автозаправних комплексів, яка представлена у 20-ти областях України та налічує 85 АЗК, 51 кафе під брендом VIVO Café та 20 нафтобаз. Діяльність компанії зосереджена на двох основних напрямках: оптові продажі (бензовозні

норми) та роздрібні продажі світлих нафтопродуктів (мережа АЗК UPG), а також займає лідируючі позиції за обсягами постачання в Україну останніх [19].

Вся історія розвитку ПП «Укрпалетсистем» демонструє трансформацію компанії з виробника дерев'яної продукції у потужного національного гравця паливного ринку під брендом UPG. Завдяки стратегічним рішенням щодо диверсифікації діяльності, інвестиціям у розвиток інфраструктури, орієнтації на споживача, соціальну відповідальність, а також енергетичну незалежність, підприємство не лише адаптувалося до викликів часу, а й стало одним із лідерів галузі, зберігаючи стійке зростання та позитивну динаміку у своїй діяльності (Додаток А).

ПП «Укрпалетсистем» впроваджує повне логістичне самозабезпечення, що дозволяє оптимізувати витрати та знижувати кінцеву вартість пального для споживачів. Компанія володіє одним із найбільших автопарків в Україні – понад 450 сучасних бензовозів, а також власними залізничними вагонами-цистернами. У 2022 р. UPG здійснила стратегічні інвестиції в інфраструктуру, придбавши морський термінал у Свиноуйсьце з потужністю перевалки до 300 тис. тонн пального на місяць і річковий термінал у Щецині, який здатний перевалювати до 250 тис. тонн на місяць, що забезпечує високу стабільність постачання та енергетичну незалежність.

Основні економічні показники діяльності ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники діяльності ПП «Укрпалетсистем»,  
2022–2024 рр.**

Показник	Рік			Відхилення	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн	29060741	31394445	38397684	9336943	32,12
Валовий прибуток, тис. грн	3259517	3519186	3853433	593916	18,22
Чистий прибуток, тис. грн	536822	182340	24453	-512369	-95,44
Середньорічна вартість активів, тис. грн	4574390	6492321	8406480	3832090	83,77
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	2100755	2267046	2178863	78108	3,71

## Продовження таблиці 2.2

Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	2473635	4225275	6227617	3753982	у 2,5 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3159	3266	3608	449	14,21
Фондовіддача	16,18	14,83	17,68	1,5	х
Фондомісткість	0,06	0,06	0,05	-0,01	х
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	568	648	602	34	5,98
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	9199	9612	10642	1443	15,68
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	11,74	7,43	6,16	-5,58	х

Джерело: розраховано автором на основі [38].

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що протягом 2022–2024 рр. у компанії спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації на 32,12%, що свідчить про збільшення обсягів реалізації палива та розширення частки ринку. Також позитивну динаміку зафіксовано щодо валового прибутку, який зріс на 18,22%, що свідчить про збереження рентабельності основної діяльності. Однак чистий прибуток демонструє різке падіння – з 536,8 млн грн у 2022 р. до 24,5 млн грн у 2024 р., що становить зниження на 95,44%, і свідчить про зростання витрат і зовнішні виклики, що суттєво вплинули на підсумкову прибутковість.

Водночас підприємство активно нарощує активи, зокрема середньорічна вартість активів збільшилася на 83,77%, що свідчить про його інвестиційну активність. Помітне зростання спостерігається за оборотними активами, які зросли у 2,5 раза, що пов'язано з розширенням обсягу операційної діяльності та необхідністю обслуговування більших обсягів запасів. Приріст необоротних активів є незначним – лише 3,71%), що вказує на стабільний рівень капітальних вкладень у довгострокові активи.

Зростання чисельності працівників компанії на 14,21% та підвищення продуктивності праці на 15,68% свідчать про ефективну кадрову політику та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Також варто відзначити позитивну динаміку фондовіддачі та зниження фондомісткості, що вказує на покращення ефективності використання основних фондів. Водночас спостерігається значне зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів, що свідчить про уповільнення обороту коштів.

Отже, ПП «Укрпалетсистем» є потужним та динамічним гравцем на паливному ринку України, який демонструє зростання обсягів реалізації та інвестиційну активність, зокрема завдяки розвитку інфраструктури, логістичній самостійності та розширенню мережі. Попри різке зниження чистого прибутку, що зумовлено зовнішніми викликами та зростанням витрат, компанія зберігає ефективне управління трудовими та матеріальними ресурсами, забезпечує зростання продуктивності праці та активів, що свідчить про її стратегічну стійкість і готовність до подальшого розвитку в умовах мінливого середовища.

## **2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством на засадах сталого розвитку**

Оцінка ефективності стратегічного управління ПП «Укрпалетсистем» на засадах сталого розвитку є важливим етапом дослідження, який дозволяє визначити, наскільки успішно компанія реалізує стратегічні цілі з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів. Такий аналіз дає змогу виявити сильні сторони управління, а також визначити потенційні ризики та напрями для подальшого вдосконалення стратегії підприємства. У межах цього необхідно всебічно оцінити підходи до управління з позицій сталого розвитку, інтеграції принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) та стратегічної адаптації до зовнішніх викликів.

Для комплексної оцінки економічної складової сталого розвитку ПП «Укрпалетсистем» доцільно проаналізувати динаміку фінансово-економічних показників підприємства. Такий підхід дозволяє виявити тенденції у зміні фінансових результатів, рівень ефективності господарської діяльності, а також ступінь стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів. З цією метою слід навести механізм формування фінансових результатів підприємства за 2022-2024 рр. (Додаток Б), що слугуватиме підґрунтям для подальшого аналізу економічної стабільності та потенціалу сталого розвитку.

Фінансові результати діяльності ПП «Укрпалетсистем» за 2022-2024 рр. демонструють неоднозначну динаміку. З одного боку, зростання чистого доходу на 32,12% та валового прибутку на 18,22% свідчить про розширення ринкових позицій і стабільність операційної діяльності. Проте досить суттєве скорочення чистого прибутку на 95,44%, зростання фінансових та інших витрат, а також зниження фінансових доходів вказують на значне зменшення фінансової ефективності та ослаблення прибутковості. Економічна стійкість підприємства у середньостроковій перспективі перебуває під загрозою, а отже, для досягнення цілей сталого розвитку необхідно впроваджувати збалансовану фінансову політику, спрямовану на оптимізацію витрат і підвищення рівня рентабельності.

У межах сталого розвитку екологічна відповідальність є невід'ємною складовою діяльності ПП «Укрпалетсистем». Підприємство приділяє значну увагу зниженню негативного впливу на довкілля через впровадження сучасних технологій, дотримання екологічних стандартів, а також реалізації ініціатив, спрямованих на раціональне використання ресурсів. Основні екологічні заходи, яких дотримується компанія, охоплюють напрями, що наведено в Додатку В. Водночас потребують подальшого вдосконалення системи моніторингу викидів та енергоспоживання, а також розширення участі у партнерських еко-проєктах і програмах з екологічної модернізації. У результаті це дозволить як зменшити екологічне навантаження, так і підвищити рівень відповідності найкращим міжнародним практикам сталого розвитку.

Соціальна відповідальність є важливим компонентом сталого розвитку ПП «Укрпалетсистем» та виявляється як у політиці щодо персоналу, так і в соціальних ініціативах. Компанія розвиває людський капітал, забезпечує гідні умови праці та сприяє підвищенню продуктивності. Поряд із цим підприємство активно підтримує волонтерські та медичні проєкти, демонструючи соціальну чутливість і відкритість до співпраці. Значну увагу приділено саме розвитку клієнтського сервісу, що проявляється у запуску сервісних продуктів і програм лояльності, орієнтованих на покращення споживацького досвіду (Додаток Г).

Не зважаючи на активну реалізацію соціально орієнтованих ініціатив, ПП «Укрпалетсистем» доцільно зосередити увагу на подальшому вдосконаленні окремих напрямів соціальної відповідальності. Зокрема, потребує розширення система навчання та розвитку персоналу, що сприятиме посиленню кадрового потенціалу. Також актуальним є впровадження чітких механізмів оцінки соціального впливу партнерських ініціатив, зокрема у сфері волонтерства та медицини. У площині клієнтського сервісу доцільно збирати зворотний зв'язок та розширювати власні програми інклюзивності, орієнтовані на різні категорії клієнтів. Відкритість до громади можна підсилити через регулярне звітування про соціальні результати та активніше залучення до локальних проєктів.

Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне планування ПП «Укрпалетсистем» є свідченням системного підходу ведення бізнесу. Компанія формує стратегію з урахуванням ключових цілей сталого розвитку, поєднуючи економічну ефективність із турботою про довкілля та соціальну стабільність. Візія та місія підприємства узгоджуються з практичними діями, спрямованими на досягнення довгострокової економічної стійкості, екологічної безпеки та підтримки соціально значущих ініціатив (Додаток Д).

Реалізація цілей сталого розвитку на ПП «Укрпалетсистем» свідчить про комплексний підхід до ведення бізнесу, орієнтованого не лише на економічну вигоду, а й на соціальну та екологічну відповідальність. Компанія успішно втілює ініціативи, що відповідають ключовим глобальним цілям – зокрема, забезпечує гідні умови праці, розвиває інфраструктуру, підтримує громади, сприяє зниженню негативного впливу на довкілля та налагоджує партнерські зв'язки для досягнення сталого розвитку. Водночас, перспективним напрямом удосконалення є посилення прозорості оцінки впливу реалізованих проєктів, розширення внутрішніх політик ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) та активніше залучення зацікавлених сторін до формування та створення комплексної стратегії сталого розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

#### **3.1. Напрями підвищення ефективності реалізації принципів сталого розвитку підприємства**

У контексті викликів сучасного ринку та посилення вимог до соціальної, екологічної та управлінської відповідальності, ПП «Укрпалетсистем» доцільно продовжувати вдосконалення підходів до реалізації принципів сталого розвитку. Забезпечення стійкого балансу між економічною результативністю, екологічною безпекою та соціальною орієнтацією вимагає системного аналізу вже впроваджених практик і виявлення точок росту. У цьому контексті визначення пріоритетних напрямів для підвищення ефективності дозволить підприємству не лише зміцнити свою репутацію відповідального бізнесу, а й досягти нових стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Напрями підвищення ефективності реалізації принципів сталого розвитку ПП «Укрпалетсистем» за складовими наведено в Додатку Е.

Для забезпечення свого стабільного розвитку підприємству необхідно продовжувати оптимізувати фінансові витрати, зосереджуючись на підвищенні рентабельності операційної діяльності. Це передбачає впровадження більш ефективних систем контролю витрат, автоматизацію процесів та використання аналітики для прийняття обґрунтованих рішень. Важливим напрямом є також зміцнення фінансової стійкості через збалансовану інвестиційну та кредитну політику, що дозволить уникнути надмірного боргового навантаження і знизить ризики. Крім того, диверсифікація джерел доходу і розширення ринків збуту допоможе мінімізувати залежність від окремих сегментів клієнтів і забезпечить стабільний прибуток навіть у разі нестабільності зовнішнього середовища.

У сфері екологічної відповідальності пріоритетом для компанії є процес впровадження системи регулярного моніторингу викидів і енергоспоживання,

що дозволить виявляти надмірне навантаження на навколишнє середовище та приймати коригувальні заходи. Участь у партнерських екологічних проєктах, грантових програмах і «зелених» ініціативах сприятиме обміну досвідом та залученню додаткових ресурсів для екологічних інновацій. Також необхідно посилити політику екологічного менеджменту, орієнтуючись на відповідність міжнародним стандартам, як ISO 14001, що підвищить довіру партнерів і клієнтів, а також сприятиме сталому розвитку підприємства.

За напрямом соціальної відповідальності ключовим завданням компанії має стати розширення спектру програм професійного розвитку та внутрішнього навчання персоналу, що сприятиме підвищенню кваліфікації працівників і їх мотивації. Впровадження механізмів оцінки соціального впливу волонтерських і партнерських ініціатив дозволить більш системно оцінювати їх ефективність і адаптувати стратегії для максимального позитивного впливу. Крім того, варто поглиблювати інклюзивність клієнтських сервісів, впроваджуючи програми, що враховують потреби різних категорій клієнтів, а також активно збирати зворотний зв'язок, що допоможе оперативно реагувати на зміни в очікуваннях споживачів.

У сфері корпоративного управління важливо розширювати внутрішні політики ESG, забезпечуючи інтеграцію у всі рівні управління підприємством. Публічне звітування про реалізацію політик сприятиме підвищенню прозорості та довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства загалом. Активне залучення зацікавлених сторін до формування та реалізації стратегій сталого розвитку сприятиме більш комплексному і збалансованому прийняттю рішень. У той же час підвищення рівня прозорості корпоративного управління та ефективності управлінських рішень забезпечить гнучкість і адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Отже, посилення ефективності реалізації принципів сталого розвитку ПП «Укрпалетсистем» через оптимізацію економічних процесів, удосконалення екологічного менеджменту, розширення рівня соціальної відповідальності та впровадження практик корпоративного управління дозволить підприємству

зміцнити свої конкурентні позиції, підвищити довіру партнерів і клієнтів, забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі, а також адаптуватися до сучасних викликів ринку і сприяти формуванню сталого і відповідального бізнес-середовища.

### **3.2. Пропозиції з удосконалення стратегії управління сталим розвитком підприємства**

Наразі в роботі ПП «Укрпалетсистем» відсутня чітко формалізована та комплексна стратегія управління сталим розвитком, що створює певні виклики для системного врахування економічних, екологічних і соціальних аспектів у діяльності підприємства. Хоча компанія демонструє деякі окремі ініціативи, спрямовані на підвищення рівня екологічної відповідальності та соціальної залученості, відсутність цілісного підходу унеможливорює повне використання потенціалу свого сталого розвитку та підвищення конкурентних позицій в перспективі. Тому розробка і впровадження ефективної стратегії управління сталим розвитком є необхідним кроком для зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення його збалансованого зростання.

Пропозиції щодо удосконалення стратегії управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем» наведено в Додатку Ж.

Впровадження запропонованої стратегії управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем» передбачає поетапне та цілісне впровадження комплексу заходів, спрямованих на інтеграцію принципів сталого розвитку в усі сфери діяльності підприємства. Такий підхід дозволить зміцнити позиції компанії на ринку, забезпечити довготривалу конкурентоспроможність, а також підвищити стійкість до зовнішніх викликів. Основними векторами впровадження стратегії виступають економічна стабільність, екологічна відповідальність, соціальна орієнтація, ефективне корпоративне управління та інноваційний розвиток.

У напрямі економічної стабільності важливим кроком стане реалізація політики оптимізації логістичних витрат за рахунок цифровізації логістичних

процесів, впровадження систем моніторингу маршрутів та інтеграції з постачальниками. Паралельно, активне розширення ринку збуту, зокрема за рахунок виходу на нові сегменти або географічні ринки, сприятиме зростанню доходів. Інвестиції у модернізацію обладнання та впровадження сучасних ІТ-рішень підвищать ефективність виробництва та зменшать втрати ресурсів, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальну прибутковість підприємства.

З екологічної точки зору, стратегія передбачає впровадження сучасних технологій, які сприятимуть зменшенню негативного впливу на довкілля. Мова йде про використання енергозберігаючого обладнання, очищувальних фільтрів, а також перехід на альтернативні джерела енергії, як сонячні панелі і біопаливо. Впровадження системи екологічного моніторингу та оптимізація споживання ресурсів дозволять значно зменшити викиди шкідливих речовин, знизити витрати на енергоресурси та покращити екологічний імідж компанії.

У площині соціальної відповідальності стратегія акцентує увагу на безпеці праці, розвитку персоналу та підтримці громади. Реалізація програм навчання і професійного розвитку дозволить підвищити рівень кваліфікації працівників і створити мотиваційне середовище. Забезпечення належних умов праці та систем охорони здоров'я зменшить плинність кадрів та покращить моральний клімат у колективі. Додатково, соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку освіти, культури чи медицини в локальних громадах, формуватимуть позитивний імідж відповідального роботодавця та соціального партнера.

У сфері корпоративного управління головним пріоритетом є підвищення прозорості, дотримання етичних норм і залучення зацікавлених сторін до прийняття управлінських рішень. Для цього необхідно впровадити політики корпоративної етики, забезпечити регулярну звітність про виконання цілей сталого розвитку та створити внутрішні механізми контролю за дотриманням стандартів ESG. Відкритість до діалогу зі стейкхолдерами – клієнтами АЗК, працівниками, партнерами та громадськістю, дозволить враховувати різні інтереси та знижувати репутаційні ризики.

Реалізація стратегії передбачає також акцент на інноваційному розвитку, що полягає в підтримці дослідницьких проєктів, спрямованих на створення нових екологічних продуктів та технологій. Підприємству варто інвестувати в R&D, особливо у сферах зниження енергоспоживання, утилізації відходів та оптимізації логістичних ланцюгів. Це не лише відкриє нові бізнес-можливості, а й допоможе сформувавши унікальну ціннісну пропозицію для клієнтів та партнерів.

Одним із ключових чинників успішної реалізації стратегії є інтеграція всіх запланованих ініціатив у систему стратегічного управління підприємством. Для цього необхідно сформувавши чітку дорожню карту впровадження заходів, що включає розподіл відповідальності, визначення термінів виконання та встановлення ключових показників ефективності для оцінювання результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити управлінську цілісність процесу, уникнути дублювання функцій та досягати цілей більш ефективно. Дорожню карту впровадження стратегії управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем» наведено в Додатку І.

На завершення, регулярний моніторинг прогресу та коригування стратегії згідно з отриманими результатами, ринковими змінами та зворотним зв'язком від зацікавлених сторін є необхідною умовою успішної реалізації. Гнучкість і адаптивність управлінських рішень забезпечать високу динаміку впровадження нових підходів, зміцнять позиції ПП «Укрпалетсистем» як відповідального і сучасного бізнесу, орієнтованого на довгостроковий сталий розвиток.

Отже, впровадження запропонованої стратегії управління сталим розвитком дозволить ПП «Укрпалетсистем» з часом досягти високого рівня системності у прийнятті управлінських рішень, підвищити свою економічну стійкість, покращити рівень екологічної ефективності та зміцнити соціальну відповідальність. Завдяки комплексному підходу підприємство зможе не лише зменшити ризики й витрати, а й зміцнити свою конкурентну позицію на ринку, підвищити довіру з боку стейкхолдерів та забезпечити стабільне, збалансоване зростання в довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

1. Управління підприємством на засадах сталого розвитку є комплексним підходом, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти в усі управлінські процеси. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, а й забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі. Врахування інтересів зацікавлених сторін, дотримання етичних принципів і впровадження інновацій створюють умови для формування позитивного іміджу та зниження ризиків. У результаті, підприємство отримує змогу не лише зберегти свою конкурентоспроможність на ринку, а й сприяти гармонійному розвитку суспільства та навколишнього середовища.

2. Механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємства є цілісною, багатокomпонентною системою, яка забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку у всі рівні управлінських рішень. Він охоплює економічні, соціальні, екологічні, фінансові, організаційні та правові складові, спрямовані на досягнення стабільності, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення рівня економічної безпеки. Завдяки структурованому підходу, що включає діагностику, постановку цілей, процес планування, реалізацію та моніторинг, підприємство отримує можливість гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та формувати позитивний імідж. У результаті механізм слугує запорукою сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

3. ПП «Укрпалетсистем» є провідним учасником українського паливного ринку, що демонструє динамічне зростання обсягів реалізації та інвестиційну активність, зокрема через розвиток інфраструктури, розширення мережі АЗК та логістичну самозабезпеченість. Незважаючи на зниження чистого прибутку, викликане зовнішніми викликами та зростанням витрат, підприємство успішно підтримує високу ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів, що підтверджується зростанням продуктивності праці, фондovіддачі та активів.

4. Оцінка ефективності стратегічного управління ПП «Укрпалетсистем» на засадах сталого розвитку показує, що підприємство успішно інтегрує економічні, екологічні та соціальні принципи у свою діяльність, забезпечуючи зростання доходів і валового прибутку, впроваджуючи екологічні ініціативи та соціальні програми, водночас постійно зіштовхуючись із викликами зниження прибутковості та необхідністю посилення фінансової дисципліни. Компанія демонструє відповідальне ставлення до довкілля і суспільства, проте для підвищення ефективності сталого розвитку потрібне вдосконалення системи моніторингу екологічних показників, розширення програм розвитку персоналу, посилення прозорості оцінки соціального впливу та активніше залучення зацікавлених сторін у формування комплексної стратегії ESG.

5. Підвищення ефективності реалізації принципів сталого розвитку ПП «Укрпалетсистем» потребує комплексного підходу, який включає оптимізацію фінансових процесів із фокусом на рентабельність і диверсифікацію доходів, удосконалення його екологічного менеджменту шляхом впровадження систем моніторингу, участь у «зелених» ініціативах та відповідність міжнародним стандартам, а також посилення соціальної відповідальності через розвиток персоналу, оцінку впливу соціальних проєктів і підвищення інклюзивності клієнтських сервісів. Водночас необхідно розвивати корпоративне управління, розширюючи ESG-політики, підвищуючи прозорість звітності та активніше залучаючи зацікавлені сторони, що разом забезпечить зміцнення конкурентних позицій.

6. Впровадження комплексної та системної стратегії управління сталим розвитком ПП «Укрпалетсистем» є необхідним кроком для забезпечення поєднання економічної стабільності, екологічної відповідальності, соціальної орієнтації та ефективного корпоративного управління. Системний підхід із дорожньою картою та моніторингом дозволить підприємству адаптуватися до викликів ринку, забезпечити сталий розвиток і довгострокове зростання на основі відповідальності та інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва М.А. Удосконалення механізму контролю діяльності в управлінні сталим розвитком підприємств: монографія. Київ: Основа, 2020. 310 с.
2. Берестенко А., Лисенко А. Концепція сталого розвитку як основа збалансування інтересів сучасних потреб людства та майбутніх поколінь. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 лют. 2024 р., м. Харків). Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. С. 20–21.
3. Білецька І., Романчукевич М. Соціально-відповідальна поведінка суб'єктів бізнесу на неокупованих територіях України в умовах війни: аспекти маркетингу і менеджменту. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 85–91.
4. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>. (дата звернення: 22.05.2025).
5. Гаркавий В. Економічна безпека як обов'язковий елемент сталого розвитку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 3, 2024, pp. 58–69.
6. Гасій О.В., Луцишін О.Ю., Кашкалда В.В. Сутність поняття «Сталий розвиток». *Achievements of 21st Century Scientific Community: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference*, September 14-15, 2023. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, Pp. 117–118.
7. Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник НУ «ЛП»*. 2022. №1(9). С. 9–24.
8. Горбаль Н.І., Пліш І.В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Вісник НУ «ЛП». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 2021. №5(1). С. 15–29.

9. Диба М.І., Гернего Ю.О. Потенціал фінансування ініціатив зеленого курсу в Україні. *Фінанси України*. 2021. №2. С. 73–84.
10. Довгань Ю., Середницька Л. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49>. (дата звернення: 22.05.2025).
11. Карпенко О.О., Майзель С.П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. *Economic Synergy*. 2023. №1. С. 98–111.
12. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. №1. С. 52–57.
13. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
14. Кримчак Л., Кримчак О. Управління сталим розвитком підприємства з позиції забезпечення економічної безпеки. *Development Service Industry Management*. 2023. №4. С. 181–186.
15. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 375 с.
16. Ляшук К.П. Концепція сталого розвитку як базис корпоративної соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі. *Наукове видання Національного авіаційного університету. Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №1(75). С 124–130.
17. Ляшук К.П. Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. *Науковий журнал. Вісник Хмельницького нац. університету. Економічні науки*. 2021. №5. С.287–293.
18. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: <https://surl.lu/kedhq1> . (дата звернення: 22.05.2025).
19. Офіційний сайт ПП «Укрпалетсистем». URL: <https://upg.ua/>. (дата звернення: 22.05.2025).
20. Передерій Т.С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern Economics*. 2023. № 40. С. 38–43.

21. Перерва П.Г., Склярєнко М.Г. Дослідження сутності категорії «сталий розвиток». *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф.*, Київ, 27-28 березня, 2024 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2024. Ч. 2. С. 205–208.

22. Притко С., Притко М. Екологічна відповідальність як базовий принцип забезпечення сталого розвитку. *Via Economica*. 2024. №4. С. 146-153.

23. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник ЖДТУ*. 2021. № 3. С. 101–105.

24. Руда М.В., Мазурик М.М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3. С. 204–211.

25. Свистович А.П., Любчинський Л.І., Кононенко О.А., Скворцов М.Е., Яригін П.Ю., Цвик С.Р. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9536>. (дата звернення: 22.05.2025).

26. Селюченко Н.Є., Данилович Т.Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 299–306.

27. Середюк Ю.М., Хринюк О.С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588>. (дата звернення: 22.05.2025).

28. Солодовнік О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>. (дата звернення: 22.05.2025).

29. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. 2020. №6. С. 136–141.

30. Федорова О. Впровадження принципів EGS як механізм стратегічного управління підприємством. *Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-*

практичної конференції, присвяченої «Дням Ракоці» Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II, м. Берегове, 26-27 березня 2024 р. Берегове: Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці. 2024. С. 248–251.

31. Шаульська Л.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. №3(181). С. 14–23.

32. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10049>. (дата звернення: 22.05.2025).

33. Шашина М.В., Недзельський А.О. Взаємозв'язок організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості та сталого розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. №21(3(52)). С. 298–309.

34. Шевчук В.Я. Про концепцію переходу України до сталого розвитку. *Проблеми сталого розвитку України*. Київ: «БМТ». 2021. С. 42–55.

35. Шморгун Є. Модель сталого розвитку як економічна категорія. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2022. №308(4). С. 197–201.

36. Шубравська О. В. Сталий економічний розвиток: концепції та напрями дослідження. *Економіка України*. 2020. №1. С. 36–42.

37. 17 цілей сталого розвитку. Критерії та принципи оцінювання. URL: <https://sdgs.un.org/goals>. (дата звернення: 22.05.2025).

38. Clarity Project – українська аналітична платформа на базі відкритих даних. ПП «Укрпалетсистем». URL: <https://surli.cc/ucuuru>. (дата звернення: 22.05.2025).

39. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ПП «Укрпалетсистем». URL: <https://opendatabot.ua/c/32285225>. (дата звернення: 22.05.2025).

40. Stroiko T., Kharus H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Free Seas Economic Journal*. 2022. Vol. 3. P. 44–51.

Таблиця 1

## Історія заснування та розвитку ПП «Укрпалетсистем»

Рік	Подія
2003	Заснування компанії у м. Коростень (Житомирська обл.) Володимиром Петренком. Спеціалізація — обробка деревини, виробництво палет.
2005	Вихід на український паливний ринок.
2007	Відкриття першої АЗК під брендом UPG, старт розвитку національної мережі.
2012	Запуск програми лояльності UPGgood.
2015	Відкриття першого VIVO café на АЗК.
2019	Відкриття першої АЗК UPG у Києві.
2021	Входження до ТОП-100 найбільших приватних компаній України за версією Forbes.
2022	Повна відмова від білоруського пального, перехід на постачання з ЄС та інших країн. Придбання активів польської компанії Baltchem SA — доступ до морського терміналу в Польщі.
2023	Перші в Україні постачання дизелю зі США. Вступ до Нафтогазової Асоціації України. Відкриття найбільшого АЗК у с. Глибочиця (Житомирщина). Запуск бренду морозива iceU та дитячих боксів у VIVO café. Постачання дизелю з Кувейту (нафтопереробний завод Mina Abdullah). Партнерство з волонтерами-медиками FRIDA Ukraine.

Джерело: складено автором на основі [19].

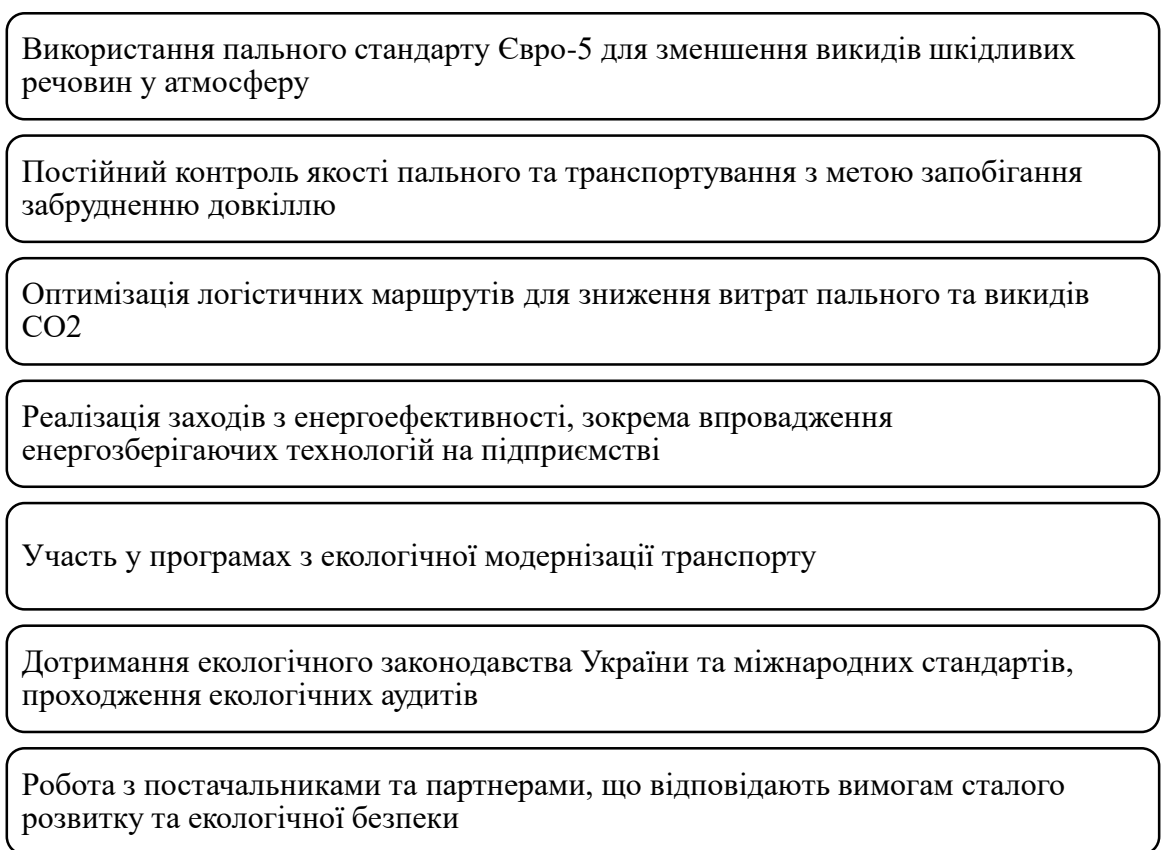
## Додаток Б

Таблиця 2

**Механізм формування фінансових результатів ПП «Укрпалетсистем»  
за 2022-2024 рр., тис. грн**

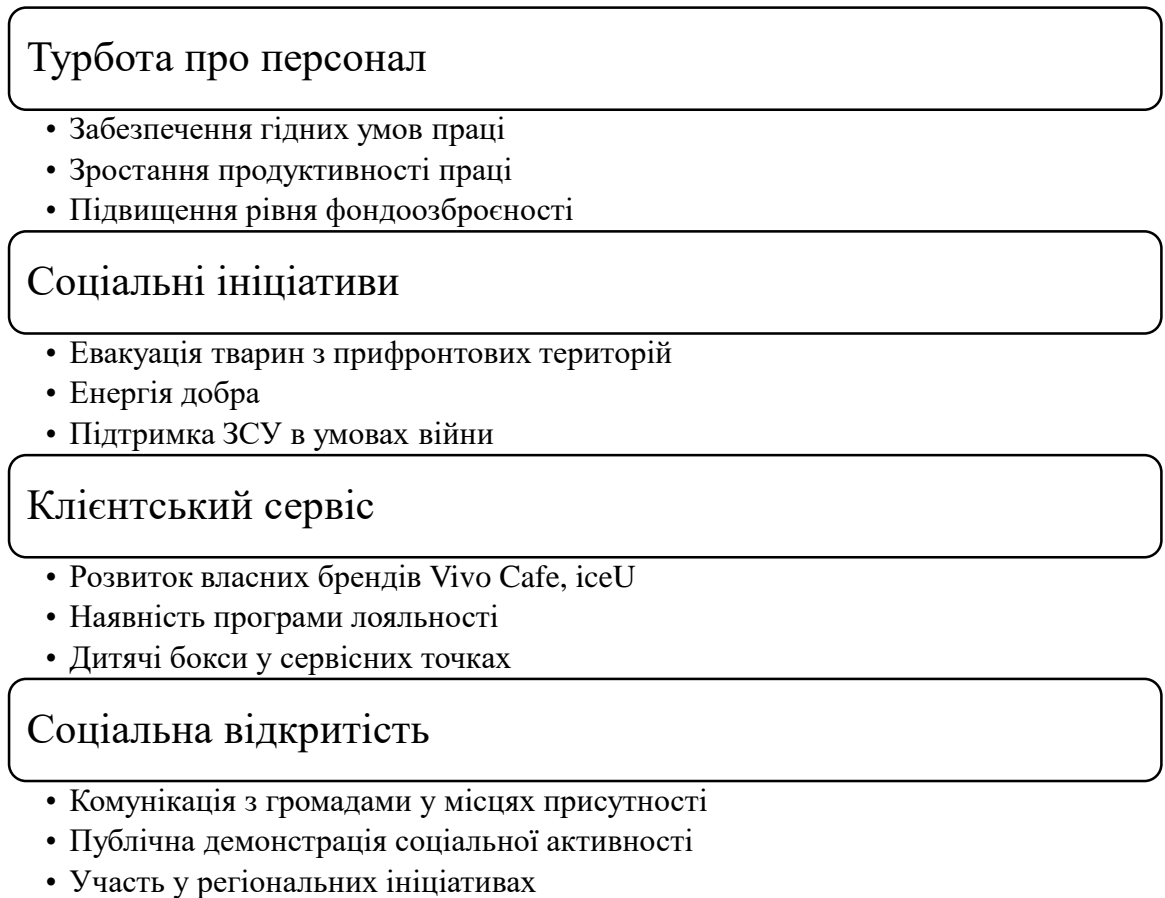
Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29060741	31394445	38397684	9336943	32,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25801224	27875259	34544251	8743027	33,88
Валовий: прибуток (збиток)	3259517	3519186	3853433	593916	18,22
Інші операційні доходи	106107	164141	186707	80600	75,96
Адміністративні витрати	267031	397079	413879	146848	54,99
Витрати на збут	1342794	2197948	2276067	933273	69,50
Інші операційні витрати	682723	381260	225551	-457172	-66,96
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1073076	707040	1124643	51567	4,80
Інші фінансові доходи	106536	307772	10108	-96428	-90,51
Фінансові витрати	512415	634545	732136	219711	42,87
Інші витрати	86711	155791	367699	280988	у 4,2 р.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	667196	224476	34916	-632280	-94,76
Витрати з податку на прибуток	130374	42136	10463	-119911	-91,97
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	536822	182340	24453	-512369	-95,44

Джерело: розраховано автором на основі [38].

**Додаток В**

**Рис. 1. Напрями екологічної відповідальності ПП «Укрпалетсистем»**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.



**Рис. 2. Напрями соціальної відповідальності ПП «Укрпалетсистем»**

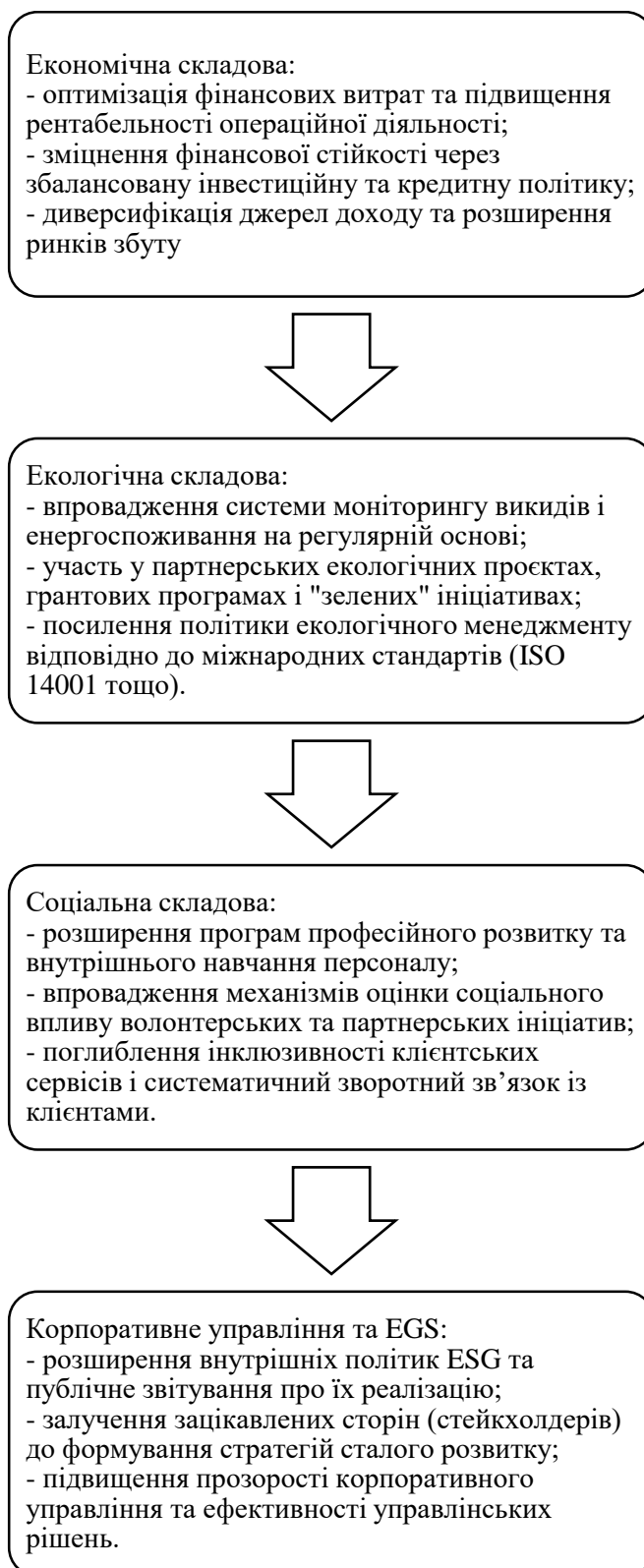
Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Таблиця 3

### Реалізація цілей сталого розвитку ПП «Укрпалетсистем»

Місія: забезпечувати надійне, ефективне та безпечне постачання пального, а також орієнтація на інтереси клієнтів, партнерів і суспільства, з дотриманням цілей сталого розвитку	
Візія: стати лідером логістичних та сервісних рішень у паливному секторі, що поєднує інновації, соціальну відповідальність і екологічну безпеку	
Ціль сталого розвитку	Реалізація підприємством
Ціль №3. Гідне здоров'я	Підтримка ініціатив у сфері охорони здоров'я, корпоративна культура безпеки, соціальні програми для працівників
Ціль №8. Гідна праця та економічне зростання	Забезпечення гідних умов праці, підвищення продуктивності персоналу, стабільна фінансова динаміка
Ціль №9. Індустріалізація, інновації та інфраструктура	Розвиток логістичної інфраструктури: власні термінали, вагони, автопарк; впровадження нових сервісних продуктів.
Ціль №11. Сталий розвиток міст і спільнот	Взаємодія з громадами, підтримка місцевих проєктів, повна відкритість до соціального партнерства.
Ціль №12. Відповідальне споживання і виробництво	Контроль якості пального, відмова від білоруського імпорту, перехід на більш екологічні джерела постачання
Ціль №13. Боротьба зі зміною клімату	Використання пального стандарту Євро-5, оптимізація маршрутів перевезень для зниження викидів
Ціль №17. Партнерство заради сталого розвитку	Співпраця з медичними та волонтерськими ініціативами (FRIDA Ukraine), участь у громадських та екологічних проєктах

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.



**Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності реалізації принципів сталого розвитку ПП «Укрпалетсистем» за складовими**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Таблиця 4

**Пропонована стратегія управління сталим розвитком**

**ПП «Укрпалетсистем»**

Напрямок стратегічного управління	Цілі	Конкретні заходи	Очікувані результати
Економічна стабільність	Забезпечення стабільного зростання доходів та прибутковості	1) оптимізація логістичних витрат 2) розширення ринку збуту 3) Інвестиції у обладнання та ІТ-системи	Збільшення доходів і рентабельності, зниження операційних витрат
Екологічна відповідальність	Мінімізація впливу діяльності на довкілля	1) впровадження екологічно чистих технологій 2) використання альтернативних джерел енергії 3) оптимізація споживання ресурсів (води, енергії) та зменшення відходів	Зменшення викидів CO <sub>2</sub> , підвищення енергоефективності, поліпшення екологічного іміджу
Соціальна відповідальність	Підвищення добробуту працівників і громади	1) забезпечення безпеки праці 2) програми навчання і розвитку персоналу 3) соціальні проекти для громади (волонтерство, підтримка освіти)	Підвищення задоволеності працівників, поліпшення репутації, зміцнення корпоративної культури
Корпоративне управління	Забезпечення прозорості та етичних стандартів	1) впровадження політик корпоративної етики 2) регулярна звітність та моніторинг виконання сталих практик 3) залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень	Підвищення довіри інвесторів і партнерів, зниження ризиків
Інновації та розвиток	Розвиток нових продуктів і послуг з урахуванням принципів сталого розвитку	1) дослідження та впровадження інноваційних технологій 2) підтримка R&D проектів у сфері екології та енергоефективності	Зміцнення конкурентних позицій, адаптація до змін ринку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

## Додаток И

Таблиця 5

## Дорожня карта впровадження стратегії сталого розвитку

## ПП «Укрпалетсистем»

Напрямок	Ключові заходи	Відповідальні	Термін виконання	Ключові показники ефективності (KPI)
Економічна стабільність	Оптимізація логістики, розширення ринків збуту, інвестиції в IT та обладнання	Директор з економіки, фінансовий відділ	2025-2026	Ріст доходів, зниження витрат, рентабельність
Екологічна відповідальність	Еко-технології, альтернативна енергія, зменшення споживання ресурсів та відходів	Еколог, технічний відділ	2025-2027	Зниження CO <sub>2</sub> , зменшення енергоспоживання, відповідність ISO 14001
Соціальна відповідальність	Навчання персоналу, безпека праці, волонтерські та соціальні ініціативи	HR-відділ, PR-відділ	2025-2027	Підвищення задоволеності персоналу, участь у проєктах, зворотний зв'язок
Корпоративне управління	Розвиток ESG політик, звітність, залучення стейкхолдерів	Керівництво, юрист, ESG-менеджер	2025-2027	Кількість звітів, оцінки прозорості, зниження репутаційних ризиків
Інновації та розвиток	Інноваційні продукти, підтримка R&D у сфері екології та енергоефективності	R&D-відділ, керівництво	2026-2027	Кількість нових рішень, впроваджених інновацій, конкурентна перевага

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.