

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГВОЗДЕЦЬКИЙ ДМИТРО АРТЕМОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, доктор
економічних наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2026 р.

**МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СТІЙКОСТІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Ганна БЕЙ, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту
та поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Гвоздецький Д. А. Модернізація системи менеджменту підприємства на засадах розвитку корпоративної стійкості. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних засад побудови стійких систем управління та розробці практичних рекомендацій щодо модернізації менеджменту промислових підприємств в умовах кризи та воєнного стану. У роботі досліджено еволюцію концепції стійкості та її трансформаційний вплив на сучасні системи управління. Проаналізовано провідний світовий досвід інтеграції корпоративної стійкості в бізнес-моделі міжнародних компаній. Здійснено комплексну оцінку економічної, екологічної та соціальної ефективності менеджменту ТОВ «Барлінек Інвест». Діагностовано критичний дисбаланс у системі управління підприємства, зумовлений стрімким падінням соціального суб-індексу на тлі дефіциту людських ресурсів. Розроблено стратегію модернізації системи менеджменту ТОВ «Барлінек Інвест» на засадах корпоративної стійкості, що передбачає перехід до інноваційної капіталомісткої моделі «Compact High-Tech Factory». Обґрунтовано фінансово-економічну доцільність діджиталізації виробничих процесів, а також визначено соціально-етичні аспекти та інноваційні моделі управління, необхідні для реформування кадрової політики та посилення соціальної відповідальності.

Ключові слова: модернізація менеджменту, корпоративна стійкість, ESG-принципи, Менеджмент 5.0, бізнес-модель, людський капітал, промислове підприємство.

72 с., 17 табл, 11 рис., 46 літ.

ABSTRACT

Hvozdetskyi D. A. Modernization of the Enterprise Management System Based on Corporate Resilience Development. Qualification (Bachelor's) Thesis in Speciality 073 "Management". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The qualification thesis is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations for building sustainable management systems and the development of practical recommendations for modernizing the management of industrial enterprises under crisis conditions and martial law. The thesis investigates the evolution of the sustainability concept and its transformational impact on modern management systems. The leading global experience of integrating corporate sustainability into the business models of international companies is analyzed. A comprehensive assessment of the economic, environmental, and social efficiency of the management of LLC "Barlinek Invest" has been conducted. Acritical imbalance in the enterprise's management system was diagnosed, caused by a sharp decline in the social sub-index against the background of human resource shortages. A strategy for modernizing the management system of LLC "Barlinek Invest" based on corporate sustainability has been developed, which envisages a transition to an innovative, capital-intensive "Compact High-Tech Factory" model. The financial and economic feasibility of digitalizing production processes through the implementation of a full-fledged digital twin, predictive analytics, and artificial intelligence systems has been substantiated, necessary for reforming human resources policy and expanding social responsibility.

Keywords: management modernization, corporate sustainability, ESG principles, Management 5.0, business model, human capital, industrial enterprise.

72 p., 17 tab., 11 fig., 46 ref.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СТІЙКОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Еволюція концепції стійкості та її роль у сучасному управлінні	8
1.2. Складові системи менеджменту підприємства, що потребують модернізації	15
1.3. Світовий досвід впровадження принципів стійкості в управлінську практику	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»	28
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та організаційної структури ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»	28
2.2. Оцінка економічної, екологічної та соціальної ефективності менеджменту компанії	36
2.3. Діагностика існуючих проблем та бар'єрів на шляху до забезпечення корпоративної стійкості	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ СТІЙКОСТІ	50
3.1. Розробка стратегії забезпечення корпоративної стійкості в системі стратегічного менеджменту	50
3.2. Впровадження інноваційних моделей управління та соціально- етичні аспекти модернізації	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується станом перманентної кризи, високої волатильності та форс-мажорних викликів, що позначаються на роботі різних підприємств та організацій. Додатково ці чинники набувають особливого значення в умовах воєнного стану в Україні, а саме руйнуванням традиційних логістичних маршрутів, енергетичною нестабільністю та гострим дефіцитом висококваліфікованих працівників. Зрозуміло, що в таких умовах звичні підходи та методи управління втрачають свою дієвість, вимагаючи пошуку нових альтернатив, в тому числі модернізації систем управління підприємствами на засадах концепції корпоративної стійкості та принципів ESG. Інтеграція інструментів стійкого розвитку в практичний менеджмент дозволяє трансформувати бізнес-моделі, забезпечити їх гнучкість, досягти енергетичної автономності та підвищити вартість людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи дослідження поняття сталого розвитку та еволюції методів управління розглядаються у фундаментальних працях зарубіжних науковців, серед яких Дж. Елкінгтон, Г. Хемел, Ю. Апелло, Г. Чесбро, П. Сенге, Дж. Коттер, А. Остервальдер та І. Піньє та інші. Проблеми практичного впровадження принципів корпоративної стійкості в мікроекономічних системах та модернізації операційних структур підприємств постійно перебувають у центрі дискусій сучасних українських та іноземних дослідників: Г. Бей, П. Гринько, О. Дороніної, С. Коляденко, Т. Лепейко, О. Ддугової, А. Моссумової, А. Лисичко та ін.. Водночас потребують поглибленого вивчення механізми адаптації систем менеджменту великих промислових підприємств до умов воєнних ризиків та загальних загроз глобального характеру.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад побудови стійких систем

управління та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації системи менеджменту підприємств на засадах розвитку корпоративної стійкості.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити еволюцію концепції стійкості та визначити її роль у сучасному управлінні;
- ідентифікувати ключові складові системи менеджменту підприємства, що потребують модернізації;
- узагальнити світовий досвід впровадження принципів стійкості та ESG-факторів в управлінську практику міжнародних компаній;
- надати загальну характеристику господарської діяльності, виробничої та організаційної структури ТОВ «Барлінек Інвест»;
- здійснити комплексну оцінку економічної, екологічної та соціальної ефективності менеджменту ТОВ «Барлінек Інвест»;
- діагностувати існуючі проблеми, бар'єри та ризики на шляху забезпечення корпоративної стійкості підприємства;
- розробити стратегію забезпечення корпоративної стійкості ТОВ «Барлінек Інвест» та запропонувати напрями трансформації його бізнес-моделі;
- обґрунтувати доцільність впровадження інноваційних моделей управління та етичні аспекти діджиталізації менеджменту.

Об'єкт дослідження – процеси формування та функціонування системи менеджменту промислового підприємства в умовах динамічного та кризового зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – теоретичні підходи, методичні інструменти та прикладні засади модернізації системи менеджменту ТОВ «Барлінек Інвест» на принципах забезпечення корпоративної стійкості.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз та синтез, еволюційний метод (при вивченні генези концепцій стійкості); порівняльний та таблично-графічний аналіз (для оцінки фінансово-економічних маркерів підприємства); техніко-економічні розрахунки (для визначення продуктивності праці та ефекту

операційного важелю); SWOT-аналіз (для діагностики середовища підприємства); метод бізнес-моделювання Остервальдера та Піньє.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи склали законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали та декларації ООН, звіти міжнародних організацій (GRI, CSRD), наукові публікації, офіційна фінансова звітність та внутрішні матеріали ТОВ «Барлінек Інвест» за 2021–2025 роки, а також дані офіційних корпоративних сайтів.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів. Теоретичне значення роботи полягає в поглибленні наукових підходів до інтеграції принципів Менеджменту 5.0 та ESG-показників у загальну систему стратегічного планування підприємств. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації із трансформації бізнес-моделі підприємства, оптимізації системи мотивації та інші пропозиції можуть бути безпосередньо використані менеджментом ТОВ «Барлінек Інвест» та іншими підприємствами деревообробної галузі України для подолання наслідків воєнно-економічної кризи.

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається із, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст роботи ілюстрований таблицями та рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СТІЙКОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Еволюція концепції стійкості та її роль у сучасному управлінні

Концепція стійкості (стійкого розвитку) не є новою в сучасному науковому дискурсі, однак, від моменту формулювання концепції збалансованого зростання суттєво впливає на методи менеджменту, трансформуючи стратегічне планування, підходи до управління, бізнес-процеси та інструменти контролю. Вона акцентує увагу на балансі економічних, соціальних та екологічних інтересів, а також на довгостроковому розвитку без нанесення збитків майбутнім поколінням [16]. Проблеми забезпечення стійкості бізнесу на сьогоднішній день привертають увагу широкого кола дослідників і викликають дискусії відносно особливостей формулювань, характеру впливу на результати діяльності і методів досягнення.

Категорія стійкості перетерпіла значну еволюцію і розширилась від вузькоспеціалізованих понять у фізиці та інженерних науках до широкого застосування як інструменту в управлінні, бізнесі, екології, безпеці та інших сферах [4, с. 104]. Її роль в сучасному управлінні пов'язана з мінімізацією ризиків, адаптацією до нестабільності і забезпеченням довгострокового розвитку бізнес-систем.

Концепція стійкого розвитку – це модель розвитку цивілізації з метою забезпечення довгострокового процвітання людства і планети, задоволення потреб нинішнього покоління без нанесення шкоди майбутнім поколінням, сформульована в 1987 році Міжнародною комісією з навколишнього середовища ООН і зорієнтована на збалансований, екологічно безпечний соціально-економічний розвиток без вичерпності природньо-ресурсного потенціалу. В 2015 році Генеральною Асамблеєю ООН затверджені 17 цілей стійкого розвитку, які охоплюють широкий спектр проблем – від викорінення голоду та бідності до боротьби зі змінами клімату і повинні бути досягнуті до 2030 року [21; 22].

Ключовими принципами концепції стійкого розвитку є наступні: економічна стійкість, соціальна справедливість, екологічна стійкість, принцип обережності, принцип участі, принцип інтеграції, принцип відповідальності (рис. 1.1).

Ключові принципи концепції стійкого розвитку	
Економічна стійкість	Економічне зростання не повинно перевищувати можливості екосистеми з відновлення ресурсів. Це передбачає розумне використання природних ресурсів та інвестиції в стійкі технології
Соціальна справедливість	Забезпечення рівних можливостей для всіх категорій населення, зниження нерівності і забезпечення соціальної захищеності, створення можливостей для участі всіх громадян в процесі прийняття рішень
Екологічна стійкість	Захист навколишнього середовища: збереження біорізноманіття, боротьба зі змінами клімату і зменшення забруднення
Принцип обережності	У разі загрози серйозних або незворотних збитків оточуючому середовищу відсутність повної наукової впевненості не повинна бути виправданням для відстрочки прийняття заходів з запобігання цим збиткам
Принцип участі	Залученість всіх зацікавлених сторін (уряду, бізнесу, громадянського суспільства) в процес прийняття рішень відносно стійкого розвитку
Принцип інтеграції	Урахування екологічних і соціальних аспектів при розробці та реалізації економічної політики
Принцип відповідальності	Несення відповідальності за наслідки своїх дій для оточуючого середовища і суспільства

Рисунок 1.1 – Ключові принципи концепції стійкого розвитку

Джерело: складено автором за [21-22]

Враховуючи те, що більшість проблем (наприклад, зміна клімату, нестача ресурсів) мають глобальний характер, досягнення стійкого розвитку вимагає

глобальної співпраці: розробки міжнародних угод, програм та ініціатив, обміну технологіями, фінансової підтримки країн, що розвиваються. Концепція стійкого розвитку стала основою для розробки національних і світових стратегій та ініціатив, націлених на вирішення глобальних викликів.

Під впливом глобальних економічних, соціальних та екологічних викликів, а також міжнародних ініціатив сформувалась *концепція стійкого розвитку бізнесу*.

Британський економіст Дж. Елкінгтон, один із засновників руху за стійкий розвиток і корпоративну відповідальність, запропонував у 1994 році модель «потрійного критерію» (Triple Bottom Line, TBL), відповідно якої бізнес будується на «трьох стовпах стійкого розвитку»: людях, планеті, прибутку [42]. Мета моделі – досягти балансу між усіма цими аспектами для того, щоб вигоду отримували не тільки споживачі, але і суспільство в цілому. Підхід TBL заклав основи комплексного управління бізнесом, став важливим внеском у розвиток менеджменту та концепції стійкого розвитку бізнесу і дозволяє компаніям інтегрувати соціальні та екологічні аспекти в стратегії, враховуючи не тільки фінансові, але й соціальні наслідки своїх дій.

На основі концепції Елкінгтона було сформовано концепцію стійкого розвитку бізнесу, коли в 2004 році К. Аннан визначив ESG-принципи (Environmental, Social, Governance – оточуюче середовище, суспільство, корпоративне управління) – поєднання правил і підходів до ведення бізнесу, які сприяють його стійкому розвитку і передбачають відповідальне відношення до екології, соціальну відповідальність, прозоре управління і дотримання етичних норм [11].

Т. Лепейко, О. Ддугова, А. Мосумова визначають стійкий розвиток бізнесу найбільш комплексно як підхід до управління компанією, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності з метою збалансованого задоволення потреб поточного покоління без спричинення збитків для можливих майбутніх поколінь, довгострокова стратегія, яка інтегрує ці принципи в

стратегію компанії, процеси управління, прийняття рішень і взаємодію із зацікавленими сторонами [16, с. 659].

Для стійкого розвитку бізнесу розробляються і впроваджуються екологічні ініціативи (зниження негативного впливу на оточуюче середовище, раціональне використання ресурсів, рекультивація земель, впровадження програм очищення води і повітря, повторне використання відходів); соціальні програми (підвищення безпеки праці, зниження травматизму, навчання і розвиток працівників, підтримка освіти і талантів, проекти з розвитку локальних товариств), ініціативи в сфері корпоративного управління (підвищення прозорості та етичності бізнесу, впровадження антикорупційної політики, формування незалежних органів контролю, створення комітетів ради директорів за ключовими напрямками управління і ризиків).

Як зазначають С. Ілляшенко та Ю. Шипуліна, перевагами стійкого розвитку для бізнесу є підвищення конкурентоспроможності, залучення інвесторів, покращення репутації, створення довгострокової цінності для компанії та суспільства, зниження ризиків за рахунок ефективного використання ресурсів [10, с. 234-235]. Стійкий розвиток потребує чіткого визначення довгострокових цілей, інтеграції принципів в корпоративну культуру, планування дій і регулярної звітності перед зацікавленими сторонами.

Надалі поняття стійкого розвитку бізнесу перейшло в практичний менеджмент у вигляді концепції корпоративної стійкості і охопило економічну, соціальну та екологічну діяльність компаній в довгостроковій перспективі.

Корпоративна стійкість бізнесу – це модель економічної, соціальної та екологічної діяльності компанії, яка задовольняє потреби всіх зацікавлених сторін (акціонерів, працівників, споживачів, місцевих громад та ін.) за рахунок реалізації бізнес-стратегії і не протистоїть потребам майбутніх поколінь [4]. Ідеї корпоративної стійкості були зафіксовані в стандартах ISO 14001, SA8000 і соціальній звітності [2; 5-6; 8].

Корпоративна стійкість характеризує здатність компанії підтримувати стабільне функціонування і розвиток в довгостроковій перспективі, незважаючи

на внутрішні і зовнішні ризики. Вона містить баланс економічних, соціальних, екологічних та управлінських аспектів діяльності і спроможність адаптуватись до змін, управляти ризиками і створювати довгострокову цінність для зацікавлених сторін (рис. 1.2).

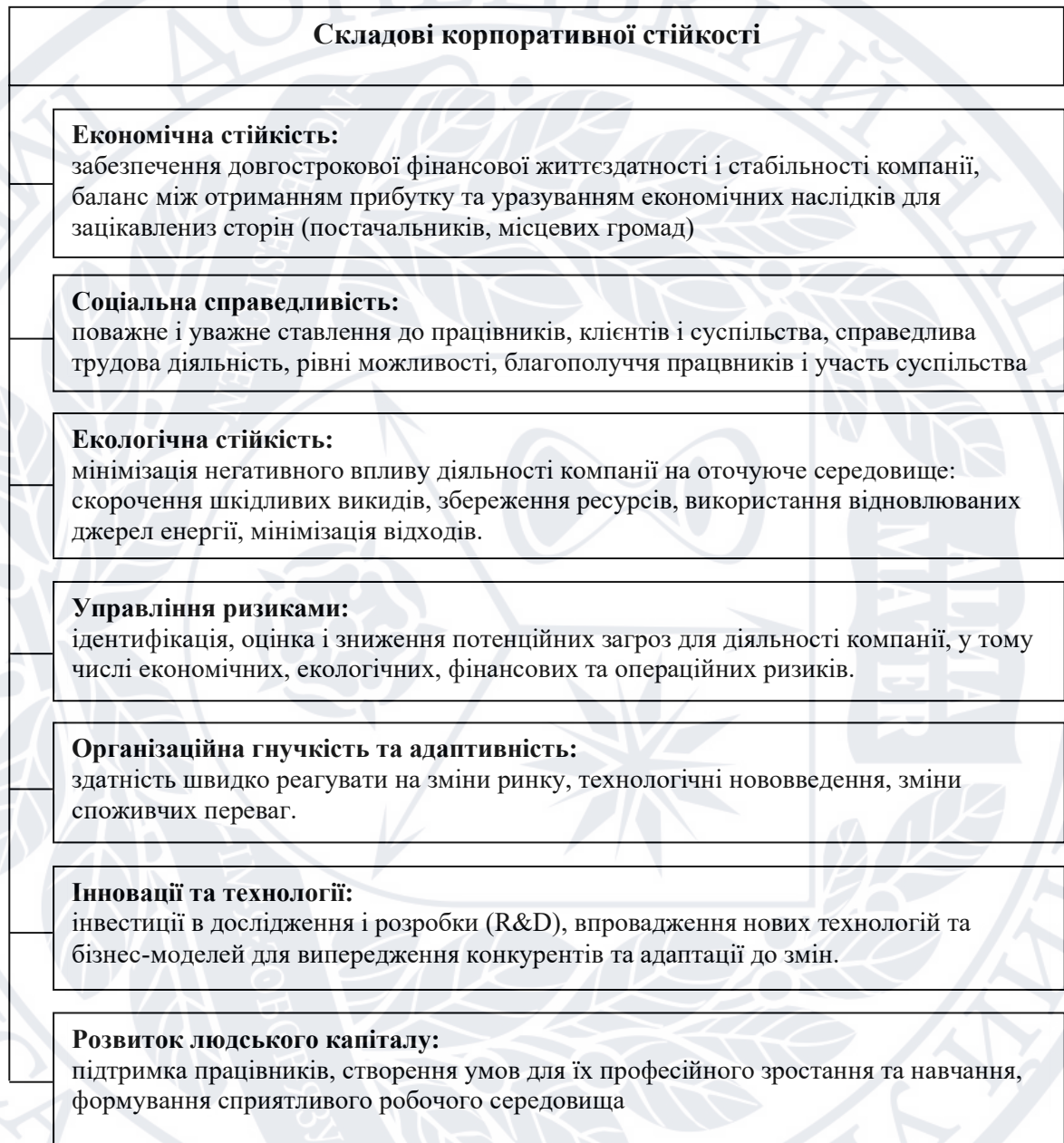


Рисунок 1.2 – Складові корпоративної стійкості

Джерело: складено автором за [2; 4-8; 11]

Для оцінки корпоративної стійкості використовують різні методи і показники, які поєднують екологічні, соціальні, корпоративні та економічні виміри. Це можуть бути складні індикатори ефективності (CPI) або системи

показників, які містять групи індикаторів для оцінки фінансово-економічної, соціальної та екологічної стійкості. Існують також міжнародні ініціативи, такі як Директива з корпоративної звітності в галузі стійкого розвитку (CSRD) в ЄС, яка вимагає від компаній розкриття нефінансової інформації за тематикою навколишнього середовища, соціальної сфери та управління (ESG) від 2022 року [5], або Директива про корпоративну перевірку належної обачності щодо сталого розвитку (CSDDD) від 2024 року [6], що робить ці вимоги більш конкретизованими щодо окремих сфер діяльності.

Інтеграція корпоративної стійкості в менеджмент реалізувалась у вигляді *концепції стійкої системи менеджменту* – підходу до управління організацією, який враховує довгострокові економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності, забезпечуючи баланс між короткостроковими цілями і довгостроковим розвитком (рис. 1.3) [1].

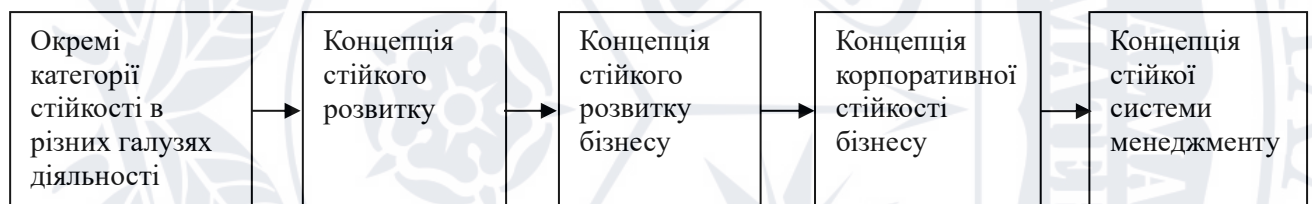


Рисунок 1.3 – Еволюція концепції стійкості та її вплив на сучасний менеджмент

Джерело: складено автором

Метою стійкої системи менеджменту є досягнення довгострокового процвітання, екологічної стійкості та соціальної стабільності компанії, що сприяє зростанню добробуту суспільства.

В її основу покладено наступні принципи: збалансованість трьох аспектів (люди, планета, прибуток): економічного - раціональне використання ресурсів для розвитку компанії, соціального - забезпечення високого рівня життя і справедливого розподілу благ, екологічного - захист оточуючого середовища і природних ресурсів; залученість зацікавлених сторін (персоналу, представників влади, споживачів) до розробки стратегії, планування і управління; дотримання

етичних норм; відповідальне керівництво; прозорість рішень і діяльності, які впливають на суспільство, економіку та середовище; постійне удосконалення за рахунок систематичного моніторингу динаміки індикаторів стійкого розвитку та покращення внутрішніх процесів.

Отже, корпоративна стійкість – більш широка базова концепція розвитку організацій, а стійка система менеджменту – один із інструментів або компонентів, який може сприяти досягненню корпоративної стійкості.

Складовими стійкої системи менеджменту є:

- екологічна стійкість: мінімізація негативного впливу на оточуюче середовище, впровадження енергоефективних технологій, зниження і переробка відходів, управління ланцюгами поставок із урахуванням стійких методів;
- соціальна відповідальність: дотримання трудового законодавства, розвиток персоналу, реалізація корпоративних соціальних програм, взаємодія із місцевими громадами;
- економічна стійкість: забезпечення довгострокового економічного зростання і стабільності компанії;
- адаптивність: здатність компанії пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, долати виклики та невизначеність.

Перехід до стійкого розвитку потребує комплексного підходу, який базується на стратегічному плануванні, наведеному на мінімізацію негативного впливу на оточуюче середовище, трансформації методів управління, використанні цифрових інструментів, підвищенні відповідальності перед громадами, забезпеченні прозорого управління та безперервного удосконалення. Інтеграція принципів стійкості в стратегічне планування дозволяє компаніям гнучко і ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Через призму корпоративної стійкості глобальні цілі отримують конкретні бізнес-рішення.

Науковці продовжують дискусії відносно визначення і методів досягнення корпоративної стійкості, але можна стверджувати, що поняття корпоративної стійкості сформувалось в цілісну наукову концепцію, яка дозволяє розробляти

стратегії економічної стійкості сучасного бізнесу. Можна також зробити висновок, що концепція корпоративної стійкості стала мікроекономічною інтерпретацією традиційної концепції стійкого розвитку, вона переводить її на мову практичного менеджменту, перетворюючись в модель управління компанією, яка охоплює економічну, соціальну та екологічну діяльність в короткостроковій і в довгостроковій перспективах.

1.2. Складові системи менеджменту підприємства, що потребують модернізації

Практична реалізація концепції стійкості є складним процесом і вимагає дотримання балансу між усіма складовими та одночасного подолання протиріч між ними. Слабкість інституційного принципу (законів, нормативно-правових актів, звичаїв, кодексів поведінки, моральних норм, які упорядковують взаємодію людей і дозволяють працювати в напрямі максимальної результативності) і відсутність норм стійкості в культурі підприємства можуть заважати успішній реалізації концепції. Тому впровадження концепції стійкості вимагає від менеджменту не тільки адаптації до сучасних викликів, але й перегляду стратегічних і операційних підходів для довгострокового успіху [43].

Згідно бачення А. Артомової інтеграція концепції стійкості в менеджмент дозволяє:

- відкривати нові ринки і створювати нові продукти і рішення, які вимагають менше ресурсів для виробництва з меншими витратами, що підвищує норму прибутку;
- знижувати ризики в результаті впровадження продуманих стратегій і практик;
- підвищувати залученості персоналу і покращенню результативності праці;
- формувати стійкі конкурентні переваги, демонструючи довгострокову вигоду від впровадження стратегій [36].

Але для того, щоб отримати найкращі результати від переходу до стійкого розвитку, система менеджменту повинна зазнати суттєвих змін, охоплюючих практично всі її складові. Ключовими аспектами створення стійкої системи менеджменту підприємства тоді є такі: інтеграція ESG принципів і стандартизація системи менеджменту; перехід від традиційних до сучасних методів управління; удосконалення організаційної структури; прогнозування і стратегічне планування; управління ризиками і можливостями; цифровізація управління; фокусування на людському капіталі; розвиток корпоративної культури і компетенцій; оцінка і моніторинг стійкості (рис. 1.4).

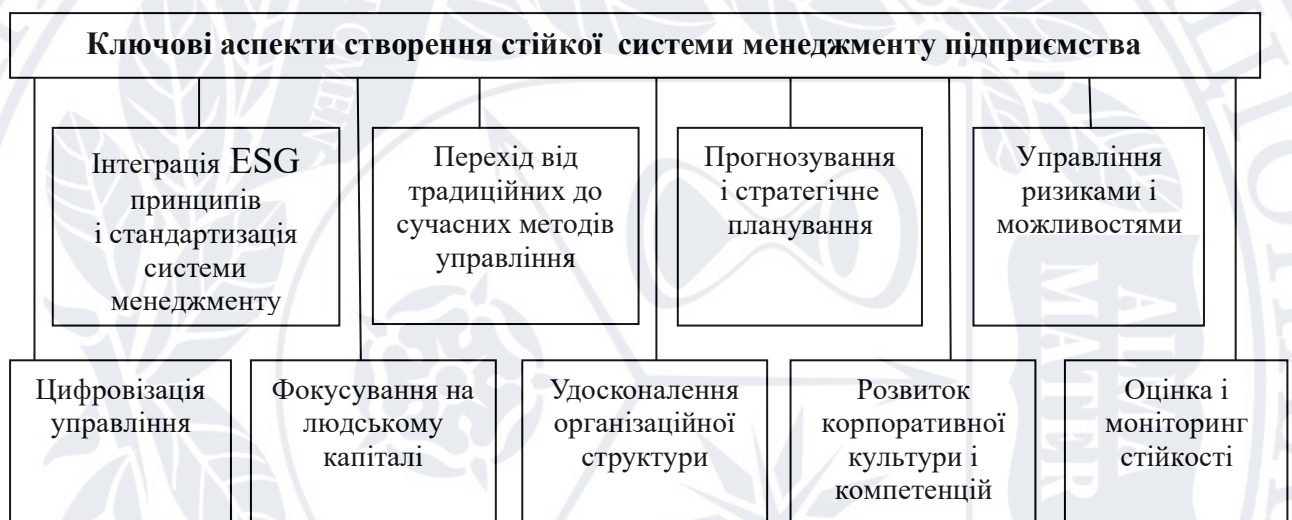


Рисунок 1.4 – Ключові аспекти створення стійкої системи менеджменту підприємства

Джерело: складено автором

ESG принципи зорієнтовані на довгострокову перспективу, а не розглядаються як окремі функції, тому їх впровадження в менеджмент підприємства вимагає системного підходу, поетапної реалізації, інтеграції в стратегічне управління і стандартизації системи менеджменту.

Основними етапами впровадження принципів ESG в систему менеджменту підприємства є наступні:

- проведення діагностики за всіма напрямками з метою виявлення сильних сторін, ризиків і можливостей з точки зору стратегії стійкого розвитку і аналіз відповідності міжнародним стандартам;

- формулювання на основі результатів аналізу конкретних, вимірюваних, актуальних та обмежених за часом цілей, які відповідають пріоритетам і можливостям підприємства; впровадження актуальних стандартів менеджменту відповідно до ринків, на яких працює і які планує охопити підприємство;

- інтеграція ESG-показників в корпоративну стратегію: внутрішні регламенти переглядаються і доповнюються новими принципами і вимогами, розробляються і впроваджуються відповідні KPI, в процесах прийняття рішень враховуються ESG- ризики;

- розробка і реалізація на практиці проектів і заходів зі стійкого розвитку;

- регулярна перевірка ефективності стратегії за допомогою моніторингу і аналізу показників, своєчасне коригування проектів (звітність за ESG-факторами повинна біти прозорою і доступною для всіх зацікавлених сторін).

Г. Бей, А. Синиченко, М. Сіснерос Мунос визнають, що базові методи і підходи до управління підприємством в індустріальну епоху, які сформувались на рубежі XIX-XX століть і відомі як традиційний менеджмент, або Менеджмент 1.0, започаткувавши основи корпоративного управління, виявились недосконалими в сучасних умовах і вичерпали себе [1]. Основою цих методів, які склались в результаті пошуку напрямів підвищення ефективності і конкурентоспроможності фірми на ринку, були принципи ієрархічної структури, формулювання послідовних цілей, чіткий розподіл ролей, система правил і процедур.

У XXI столітті методи менеджменту розвиваються і удосконалюються відповідно до ключових проблем на засадах м'яких, поступових трансформацій. Парадигма Менеджмент 2.0, вперше описана Г. Хемелом та концептуалізована П. Друкером у 2008 році, враховує зміни економічних, технологічних і соціальних умов нового тисячоліття і акцентує увагу на гнучкості, інноваціях, людському факторі і соціальній відповідальності [43].

Менеджмент 3.0, сформульований Ю. Апелло у 2010 році, описує парадигму розвитку, в якій організація розглядається як живий організм, а управління стає спільною відповідальністю усіх учасників, а не роботою однієї

людини. Головне завдання керівника – не управляти людьми, а створювати середовище, де вони самоорганізуються, із фокусом на внутрішній мотивації, психологічній безпеці, гнучкості та постійному розвитку команди [35].

Разом із розвитком концепції Індустрії 4.0 та тотальної цифровізації виробничих процесів виникає концепція Менеджмент 4.0 (К. Шваб), яка передбачає прискорену інтеграцію управління із сучасними технологіями, робить акцент на використанні інтернету речей, штучного інтелекту, аналітики даних і хмарних обчислень для оптимізації бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень, інноваціях і гнучкості, створенні цифрової культури, клієнтоорієнтованому підході [33].

Разом із появою теоретичного обґрунтування Індустрії 5.0 та активізацією концепції сталого розвитку, виникла концепція Менеджмент 5.0 – філософії, що активно реагує на зміни в зовнішньому середовищі і суспільстві. Містить не тільки методи управління, але й цілий ряд інструментів і практик: дизайн-мислення, агільні методи управління (визнання необхідності швидкої реакції на зміни і урахування невизначеності в бізнес-процесах), системне мислення. Основою новітнього погляду на управління вважається повернення людини в центр цифрового світу (технології для людини, а не людина для технологій). Тепер бізнес оцінюється не лише за прибутком, а й за його впливом на суспільство, екологію та ментальне здоров'я працівників. Менеджмент 5.0 буде екосистеми, де роботодавець, працівник, клієнт і планета виграють разом.

Із порівняльної характеристики традиційного менеджменту і Менеджменту 5.0 бачимо, що сучасні методи управління, на відміну від традиційних із жорсткими принципами і застарілими цілями, дозволяють підприємствам розвиватись і впроваджувати концепцію стійкості (табл.1.1).

Менеджмент 5.0 в контексті корпоративної стійкості передбачає перехід від управління виключно економічною ефективністю до управління змістом, стійкістю і соціальною відповідальністю і є найкращим методом для інтеграції принципів ESG в стратегію компанії.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика традиційного менеджменту і Менеджменту 5.0

Критерії	Традиційний менеджмент (Менеджмент 1.0)	Новітній менеджмент (Менеджмент 5.0)
Мета	Досягнення максимального прибутку для акціонерів за рахунок раціональної організації виробництва, ефективного використання всіх видів ресурсів і підвищення продуктивності праці.	Створення збалансованої, стійкої і людиноцентрованої системи управління, яка поєднує технологічні інновації з соціальними, екологічними та гнучкими адаптивними підходами
Характер управління	Централізоване, з вертикальною ієрархією	Децентралізоване, з гнучкими і сітовими структурами, командна робота
Принципи	Механістичне розуміння організації як машини, де люди розглядаються як об'єкти управління. Контроль всіх видів діяльності, функціональний розподіл праці, чітка система принципів і процедур	Співпраця людини і машин, інновації та гнучкість, залученість персоналу, цілісність і стійкість бізнес-моделей, фокус на створенні цінності для клієнтів і кінцевих споживачів, розуміння їх потреб і очікувань
Процеси прийняття рішень	Жорсткі ієрархічні процеси	Гнучкі і адаптивні методи, зосновані на довірі і співпраці
Технології	Формулювання послідовних цілей, чіткий розподіл ролей, спеціалізація, контроль і нагляд, мотивація, регламентація, делегування повноважень	Активне використання штучного інтелекту, машинного навчання, іколаборативних роботів (коботів), цифрових двійників, промислового нтернету речей, великих даних, хмарних технологій та інших
Інструменти	Система стандартів, правил і процедур	Системний підхід, Agile-методи, дизайн-мислення, стратегія інформаційної безпеки за концепцією нульової довіри zero trust
Основні показники	Збільшення масштабів виробництва продукції і послуг, зниження витрат, завоювання максимальної долі ринку.	Стійкість, інновації, задоволеність клієнтів і працівників
Уважність до суспільства і навколишнього середовища	Найчастіше обмежена	Активна участь у вирішенні соціальних та екологічних проблем підприємства, громади, суспільства, міжнародної

Джерело: складено автором

Побудова системи стійкого менеджменту передбачає удосконалення організаційної структури підприємства. На невеликих підприємствах додаткові обов'язки, пов'язані з ESG-системами, покладаються на наявні організаційно-управлінські структури. Для реалізації стратегії стійкого розвитку може бути створений спеціальний підрозділ, який має відповідати за реалізацію концепції стійкого розвитку, або посада директора зі стійкого розвитку для фокусування на розробці і впровадженні стратегії стійкого розвитку і координації зусиль всіх

підрозділів (профільні комітети та управлінські органи, які можуть виконувати функції реалізації стратегії, аналізу ключових ризиків, контролю за виконанням ініціатив). Для зменшення залежності реалізації концепції стійкості від окремих людей затверджуються політики, кодекси і матриці відповідальності, в яких закладаються правила реалізації і контролю виконання ініціатив.

Прогнозування і стратегічне планування - ключові елементи системи стійкого менеджменту підприємства, які забезпечують довгостроковий розвиток, адаптацію до зовнішніх змін, оптимальне використання ресурсів, а також дозволяють сформувати чітке уявлення про майбутній розвиток і узгоджувати діяльність підрозділів для досягнення загальної мети. Впровадження концепції стійкого розвитку вимагає від підприємства перегляду і уточнення місії, цілей і задач, розширення аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, розробки альтернатив розвитку, вибору найбільш ефективних варіантів і формулювання нової стратегії, організації процесу реалізації стратегії в практичній діяльності, контролю і оцінки результатів; повинно охоплювати всі рівні управління та сфери.

Управління ризиками в системі стійкого менеджменту націлене на виявлення, аналіз, оцінку і контроль ризиків, розробку заходів з їх мінімізації або використання в інтересах досягнення цілей підприємства для забезпечення стабільності роботи, підвищення точності планування, зміцнення довіри інвесторів і партнерів, а також створення умов для успішного розвитку в довгостроковій перспективі. Необхідно враховувати ризики, пов'язані зі зміною клімату, порушенням екологічних норм, пандеміями, соціальними і воєнними конфліктами в регіонах присутності компанії. Модернізація системи управління ризиками означає інтеграцію управління ризиками в стратегічне планування і бізнес-процеси, використання структурованих методів комплексного управління ризиками (наприклад, моделей COSO ERM, ISO 31000, NIST); організацію регулярного моніторингу ризиків і їх оцінку з урахуванням фінансових наслідків; впровадження показників управління ризиками в ключові метрики ефективності

керівництва і працівників; навчання працівників навичкам ідентифікації, оцінки і управління ризиками.

В умовах непередбачуваності і волатильності змін зовнішнього середовища підприємству необхідно використовувати *методи адаптивного управління*: Agile-стратегію (перегляд стратегії на основі змін зовнішнього середовища); сценарне планування (розробка декількох сценаріїв розвитку - оптимістичного, реалістичного, песимістичного та динамічне переключення між ними); прекдиктивну аналітику - використання даних для прогнозування і адаптації бізнес-процесів; гнучкі організаційні структури і системи управління.

Цифровізація також відіграє велике значення у модернізації системи менеджменту: впровадження цифрових технологій може покращити інформаційну інфраструктуру, аналітику, внутрішній документообіг і тим самим підвищити стійкість системи управління. Цифрові інструменти дозволяють відслідковувати використання ресурсів, оптимізувати процеси і знижувати собівартість.

Впровадження принципів людиноцентричності передбачає *фокусування на людському капіталі*, інвестиції в безпеку і розвиток персоналу, програми навчання, перекваліфікації, розвитку компетенцій, допомагають забезпечувати стійкість трудових ресурсів і соціальну стабільність. Необхідно також сформувати розвиваюче середовище, у якому працівники відкриті до інновацій і постійного удосконалення.

Розвиток *корпоративної культури і компетенцій* при модернізації системи менеджменту – це комплексний процес інтеграції цінностей інновацій, соціальної та екологічної відповідальності в стратегічне управління, роботу з персоналом, формулювання місії, системи цінностей і визначення загальних цілей підприємства, який супроводжується зміною ролі лідерів, розвитком каналів комунікації цінностей стійкого розвитку і заходами з підвищення залученості працівників, підприємства можуть розробляти власні корпоративні кодекси і стандарти поведінки. Корпоративні лідери повинні підтримувати цільову корпоративну культуру, виступати зразком для наслідування,

демонструючи прихильність до цілей стійкого розвитку і стратегічного типу мислення. Різноманітні канали комунікації цілей стійкого розвитку (від символіки до сумісних заходів) дозволяють розповсюджувати інформацію про стійкий розвиток по всьому підприємству. Для підвищення залученості працівників створюються освітні програми, за допомогою яких працівники навчаються способам підтримки цілей компанії відносно стійкого розвитку.

1.3 Світовий досвід впровадження принципів стійкості в управлінську практику

Досвід провідних компаній в багатьох країнах світу показує, що успішні організації активно адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, інтегрують інноваційні технології і підходи в свої управлінські практики. Найкращих результатів досягають ті підприємства і організації, які впроваджують безперервне навчання і розвиток персоналу, активно залучають працівників до процесів прийняття рішень, а також орієнтуються на створення цінності для клієнтів і суспільства в цілому. Впровадження методів стійкості в систему управління – підтверджена досвідом філософія, яка допомагає організаціям досягати успіхів в умовах невизначеності і турбулентних змін.

Розглянемо детальніше, які рішення приймають компанії і на яких напрямках стійкого розвитку концентрують увагу. Узагальнююча таблиця та посилання на використані ресурси наведена в Додатку А.

У сфері автомобілебудування, важкої промисловості та енергетики (Volvo Cars, Toyota, AGC Glass, CNPC, ReNew Power, Jindal Stainless) домінантними є екологічний та технологічний вектори стійкого розвитку. Модернізація менеджменту тут реалізується через тотальну перебудову виробничих циклів: інтеграцію концепцій ощадливого виробництва), декарбонізацію, перехід на відновлювані джерела енергії (зокрема «зелений» водень і біомасу) та впровадження систем штучного інтелекту для моніторингу екологічних викидів і зносу обладнання в реальному часі.

Шведська компанія Volvo Cars оголосила про намір стати кліматично нейтральною до 2040 року. В програму стратегічного розвитку компанії увійшли електрифікація модельного ряду, що передбачає використання екологічно чистої енергії у виробничому процесі, на етапі експлуатації автомобілю і в ланцюгах постачання; зниження шкідливих викидів у 2030 році на 75% відносно рівня 2018 року; досягнення до 2040 року нульових викидів парникових газів; зниження використання води у виробництві на 50%; збільшення обсягів використання перероблених матеріалів (алюмінію, сталі і пластику); переробка або повторне використання 99% всіх відходів виробництва; соціальна відповідальність – робота над захистом прав людини. Вже у 2019 році підприємство випустило перший повністю електричний кросовер XC40 Recharge, а в 2023 році продажі склали понад 700 тис. автомобілів, отримано рекордний операційний прибуток – 25,6 млрд шведських крон.

AGC Glass Europe – європейське відділення глобальної корпорації AGC, найбільший світовий виробник скла, активно впроваджує принципи стійкого розвитку в свою діяльність: використовує ефективні технології виробництва, на кожній лінії працюють системи контролю забруднення повітря, розробляє продукти з покращеними екологічними характеристиками (низьковуглецеве флоат-скло), переорблює скляний бій, використовує локальні постачання піску для виробництва з метою економії ресурсів і мультимодальні способи транспортування продукції, впровадило сертифікацію системи управління навколишнім середовищем (сертифікати ISO 50001 та ISO 14001), працює над недопущенням в продукцію шкідливих речовин із закупованих матеріалів, виробни для сонячної енергетики виконуються із антибліковим покриттям з метою підвищення КПД панелей, прагне знизити екологічний вплив виробничих процесів і досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року. Компанія щорічно відслідковує вуглецевий слід і розміщує звіти про стійкий розвиток на корпоративному сайті.

ReNew Power – найбільший в Індії незалежний виробник енергії від відновлюваних джерел, генерує енергію за рахунок сонячних та вітрових

електростанцій, впроваджує принципи стійкості, націлені на боротьбу зі змінами клімату, зниження вуглецевих викидів і перехід до чистих джерел. Основні напрями роботи: екологічна відповідальність (зниження вуглецевого сліду і досягнення вуглецевої нейтральності, роботизоване очищення сонячних панелей для економії води); впровадження системи стійкого постачання, яке містить перевірку постачальників за аспектами дотримання прав людини, недопущення примусової дитячої праці та інших; соціальні ініціативи, а також інновації та технології з одночасним дотриманням ESG-стандартів за екологічними, соціальними і управлінськими критеріями. У 2022 році ReNew Power отримала рейтинг В від CDR за діяльність зі зниження викидів, пом'якшення кліматичних ризиків і розвитку низьковуглецевої економіки.

Компанії цифрового сектору (Microsoft, Alibaba, Xiaomi, Google) виступають головними інноваційними драйверами стійкого розвитку. Їхній досвід базується на створенні хмарних платформ і сервісів для автоматизованого збору ESG-метрик, предиктивного моделювання кліматичних змін та управління ланцюгами створення вартості. В управлінській практиці вони роблять акцент на гнучких Agile-методологіях (Scrum, Kanban), що дозволяє максимізувати швидкість адаптації команд до турбулентних ринкових умов.

До прикладу, Microsoft Corporation, яка аймається розробкою програмного і апаратного забезпечення, надає хмарні сервери, рішення в області штучного інтелекту та ігрові сервіси. Компанія розглядає принципи стійкого розвитку як фундаментальний аспект бізнесу інтегрує їх в систему стійкого менеджменту через стратегічні цілі, технологічні рішення, ініціативи в області корпоративної відповідальності і партнерства.

Сильну прихильність до екологічних і соціальних ініціатив демонструє також китайська Xiaomi Corporation, яка активно впроваджує принципи стійкого розвитку, інтегруючи ESG-критерії в свої бізнес-моделі і стратегічні ініціативи, встановила амбіційні цілі з досягнення вуглецевої нейтральності до 2030-2040 років, переходу на відновлювану енергію і масштабні соціальні програми. Стратегічна стійкість базується на базових технологіях з акцентом на

інклюзивних продуктах, забезпеченні рівного доступу до технологій і розвитку екосистеми «Людина-Автомобіль-Дім». Компанія з 2024 року щорічно вкладає 24,1 млрд юаней в дослідження і розробки, загальна кількість поданих патентів перевищила 42 000. На розумній фабриці Xiaomi (Xiaomi Smart Factory) та заводі з виробництва електромобілів Xiaomi EV Factory використовуються технології промислового інтернету та штучного інтелекту для ефективного, екологічно чистого виробництва

У сфері електронної комерції можна відзначити китайську Alibaba Group HL. Метою компанії є полегшення роботи бізнесу і трансформації, вона пропонує бізнесу технологічну інфраструктуру і маркетингове охоплення для підвищення ефективності підприємств, взаємодії з клієнтами і цифрової трансформації. Компанія впроваджує ініціативи зі стійкого розвитку з метою досягнення вуглецевої нейтральності власних операцій, використовує цифрові технології для стійкого розвитку, а також здійснює управління стійкістю за допомогою створення триступеневої структури управління (комітет зі стійкого розвитку на рівні ради директорів, керівного комітету зі стійкого розвитку для щоденної координації і управління, робочі групи по ESG в кожному бізнес-підрозділі).

У сегменті ритейлу (IKEA, Unilever, Werner & Mertz, Patagonia, Coca-Cola) модернізація систем управління зосереджена на циклічній економіці та соціальній відповідальності перед споживачами. Ключовими інструментами є впровадження концепції Cradle to Cradle (від розробки продукту до його повної утилізації чи переробки), тотальний екологічний аудит постачальників сировини, використання вторинного пластику та біорозкладних матеріалів, а також реалізація програм підтримки локальних громад.

Одним із першопрохідців є шведська IKEA, яка активно впроваджує принципи стійкого розвитку, інтегруючи їх у свою стратегію, операційні процеси, ланцюги постачання і корпоративну культуру. З 2018 року IKEA впроваджує стратегію People & Planet Positive, мета якої – надихати, активізувати і направляти компанію в прийнятті рішень і постановці цілей для досягнення позитивних змін в бізнесі і світі. Ключові напрями стратегії – здорове і стійке

проживання (надати можливість більше, ніж 1 млрд людей покращувати повсякденне життя у рамках можливостей планети, запроваджувати циклічне та стійке споживання).

Транснаціональна компанія Unilever активно впроваджує принципи стійкого розвитку, поставила за мету створювати позитивний вплив на навколишнє середовище і працює над зниженням екологічного сліду, покращенням умов праці і розробкою екологічно чистих продуктів. Завдяки стандарту ISO 14001 компанія досягла зниження викидів парникових газів, економії води та енергії, переходу на відновлювані джерела енергії. В 2023 році Unilever скоротила викиди CO₂ за операціями на 68%, перейшла на 100% використання відновлюваних джерел енергії на всіх заводах, вдвічі скоротила відходи, пов'язані з продукцією.

Виробник верхнього одягу для активного відпочинку Patagonia (США) активно підтримує екологічні програми, використовує перероблені матеріали і закликає до відповідального споживання, впровадив замкнену систему переробки одягу з поліестеру і виробляє новий одяг із старого. Компанія інвестує у відновлювані джерела енергії (сонячну і вітрову) і дотримується принципів стійкості в ланцюгах постачання. Стратегія компанії охоплює виробничі процеси, дизайн продукції, корпоративну культуру і зовнішні ініціативи. Patagonia демонструє, як принципи стійкості можуть бути інтегровані в бізнес-модель, операційну діяльність і корпоративну культуру, створюючи довгострокову цінність для компанії, працівників, клієнтів і суспільства в цілому.

Компанія Coca-Cola фокусується на кліматичній політиці, управлінні ланцюгами постачання, екологічній упаковці, соціальних ініціативах і звітності. В 2035 році планується зниження викидів, перехід на відновлювані та низьковуглецеві джерела енергії, енергоефективне обладнання. Відповідно до стратегії «Світ без відходів» в 2025 році здійснено перехід на повністю перероблювану упаковку, до 2030 року запланований збір і переробка 100% упаковки в еквіваленті обсягів випущеної продукції, збільшення використання

перероблюваного пластика. Принципи стійкості інтегровані в усі аспекти бізнесу, у тому числі управління і партнерство.

На рівні фінансових інституцій (Японський банк розвитку) та територіального управління (регіон Яманасі) принципи стійкості інтегруються в процеси розподілу ресурсів і стратегічного планування. Менеджмент базується на впровадженні спеціалізованих ESG-рейтингів для оцінки екологічних, соціальних та кризових ризиків великих інвестиційних проєктів, а також на комплексному поєднанні розвитку інфраструктури (наприклад, водневої енергетики) із соціальними реформами у сферах освіти та охорони здоров'я.

DBJ реалізує низку програм, націлених на підтримку стійкого розвитку:

- кредитні програми, які оцінюють стратегії екологічного управління компаній, враховуючи вплив їх діяльності на оточуюче середовище і довгострокові проблеми, такі як зміни клімату;
- програми, які оцінюють заходи компаній з попередження і пом'якшення негативних наслідків, а також забезпечення безперервності бізнесу у кризових умовах;
- програми, які оцінюють ініціативи компаній в галузі психічного і фізичного здоров'я працівників, створення комфортного робочого середовища і залученості персоналу;
- система сертифікації «зелених будівель», яка оцінює екологічні характеристики нерухомості з урахуванням її впливу на оточуюче середовище і суспільство;
- участь в проєктах зі зниження ризиків стихійних випадків, просування їх у якості стратегії управління для підвищення корпоративної цінності і стійкості суспільства.

Таким чином, діяльність DBJ націлена на балансування економічної, соціальної та екологічної стійкості через фінансові інструменти, політику і партнерства.

Підсумовуючи аналіз напрямів побудови систем стійкого менеджменту зарубіжними компаніями, можна зробити висновок, що ті з них, які вирішують ці питання комплексно і системно, мають найкращі результати (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Оцінка впровадження принципів стійкого менеджменту в міжнародному бізнесі

Процеси	Характеристика впровадження
Інтеграція в стратегію компанії	ESG – принципи стають частиною системи управління, впливають на прийняття рішень і розподіл ресурсів. Стратегія стійкості має чіткі цілі і плани.
Оцінка ризиків і можливостей	Аналіз кількісних і якісних даних про вплив на оточуюче середовище та соціальних показників для виявлення проблем та їх потенційних наслідків.
Постановка вимірюваних цілей	Формулювання конкретних, досяжних та уточнених за часом досягнення цілей, які відповідають галузевим стандартам та передовим практикам.
Залучення працівників і зацікавлених сторін	Організація тренінгів, внутрішніх кампаній і заходів, створення амбасадорів всередині команд. Працівники повинні розуміти цілі стратегії і свою роль в її реалізації.
Моніторинг і звітність	Впровадження прозорих механізмів звітності, використання міжнародних стандартів (GRI, SASB, TCFD та ін.) для посилення довіри інвесторів, регуляторів і суспільства
Використання технологій	Цифровізація ESG-даних, розвиток аналітики і верифікації підвищують якість інформації, керованість процесів, оцінку ефективності процесів.
Робота з ланцюгами постачання	Вимоги ESG поширюються на постачальників через кодекси, аудит і програми розвитку партнерів.
Залучення інвесторів	Компанії з високими ESG-рейтингами стають більш привабливими для інвесторів і отримують доступ до додаткового фінансування

Джерело: складено автором

Проведений аналіз демонструє, що впровадження стійкого менеджменту приносить користь не тільки оточуючому середовищу, але й укріплює позиції компаній на ринку, сприяє залученню нових споживачів, зацікавлених у відповідальному споживанні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та організаційної структури ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

У сучасних умовах глобальної турбулентності та воєнного стану в Україні деревообробна галузь стикається з безпрецедентними викликами: від логістичної блокади кордонів до гострого дефіциту трудових ресурсів та енергетичної нестабільності. Показовим об'єктом для вивчення механізмів адаптації великого бізнесу до кризових явищ є ТОВ «Барлінек Інвест» (м. Вінниця), як провідний експортер та частина міжнародної групи.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» представляє собою один із найбільш масштабних та успішних прикладів прямих іноземних інвестицій у промисловий сектор України за останні два десятиліття. Підприємство, розташоване у місті Вінниця, є невід'ємною частиною міжнародної групи Barlinek Group – світового лідера у виробництві багат шарової дерев'яної підлоги і випускає понад 4 млн м² підлогових покриттів на рік (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Барлінек Інвест»

Показник	Опис та значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»
Дата реєстрації	13 січня 2006 року
Статутний капітал	1 300 000 000 грн.
Юридична адреса	21034, Україна, м. Вінниця, вул. Мазепа Гетьмана, буд. 7-В
Основний вид діяльності (КВЕД)	16.10 Лісопильне та стругальне виробництво
Форма власності	Приватна (100% іноземний капітал)
Потужність (проектна)	Понад 4 млн м ² підлогових покриттів на рік

Джерело: складено за [20]

Розвиток ТОВ «Барлінек Інвест» відбувався у кілька стратегічних етапів, що дозволили трансформувати невеликий стартап у високотехнологічний

виробничий вузол. Офіційне відкриття заводу та запуск першої лінії виробництва відбулися в жовтні 2007 року. У 2013 році компанія зосередилася на стратегічному розвитку тришарових панелей, а в 2017 році реалізувала проект із подвоєння виробничих потужностей українського майданчика. У 2024 році було запущено найсучаснішу в Європі фабрику з виробництва гібридних та вінілових підлог, а на 2025 рік і далі заплановано подальше розширення виробництва шляхом прибудови лісопильного вузла для поглибленої переробки хвойних порід вартістю 63 млн. грн.

ТОВ «Барлінек Інвест» впроваджує принципи стійкості в усі складові системи менеджменту. Загальний стратегічний фундамент ТОВ «Барлінек Інвест» базується на глобальних стандартах групи Barlinek, адаптованих до українських реалій.

Місія підприємства: «Виробництво екологічно чистого, надійного та естетичного підлогового покриття з натуральної деревини, що покращує якість життя споживачів, зберігаючи природні ресурси для майбутніх поколінь».

Візія: «Стати найбільш ефективним та технологічно розвиненим виробничим хабом групи Barlinek у Східній Європі, що задає стандарти сталого розвитку (ESG) у деревообробній галузі».

Цінності підприємства визначають екологічний підхід до управління персоналом та відносин з клієнтами: еко-відповідальність (повне відновлення використаних ресурсів та нульовий рівень відходів); інноваційність (постійне оновлення обладнання та цифровізація процесів); якість без компромісів (відповідність продукції найсуворішим європейським стандартам безпеки та довговічності); повага до людей (інвестиції в розвиток працівників та забезпечення конкурентної оплати праці).

Підприємство має лінійно-функціональну структуру, яка характерна для великих промислових підприємств з іноземними інвестиціями і поєднує місцеве оперативне управління та стратегічний контроль з боку головного офісу в Польщі. Керівництво компанією здійснює генеральний директор, який очолює

виконавчий орган - дирекцію. Йому підпорядковуються функціональні директори за напрямками діяльності (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Барлінек Інвест»

Джерело: складено автором

Основними рівнями управління є адміністративно-управлінський, виробничо-технічний та комерційно-логістичний. Така модель забезпечує чітку вертикаль управління, спеціалізацію підрозділів, високу швидкість проходження управлінських команд та чітку персональну відповідальність керівників кожного рівня.

Виробнича структура «Барлінек Інвест» побудована за предметно-технологічним принципом, є вертикально інтегрованою і включає в себе лісопильний цех для переробки круглої деревини хвойних та листяних порід, цех сушіння деревини, лінії з виробництва ламелей, цех склеювання та фінішної обробки паркетної дошки, а також потужний завод з виробництва біопалива (гранульованих пелет та брикетів для камінів і печей), що працює на відходах основного виробництва (рис. 2.2).

Виробництво являє собою повний цикл деревообробки – від приймання кругляка до пакування готової тришарової паркетної дошки. Виробничий підрозділ здійснює комплексну переробку круглого лісоматеріалу для

виробництва готових дерев'яних підлог, призначених для використання як в житлових, так і в громадських приміщеннях.

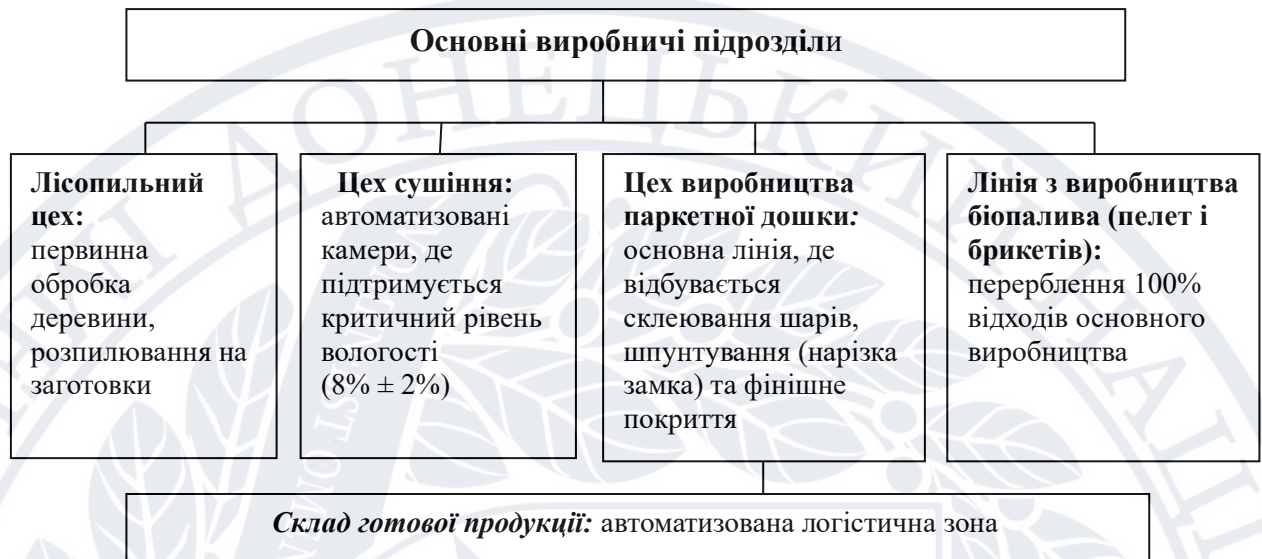


Рисунок 2.2 – Структура виробництва ТОВ «Барлінек Інвест»

Джерело: складено автором

Кожен виробничий цех та функціональний відділ має єдиного керівника, що мінімізує ризики виникнення суперечливих вказівок та сприяє високому рівню виробничої дисципліни. Така структура дозволяє компанії контролювати якість матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції на кожному етапі – від входу сировини до виходу готового виробу, що відповідає стратегії сталого розвитку та безвідходного виробництва.

На підприємстві впроваджено систему управління якістю ISO 9001 та систему екологічного менеджменту ISO 14001. Кожна партія продукції проходить перевірку на точність геометричних розмірів, міцність клейового з'єднання та якість захисного покриття. Важливим аспектом є сертифікація ланцюга постачання FSC (Forest Stewardship Council), що гарантує легальність походження всієї деревини, яка потрапляє на виробництво. Це критично важливо для європейського ринку, де вимоги до екологічності матеріалів постійно посилюються.

Виробничий комплекс оснащений лініями від світових лідерів деревообробного машинобудування. Для розпилювання круглої деревини та підготовки ламелей використовуються системи Weinig, що забезпечують ідеальну геометрію заготовок. Процеси пресування та склеювання шарів реалізовані на лініях Burkle, які дозволяють досягти рівномірного розподілу тиску та адгезії. Фінішна обробка, що включає шліфування, брашування та нанесення до 7 шарів лаку або олії, виконується на автоматизованих лініях Homag з використанням ультрафіолетового закріплення покриття.

Основна спеціалізація заводу – виробництво тришарової паркетної дошки під брендом «Barlinek Board». Унікальність виробу полягає у перехресному розташуванні волокон деревини в кожному з трьох шарів. Верхній шар (товщиною 2,5-3,5 мм) виготовляється з благородних порід деревини (дуб, ясен, бук, екзотичні породи), які проходять ретельний відбір за сортністю та текстурою. Середній шар складається з поперечно покладених рейок хвойних порід, а нижній шар – це суцільний шпон хвойної деревини. Така конструкція діє як природна компенсаційна система: при зміні вологості чи температури внутрішня напруга шарів нівелюється, що запобігає деформації, розсиханню або скрипу підлоги.

Річна виробнича потужність вінницького заводу перевищує 4 мільйони квадратних метрів підлогових покриттів. З 2022 по 2025 рік фізичні обсяги виробництва знизились, що зумовлено вимушеною перебудовою експортних маршрутів під впливом воєнних дій та зміною структури попиту на європейському ринку будматеріалів, але підприємству вдалось зберегти виробництво і завантажувати потужності більше, ніж на 70% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка випуску основної продукції ТОВ «Барлінек Інвест» у 2020-2025 роках

Показник	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
Випуск паркетної дошки, тис. м ²	4 200	3 950	3 100	3 400	3 250
Коефіцієнт використання потужності	0,94	0,88	0,69	0,76	0,72
Питома вага експорту, %	85%	88%	90%	92%	94%

Джерело: складено за [28-32]

Окрім паркетної дошки, важливою складовою виробничої діяльності є супутнє виробництво - лінія з виготовлення пелет та брикетів, на якій переробляються 100% відходів, що утворюються в процесі деревообробки

Основна мета маркетингової діяльності – позиціонування продукту як преміального, екологічного та технологічного рішення для сучасного житла і громадських приміщень. ТОВ «Барлінек Інвест» поступово переходить від масового сегменту до випуску більш дорогих, високомаржинальних позицій (наприклад, колекції з інтенсивним брашуванням або покриттям натуральними оліями).

Продуктовий портфель компанії охоплює кілька цінових сегментів і має широку цільову аудиторію:

- преміум-сегмент: ексклюзивні колекції «Senses» та «Jean Marc Artisan», що відрізняються нестандартними розмірами дошки, ручною обробкою та використанням унікальних олійних покриттів;
- середній сегмент: серії «Pure» та «Decor», орієнтовані на споживачів, які цінують натуральність та різноманітність декорів;
- мас-маркет: колекція «Life», що пропонує оптимальне співвідношення ціни та якості для масового будівництва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Класифікація брендів, що виробляються ТОВ «Барлінек Інвест», за ціновими сегментами

Основні бренди та серії	Ключові характеристики	Цільова аудиторія
Преміум сегмент: Senses, Jean Marc Artisan	Широка дошка (210 мм), преміум-дизайн	Дизайнери, власники котеджів
Середній сегмент: Pure, Décor, Smart Wood	Натуральні кольори, матовий лак	Прихильники еко-стилю
Мас-маркет: Next Step	Гібридні підлоги, водостійкість	Молоді сім'ї, власники тварин
Біопаливо: Biofuel	Висока калорійність, низька зольність	Домогосподарства, ТЕЦ

Джерело: складено за [20; 37-39]

Управління збутом ТОВ «Барлінек Інвест» здійснюється через три основні канали: ДІУ-мережі (будівельні гіпермаркети, орієнтовані на широку аудиторію);

спеціалізовані салони підлоги (співпраця із сотнями професійних студій дизайну по всій країні); продукція відвантажується на центральний склад групи у Польщі для подальшої дистрибуції у 75 країн світу.

ТОВ «Барлінек Інвест» є ключовим виробничим хабом для забезпечення міжнародних ринків, залишаючись найбільш представленим у Західній та Центральній Європі (табл. 2.5, рис. 2.3).

Таблиця 2.5 – Регіональний розподіл присутності продукції ТОВ «Барлінек Інвест»

Регіон	Частка у збуті, %	Ключові країни
Західна Європа	45	Німеччина, Франція, Велика Британія, Скандинавія
Центральна Європа	30	Польща, Чехія, Румунія, Угорщина
Північна Америка	10	США, Канада
Україна (внутрішній ринок)	8	Велика мережева роздрібна торгівля (Епіцентр)
Азія та інші регіони	7	Китай, ОАЕ, країни Каспійського регіону

Джерело: складено за [38]

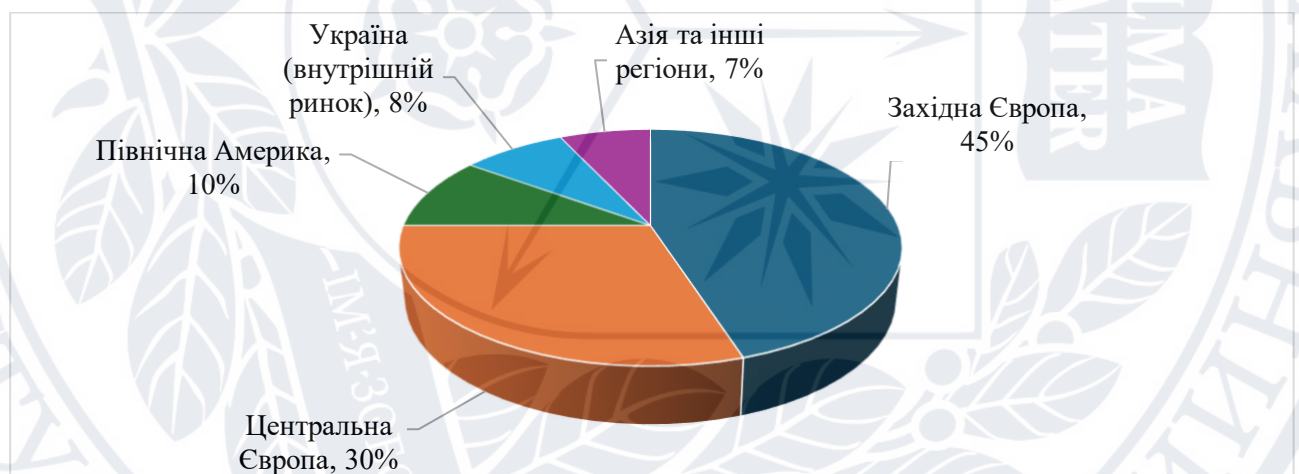


Рисунок 2.3 - Сегментація регіонів присутності ТОВ «Барлінек Інвест» у світовому розрізі

Джерело: складено за [38]

У 2025 році обсяг експортних операцій підприємства склав 52,43 млн. доларів США, тоді як імпорт - 32,65 млн. доларів США, у підсумку забезпечучи позитивне сальдо торговельного балансу у розмірі майже 20 млн. доларів США (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники експортної активності ТОВ «Барлінек Інвест» у 2025 році

Показник зовнішньої торгівлі	Значення (млн. долл. США)	Частка (%)
Загальний експорт	52,43	100,0%
- до Польщі	35,33	67,38%
- до Румунії	16,73	31,91%
- інші країни (Молдова та ін.)	0,37	0,71%
Загальний імпорт	32,65	100,0%
- з країн ЄС	11,66	35,71%
- з Польщі (прямі поставки)	11,66	35,71%

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Оснoву експорту складає готова тришарова паркетна дошка (код УКТ ЗЕД 4418) та паливні пелети (код 4401). Імпортна активність зосереджена на закупівлі високоякісних лаків, клеїв, запасних частин для обладнання провідних європейських виробників, а також цінних порід деревини, які не ростуть в Україні, для виробництва верхнього шару підлоги преміум-сегменту.

Протягом 18 років свого існування підприємство не лише нарощувало потужності, а й стало соціальним якорем регіону, забезпечуючи стабільну зайнятість. Підприємство налагодило хороші стосунки з регіональною владою та національними лісовими управліннями, в 2015 році отримало звання «Менеджер року у Вінниці». Незважаючи на складні умови і зовнішні виклики, компанія постійно удосконалює систему менеджменту.

2.2 Оцінка економічної, екологічної та соціальної ефективності менеджменту компанії

Формування системи менеджменту на принципах стійкості почалося одразу зі створенням підприємства, що дозволило йому успішно працювати і розвиватись до 2021 року. Але сучасні умови функціонування промислових підприємств в Україні характеризуються станом «перманентної кризи» та постійної волатильності, що поєднує в собі наслідки глобальної пандемії, енергетичного дефіциту та викликів воєнного стану. Для ТОВ «Барлінек Інвест» традиційні методи адаптації вичерпали свою ефективність, що зумовило

необхідність докорінної трансформації бізнес-моделі. Традиційна бізнес-модель підприємства, що базувалася на значній частці ручної праці та стабільних логістичних ланцюгах, виявилася вразливою до кризових явищ 2022–2024 років.

Головними дестабілізаторами стали: дефіцит трудових ресурсів через мобілізаційні процеси та міграцію (що підтверджується скороченням штату на 46%); логістичний розрив через блокування традиційних шляхів експорту; енергетична нестабільність та ризики зупинки енергоємного виробництва.

Традиційна бізнес-модель і сформована на її базі система менеджменту ТОВ «Барлінек Інвест», яка функціонувала на підприємстві до 2021 року, характеризувалась логікою зростання виробництва за рахунок масштабування, потребувала залучення великої кількості персоналу (1251 особа), в тому числі для виконання рутинних операцій (сортування, пакування, контролю якості). Така система виявилась вразливою до будь-якого дефіциту людей на ринку праці або зростання вартості енергії, що миттєво робило продукцію неконкурентною на західних ринках.

Трансформація ТОВ «Барлінек Інвест», що стартувала після 2021 року – це перехід від моделі, що базувалася на доступних ресурсах, до моделі, що базується на інтелектуальній та технологічній перевазі. Впровадження гнучких практик управління, турбота про розвиток людського потенціалу залишаються ключовими драйверами, які забезпечують резильєнтність промислових підприємств в умовах тривалої глобальної кризи.

Економічна діяльність ТОВ «Барлінек Інвест» базується на принципах довгострокового планування, орієнтованого на експортну експансію та оптимізацію витрат за рахунок впровадження енергоефективних технологій [37].

Фінансова стійкість підприємства підтримується за рахунок високої ліквідності продукції на світових ринках, виваженої маркетингової політики та стабільної підтримки з боку материнської компанії Barlinek S.A. Попри складні макроекономічні умови в Україні, компанія демонструє стійку динаміку розвитку та високі обсяги зовнішньоторговельних операцій.

Підприємство позиціонує свою продукцію як преміальну, але доступну альтернативу масивному дереву. Ключові елементи позиціонування продукції компанії: екологічність, бренд, соціальний маркетинг (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Ключові елементи брендового позиціонування ТОВ «Барлінек Інвест»

Елемент	Характеристика
Екологічність	Використання сертифікату FSC (відповідальне лісокористування) як головної маркетингової переваги на ринку Європи
Бренд	Просування через єдину торгову марку «Barlinek», яка асоціюється з якістю «engineered wood» (інженерної дошки)
Соціальний маркетинг	Участь у програмі «1 для 1» (висадка одного дерева за кожен проданий пачку паркету), що зміцнює лояльність європейських споживачів

Джерело: складено автором за [20]

Аналіз діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за 2021–2025 рр. свідчить про створення збалансованої системи менеджменту і адаптацію її до нових економічних умов (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка основних показників ТОВ «Барлінек Інвест» за 2021–2025 роки

Показники	Роки					Відхилення 2025 від 2021	
	2021	2022	2023	2024	2025	"+", "-"	%
Дохід, млрд грн	3,117	3,139	2,602	2,705	2,411	-0,706	77,4
Чистий прибуток, млрд грн	0,218	0,179	0,131	0,165	-0,179	-0,397	-82,1
Рентабельність	7,01%	5,73%	5,05%	6,12%	-7,45%	-0,1446	-106,3
Активи, млрд грн	2,576	2,755	2,83	3,165	3,359	0,783	130,4
Зобов'язання, млрд грн	0,504	0,312	0,101	0,142	0,281	-0,223	55,8
Середня зарплата до оподаткування, грн	14 789	15 648	17 272	23 711	30 456	15667	205,9
Кількість працівників, осіб	1 251	1 148	953	716	672	-579	53,7
Дохід на працівника, млн. грн	2,492	2,735	2,731	3,778	3,588	1,096	144,0

Джерело: складено за [28-32]

Попри певне коливання чистого доходу (пік у 2022 році – 3,139 млрд грн), підприємство протягом 2021-2024 рр. зберігало прибутковість (рис. 2.4, 2.5).

Впродовж 2021–2024 років підприємство стабільно працювало з позитивною рентабельністю (пік припав на 2021 рік перед повномасштабним вторгненням: 7,01%). Однак, у 2025 році отримано збитки 0,179 млрд грн і зафіксовано від'ємну рентабельність (-7,45%), що пов'язано зі значним зростанням операційних витрат для підтримки ефективності.

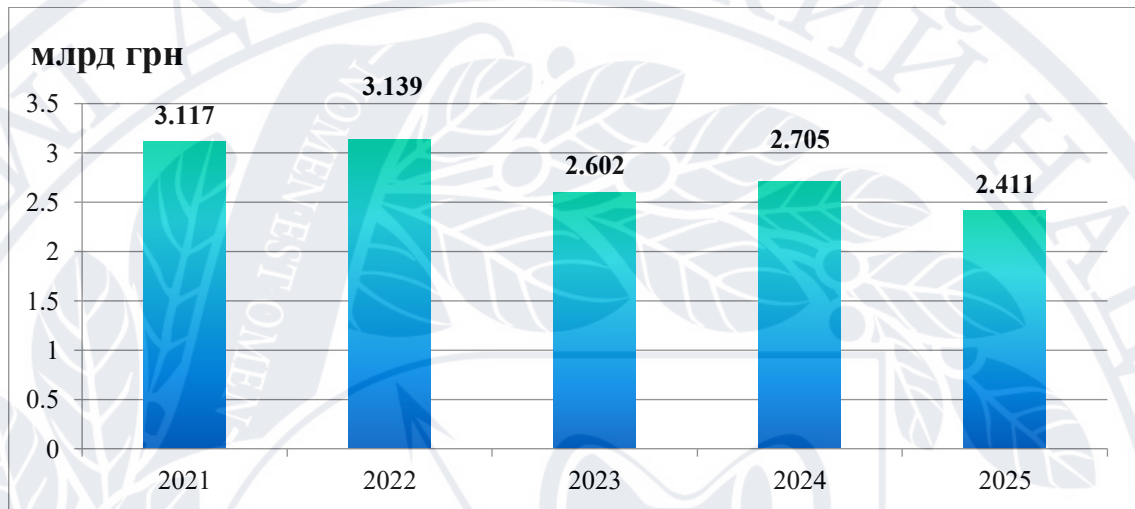


Рисунок 2.4 – Динаміка доходу від реалізації продукції ТОВ «Барлінек Інвест»

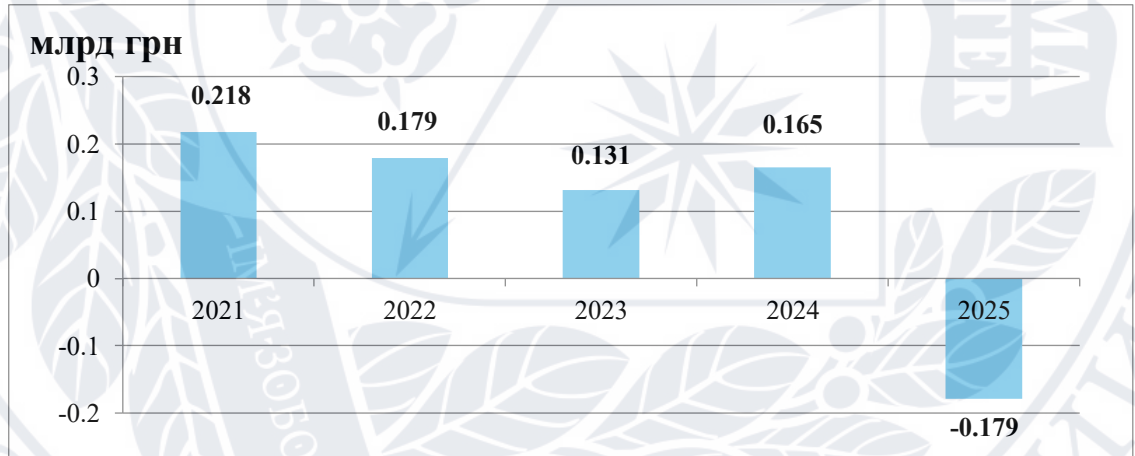


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Барлінек Інвест»

Джерело: складено за [28-32]

Фінансова модель підприємства характеризується нарощенням активів при одночасному контролі за зобов'язаннями. Спостерігається постійне зростання вартості активів з 2,576 млрд грн до 3,359 млрд грн, що свідчить про продовження інвестиційного циклу та розширення матеріально-технічної бази. Підприємство демонструє відмінну динаміку зниження зобов'язань.

Якщо у 2021 році вони складали 0,504 млрд грн, то до 2023 році знизились до мінімуму (0,101 млрд грн). Невелике зростання у 2025 році до 0,281 млрд грн може бути пов'язане з новими інвестиційними запозиченнями (рис. 2.6).

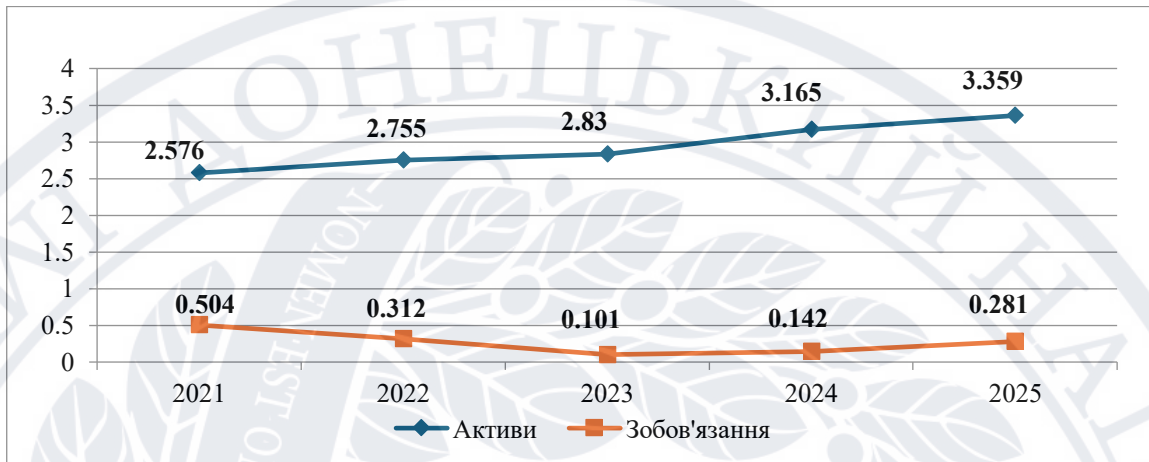


Рисунок 2.6 – Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «Барлінек Інвест»

Джерело: складено за [28-32]

Управління фінансовими ризиками включає страхування експортних контрактів та використання мультивалютних рахунків для хеджування курсових коливань гривні. Оскільки 40% продукції групи Barlinek Group виробляється саме в Україні, материнська компанія зацікавлена у підтримці високого кредитного рейтингу вінницького підрозділу, що дозволяє залучати фінансування від міжнародних інституцій, таких як ЄБРР та NEFCO, для екологічних та енергоефективних проєктів.

Через складну воєнно-політичну ситуацію в країні на підприємстві спостерігається стрімке скорочення чисельності працівників (з 1251 особи у 2021 році до 672 осіб у 2025 році) (рис. 2.7). При цьому показник валового доходу на одного працівника зріс майже на 44%, з 2,49 млн. грн. у 2021 році до 3,59 млн. грн. у 2025 році, а заробітна плата збільшилась майже вдвічі, чого вдалось досягти завдяки заходам автоматизації виробничих потужностей та зростанню ефективності використання людського капіталу (див.табл. 2.8).

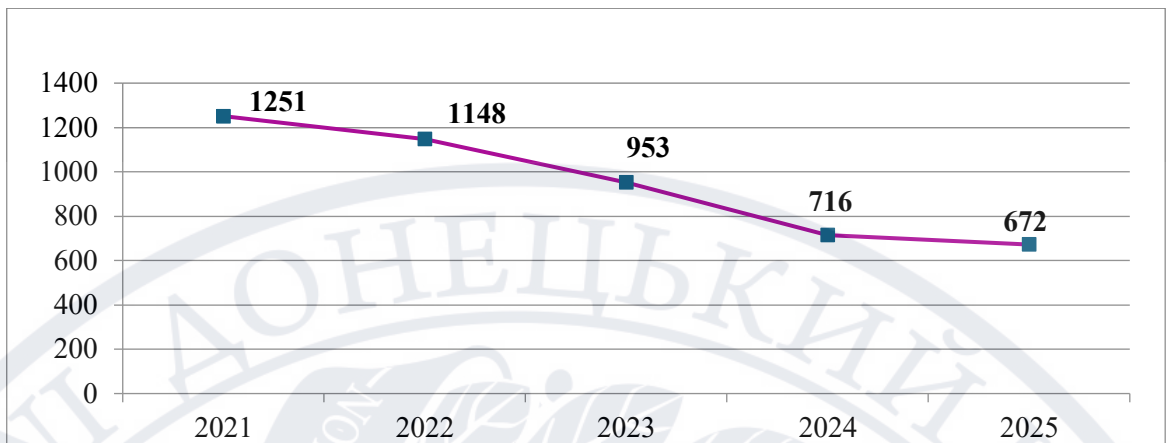


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «Барлінек Інвест», осіб

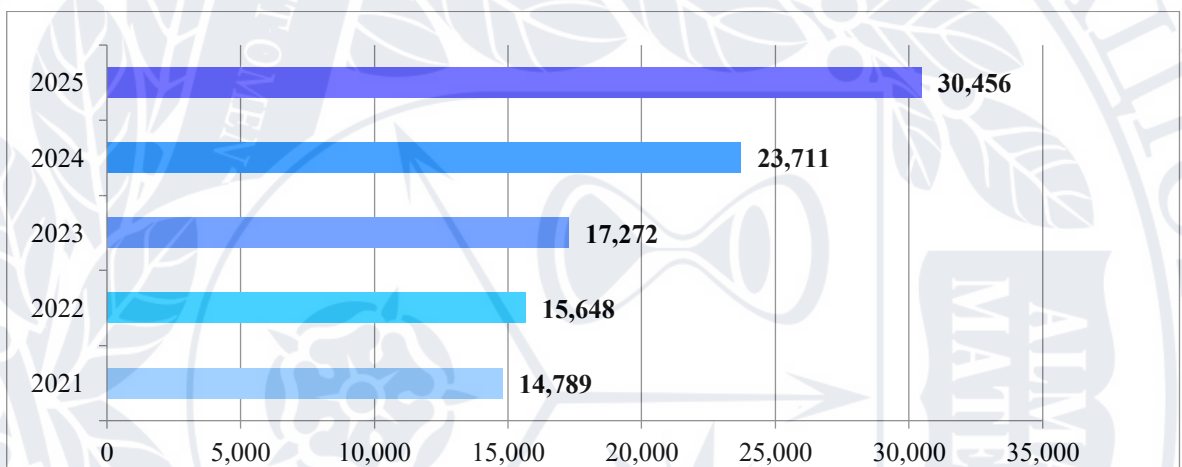


Рисунок 2.8 – Динаміка середньої заробітної плати в ТОВ «Барлінек Інвест», грн

Джерело: складено за [28-32]

У 2023 році зафіксовано пік фінансової стабільності (0,96), коли майже всі активи підприємства були сформовані за рахунок власних коштів. Чистий прибуток у грошовому еквіваленті дещо знизився порівняно з 2021 роком, показник рентабельності активів у 2025 році бів негативним (5,33%) і знизився порівняно з 2021 роком на 13,79% (табл. 2.9). Отже, попри розширення активів (активні інвестиції в обладнання), підприємство протягом 2021-2024 років генерувало прибуток, який покривав ці вкладення. Зниження частки зобов'язань з 19% до 8% свідчить про те, що ТОВ «Барлінек Інвест» віддає перевагу самофінансуванню або отриманню безвідсоткової допомоги від материнської компанії, уникаючи дорогих банківських кредитів у гривні.

Таблиця 2.9 – Коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Барлінек Інвест»

Показник	Формула	Роки			Відхилення 2025 від 2021	
		2021	2023	2025	"+", "-"	%
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	$(\text{Активи} - \text{Зобов'язання}) / \text{Активи}$	0,8	0,96	0,91	0,11	113,75
Коефіцієнт фінансової залежності	$\text{Зобов'язання} / \text{Активи}$	0,19	0,03	0,08	-0,11	42,11
Рентабельність активів (ROA), %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100\%$	8,46%	4,63%	-5,33%	-13,79	-182,11

Джерело: складено автором

Одним із найважливіших напрямів формування системи стійкого менеджменту є реалізація стратегії ощадливого виробництва, завдяки чому структура собівартості за останні 5 років також трансформувалася за рахунок введення в експлуатацію сучасних автоматизованих ліній, розширення можливостей обробки якісної деревини, повної переробки відходів виробництва, часткового забезпечення власною електроенергією, зниження викидів.

Окремо варто відзначити зміни у кадровій політиці, яка з підходу «залучення масової робочої сили» перейшла до стратегії «утримання висококваліфікованих експертів». HR-стратегія компанії базується на поєднанні європейських стандартів корпоративної етики з українським трудовим законодавством.

Підбір персоналу здійснюється на основі компетентнісного підходу, де пріоритет надається фахівцям з досвідом роботи у деревообробній або суміжних виробничих галузях. Компанія активно інвестує у навчання нових співробітників «з нуля», співпрацюючи з професійно-технічними ліцеями міста Вінниця. Таке партнерство дозволяє адаптувати навчальні програми під конкретні потреби заводу, зокрема у сферах налагодження ЧПУ-верстатів та обслуговування автоматичних ліній.

Система мотивації персоналу включає: конкурентну заробітну плату, яка регулярно індексується відповідно до рівня інфляції та ринкових тенденцій;

бонусну систему, прив'язану до показників ефективності (KPI) виробничих дільниць, що стимулює колективну відповідальність за якість продукції та економію ресурсів, а також соціальні гарантії (безкоштовне медичне страхування, компенсація витрат на харчування у заводській їдальні та організоване розвезення працівників корпоративним транспортом).

Важливою характеристикою виробничої діяльності є показник виробітку на одного працівника. Виробіток у натуральних одиницях зріс з 3357 м² у 2021 до 4836 м² в 2025. Отже, ефективність організації виробництва зросла на 44% за 5 років як прямий результат інвестицій в автоматизацію та успішної реалізації програми оптимізації чисельності персоналу.

Продуктивність праці у грошовому вимірі також зросла (табл. 2.10). Найбільший стрибок продуктивності відбувся у 2024 році (+38,3%), коли було введено в експлуатацію нові потужності та завершено основний етап реструктуризації персоналу.

Таблиця 2.10 - Динаміка продуктивності праці ТОВ «Барлінек Інвест», 2021-2025 роки

Показник	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, млрд грн	3,117	3,139	2,602	2,705	2,411
Кількість працівників, осіб	1 251	1 148	953	716	672
Продуктивність праці (дохід/ос), млн грн	2,492	2,735	2,731	3,778	3,588
Динаміка продуктивності (ланцюгова), %	-	+9,7%	-0,1%	+38,3%	-5,0%

Джерело: складено за [28-32]

Середня заробітна плата за 5 років зросла більше, ніж у двічі (з 14 789 грн. до 30 456 грн.), що є необхідним кроком для утримання кваліфікованих фахівців в умовах автоматизації, і в середньому на третину перевищує темпи офіційної інфляції та рівня заробітних плат по галузі деревообробки в промисловому секторі, перетворюючи підприємство на одного з найбільш привабливих роботодавців у Вінницькому регіоні (табл. 2.11, рис.2.9).

Таблиця 2.11 – Динаміка середнього рівня заробітної плати в ТОВ «Барлінек Інвест» та середньогалузевого рівня

Показник	Роки
----------	------

	2021	2022	2023	2024	2025
Середня заробітна плата ТОВ «Барлінек Інвест», грн	14 789	15 648	17 272	23 711	30 456
Приріст зарплати (рік до року), %	-	+5,8%	+10,4%	+37,3%	+28,4%
Середня зарплата по галузі, грн.	11 500	12 100	14 200	18 500	22 500
Перевищення галузевого рівня, %	+28,6%	+29,3%	+21,6%	+28,2%	+35,4%

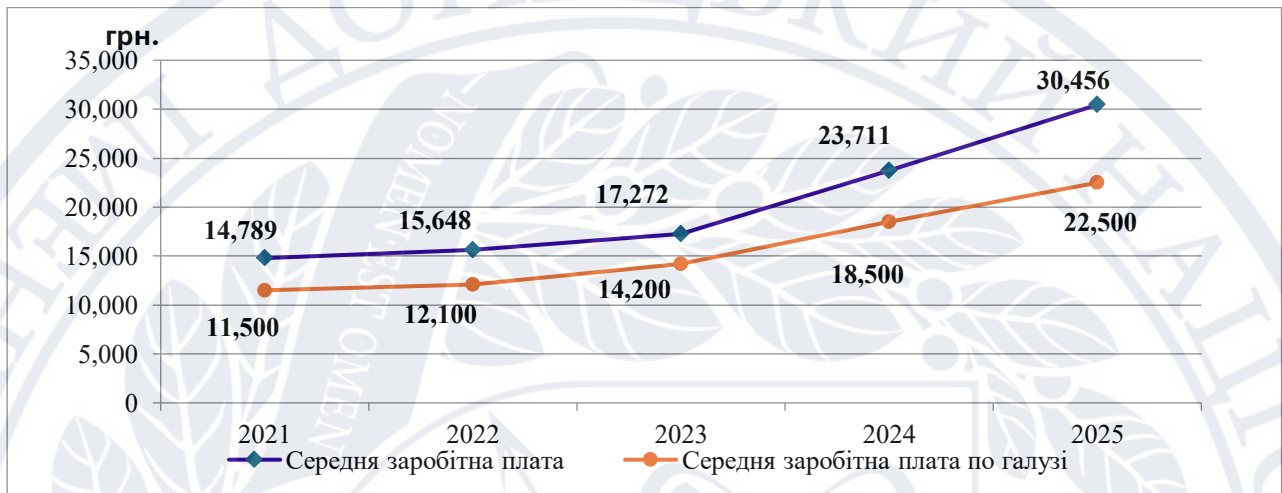


Рисунок 2.9 Динаміка середньої заробітної плати в ТОВ «Барлінек Інвест» та в середньому по галузі

Джерело: складено за [28-32]

Оскільки робота в ТОВ «Барлінек Інвест» передбачає використання високотехнологічного обладнання (Homag, Burkle), підприємство приділяє особливу увагу професійній підготовці, яка складається із програм внутрішнього навчання (програми наставництва для нових операторів ліній), міжнародного обміну, набуття цифрових компетенцій (навчання роботі з ERP-системами та автоматизованими системами управління технологічними процесами). Оскільки «Барлінек Інвест» є частиною міжнародної групи, ключові фахівці проходять стажування на підприємствах Barlinek S.A. у Польщі.

Особливе місце у корпоративній культурі займає безпека праці. Barlinek Group декларує амбітну мету досягти нульового рівня травматизму. На вінницькому заводі постійно проводяться тренінги з промислової безпеки, а робочі місця обладнуються найсучаснішими системами захисту та аспірації для забезпечення чистого повітря в цехах.

Підприємство активно залучає працівників до участі в екологічних ініціативах. Найбільш відомою є програма «1 за 1», згідно з якою за кожен проданий пачку паркетної дошки компанія фінансує висадку одного дерева. Станом на 2024 рік «Ліс клієнтів» налічує вже понад 18 мільйонів дерев, багато з яких було висаджено безпосередньо працівниками ТОВ «Барлінек Інвест» у лісництвах Вінниччини. Робота із розвитку корпоративної соціальної відповідальності формує високу лояльність персоналу та почуття причетності до глобальної місії збереження довкілля. В умовах воєнного стану компанія також підтримує мобілізованих співробітників та їхні родини, а також бере активну участь у гуманітарних проектах міста та області, що зміцнює репутацію Barlinek як відповідального корпоративного громадянина.

Отже, можна охарактеризувати економічний, екологічний та соціальний менеджмент ТОВ «Барлінек Інвест» як стійкі елементи системи менеджменту, які сформувались завдяки інтеграції ESG принципів і стандартизації системи менеджменту, переходу від традиційних до сучасних методів управління, вдалому поєднанню прогнозування і стратегічного планування, цифровізації управління і фокусуванню на людському капіталі.

2.3 Діагностика існуючих проблем та бар'єрів на шляху до забезпечення корпоративної стійкості

Проведене дослідження підтвердило, що корпоративна стійкість ТОВ «Барлінек Інвест» пов'язана з діяльністю в сфері виробництва багатошарової дерев'яної підлоги і акцентом на екологічність, технологічний розвиток і соціальну відповідальність. Підприємство акцентує увагу на використанні технологій, які роблять продукцію екологічною та нейтральною по відношенню до оточуючого середовища, мінімізації негативного впливу на природу і здоров'я людей. Постійна модернізація підприємства і впровадження сучасних технологій дозволяють компанії залишатись одним із найбільш екологічних в галузі, що сприяє підвищенню ефективності виробництва і зниженню екологічного сліду. Але в умовах турбулентності і невизначеності особливої

уваги потребують удосконалення стратегічного менеджменту, управління ризиками і можливостями, подальший розвиток корпоративної культури і компетенцій персоналу, а також оцінка і моніторинг стійкості.

Стратегічне управління ТОВ «Барлінек Інвест» в сучасних умовах спрямоване на підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх шоків, декарбонізацію виробництва та інтеграцію в європейський «Зелений курс» (Green Deal). Стратегія компанії синхронізована з планами розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року, яка першою в Україні офіційно оголосила про приєднання до європейських кліматичних ініціатив. ТОВ «Барлінек Інвест» прагне стати кліматично нейтральною компанією, що передбачає не лише висадку лісів, а й глибокий аудит вуглецевого сліду продукції (Life Cycle Assessment). Отримання екологічних декларацій EPD (Environmental Product Declaration) для вінницького заводу дозволяє компанії зміцнювати позиції на ринках ЄС, де при будівництві нових об'єктів перевага надається матеріалам з мінімальним рівнем викидів CO₂. Основними стратегічними цілями підприємства до 2030 року визначено підвищення енергетичної автономності, збільшення частки відновлюваної енергії, розширення асортименту і соціальний розвиток (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Інтеграція цілей ТОВ «Барлінек Інвест» у стратегію «Зеленого переходу» ЄС

Стратегічна ціль до 2030	Очікуваний результат	Джерело підтримки
Енергетична автономність	60-70% власної електроенергії	Власні інвестиції, NEFCO
Частка ВДЕ	27% у загальному балансі	NECP України, Green Deal
Розширення асортименту	Запуск ліній SPC та гібридів	Кредити ЄБРР, Barlinek S.A.
Соціальний розвиток	Створення 150+ нових робочих місць	Регіональні інвест-програми

Джерело: складено автором

Враховуючи критичний стан енергосистеми України через атаки на інфраструктуру, стратегічним пріоритетом №1 для підприємства стала енергетична автономність. До 2030 року планується перейти на 60-70% використання власної електроенергії. Компанія реалізує програму

децентралізації генерації, що включає: використання дерев'яної біомаси, когенерацію та тригенерацію, активізацію використання сонячної енергетики.

Модернізація виробничих котелень ТОВ «Барлінек Інвест» для спалювання деревних відходів дозволяє на 100% забезпечувати технологічні процеси (сушіння деревини) тепловою енергією. Додаткове впровадження установок, які одночасно виробляють електроенергію, тепло та холод дозволяє не лише знизити собівартість, а й гарантувати безперебійність роботи при відключеннях центральної мережі. У сфері сонячної енергетики підприємством планується встановлення дахових сонячних електростанцій для часткового покриття потреб у пікові денні години, що відповідає стратегії розвитку розподіленої генерації в Україні до 2035 року (ВДЕ до 27% загалом).

Для узагальнення поточної ситуації проведемо аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу у форматі SWOT-аналізу стратегічного розвитку ТОВ «Барлінек Інвест» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Результати SWOT-аналізу стратегічного розвитку ТОВ «Барлінек Інвест»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень автоматизації та продуктивності (+44% за 5 років) 2. Стабільна фінансова незалежність (власний капітал >90%) 3. Потужна експортна орієнтація (94% збуту на ринки ЄС) 4. Власна енергогенерація на відходах	1. Значне скорочення чисельності персоналу, що створює ризик втрати експертних знань 2. Висока залежність від кон'юнктури європейського ринку нерухомості 3. Чутливість до цін на сировину (ліс-кругляк) в Україні
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання попиту на екологічні матеріали в рамках «European Green Deal» 2. Розширення присутності на ринках Північної Америки та Азії. 3. Участь у програмах післявоєнної відбудови України	1. Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси 2. Логістичні ризики на кордонах з країнами ЄС 3. Валютна нестабільність та інфляційний тиск на собівартість

Джерело: складено автором

Аналіз, виконаний нами в даній роботі, показав, що головна увага в оцінці ефективності впровадження принципів стійкості на підприємстві приділяється екологічним та економічним складовим. Ретельно відслідковуються метрики обсягів виробництва, якості продукції, надійності роботи обладнання, безпеки

праці, екологічні та фінансові показники. Але комплексна система оцінки стійкості менеджменту ще не сформована, недостатньо використовуються показники задоволеності працею, рівнем мотивації, стійкості корпоративної культури та соціальної активності.

Для переходу від якісного опису проблем до точної кількісної діагностики бар'єрів на шляху забезпечення корпоративної стійкості ТОВ «Барлінек Інвест» проведено оцінку рівня стійкості системи менеджменту підприємства за період 2021–2025 років. Оцінку реалізовано за допомогою розрахунку суб-індексів за трьома базовими вимірами: економічним (E_c), екологічним (E_n) та соціальним (S_c), що інтегруються за формулою середньої геометричної в загальний Інтегральний коефіцієнт корпоративної стійкості (I_{cs}):

$$I_{cs} = \sqrt[3]{E_c \times E_n \times S_c}$$

Кожен суб-індекс розраховано на основі нормалізації фактичних маркерів діяльності підприємства (де значення 1,0 відповідає цільовому або еталонному рівню для галузі, а 0 – критичному стану). Динаміку розрахованих показників наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка суб-індексів та інтегрального коефіцієнта корпоративної стійкості ТОВ «Барлінек Інвест» за 2021–2025 роки

Компоненти оцінки стійкості менеджменту	2021	2022	2023	2024	2025	Абс. відх. (2025 від 2021)
Економічна стійкість (E_c) (рентабельність, автономія, дохід на 1 ос.)	0,88	0,86	0,79	0,84	0,62	-0,26
Екологічна стійкість (E_n) (зниження викидів, утилізація відходів, енергоефективність)	0,82	0,84	0,85	0,89	0,91	+0,09
Соціальна стійкість (S_c) (плинність кадрів, динаміка ФОП, безпека праці, мотивація)	0,74	0,68	0,55	0,48	0,42	-0,32
Інтегральний коефіцієнт стійкості (I_{cs})	0,81	0,79	0,72	0,71	0,62	-0,19

Джерело: розраховано та складено автором на основі.

Проведені розрахунки дозволяють зробити важливі аналітичні висновки щодо прихованих загрози в системі управління підприємства:

- **Екологічний компонент (En)** демонструє стабільне і впевнене зростання з 0,82 у 2021 році до 0,91 у 2025 році (+0,09). Отриманий результат є прямим наслідком успішного менеджменту в області модернізації когенераційних установок, переходу на 100% утилізацію тирси через лінію біопалива та впровадження систем комп'ютерного зору, що мінімізують виробничий брак деревини.

- **Економічний компонент (Ec)** залишався на високому рівні протягом 2021–2024 років завдяки утриманню значної частки експорту (90–92%) та фінансової автономії, проте у 2025 році суттєво просів до 0,62 (-0,26 відносно 2021 року). Головна причина – фіксація від'ємної рентабельності на рівні -7,45% через різке зростання операційних витрат на підтримку життєдіяльності заводу в умовах блекаутів та кризових шоків.

- **Соціальний компонент (Sc)** є найбільш критичною зоною у всій системі менеджменту підприємства. Суб-індекс соціальної стійкості перманентно знижувався протягом усього досліджуваного періоду, впавши з 0,74 до 0,42 (-0,32). Незважаючи на подвоєння середньої заробітної плати, стрімке скорочення чисельності персоналу (на 53,7% або на 579 осіб) сформувало критичне навантаження на систему управління людськими ресурсами. Менеджмент зіткнувся із жорстким дефіцитом інженерно-технічних кадрів та ризиком втрати унікальних експертних знань.

Саме дисбаланс між високою екологічною технологічністю та деградацією соціального компоненту призвів до загального зниження Інтегрального коефіцієнта корпоративної стійкості (Ics) з 0,81 (високий рівень) у 2021 році до 0,62 (середній/загрозливий рівень) у 2025 році.

Отримані результати чітко локалізують головну проблему ТОВ «Барлінек Інвест»: існуюча система менеджменту компанії змістила фокус уваги на екологічні та операційні показники, проігнорувавши розвиток внутрішнього людського капіталу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАРЛІНЕК УКРАЇНА» НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ СТІЙКОСТІ

3.1 Розробка стратегії забезпечення корпоративної стійкості в системі стратегічного менеджменту

Стратегія забезпечення корпоративної стійкості в системі стратегічного менеджменту є комплексом заходів і підходів, націлених на підтримку довгострокового розвитку компанії, її конкурентоспроможності і здатності адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Вона містить аналіз факторів, постановку цілей, вибір напрямів розвитку, розподілення ресурсів і контроль реалізації. На відміну від стратегії стабільності, корпоративна стійкість відображає можливість безперервного зростання діяльності підприємства, а не підтримку її в незмінному вигляді.

Аналіз макросередовища (економічних, політичних і соціальних чинників) і безпосереднього оточення компанії (конкурентів, постачальників, споживачів) повинен стати невід'ємною складовою менеджменту і дозволить вчасно виявляти можливості і загрози, визначати внутрішні ресурси і потенціал. Поруч із класичними методами SWOT-аналізу і PEST-аналізу, можуть використовуватись модель п'яти конкурентних сил Портера, SOAR-аналіз, NOISE-аналіз SCORE-аналіз, PESTLE-аналіз та інші (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інструментарій проведення попереднього аналізу при розробці стратегії забезпечення корпоративної стійкості підприємства

Інструмент	Характеристики
Модель Портера	Дозволяє оцінити привабливість галузі, виявити ризики і можливості, визначити потенційні загрози і зони зростання
SOAR-аналіз (сильні сторони, можливості, прагнення і результати)	Допомагає компанії визначити свої сильні сторони і можливості, які вона може використовувати, а також сформулювати цілі на майбутнє та очікувані результати; зосереджується на сильних сторонах компанії та навичках, над якими вона повинна працювати. На відміну від SWOT-аналізу, який фокусується на негативних аспектах (слабких сторонах і загрозах), SOAR орієнтується на позитивне сприйняття ситуації і мотивацію для досягнення спільних цілей

NOISE-аналіз (потреби, можливості, покращення, сильні сторони і виключення)	Орієнтується на співпрацю у вирішенні конкретних проблем, дозволяє оцінити поточну ситуацію і розробити стратегію для покращення майбутнього стану, допомагає командам зосередитись на минулому, щоб покращити майбутнє бізнесу. Те, як працює цей вид аналізу, допомагає компаніям реалізувати можливості, про які вони раніше не знали
SCORE-аналіз (сильні сторони, проблеми, варіанти, сприйнятливості та ефективності)	Фокусується на сильних сторонах – що компанія уже робить або може робити, проблеми відображають фактори, які можуть стати перепонами і вимагають ресурсів для подолання; варіанти представляють можливості, доступні компанії, і ризики, на які їй необхідно піти. Слід враховувати також реакцію ключових зацікавлених сторін, коли мова йде про очікувані винагороди або доходи. Компонент ефективності стосується того, як компанія забезпечить ефективну та надійну роботу своєї ініціативи
PESTLE-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори)	Зосереджений на зовнішніх факторах маркетингового середовища і характері їх впливу, дозволяє компаніям зрозуміти свої слабкі сторони та загрози і добре доповнює інші види стратегічного планування

Джерело: узагальнено автором

Визначення чіткої місії і цілей є дуже важливим етапом стратегічного менеджменту. Місія задає зміст існуванню компанії, а стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними за часом.

Стратегія повинна бути гнучкою і спроможною адаптуватись до зміни ринкових умов, технологічним інноваціям і конкуренції і визначати напрями ефективного розподілу матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів для досягнення найкращих результатів. Успішна стратегія повинна враховувати ризики і прагнути їх мінімізації.

Обов'язковим елементом стратегії забезпечення корпоративної стійкості є визначення ключових показників продуктивності (KPI) і організація системи моніторингу для оцінки прогресу і коригування у разі необхідності.

На основі принципів орієнтації на потреби зацікавлених сторін, розвитку лідерства і відповідальності, процесного підходу для підвищення узгодженості і ефективності діяльності, безперервного покращення, обґрунтованості прийняття рішень, прозорості, відповідальності і дотримання етичних норм нами

розроблена і пропонується стратегія модернізації системи менеджменту ТОВ «Барлінек Інвест» на засадах корпоративної стійкості (3.1).

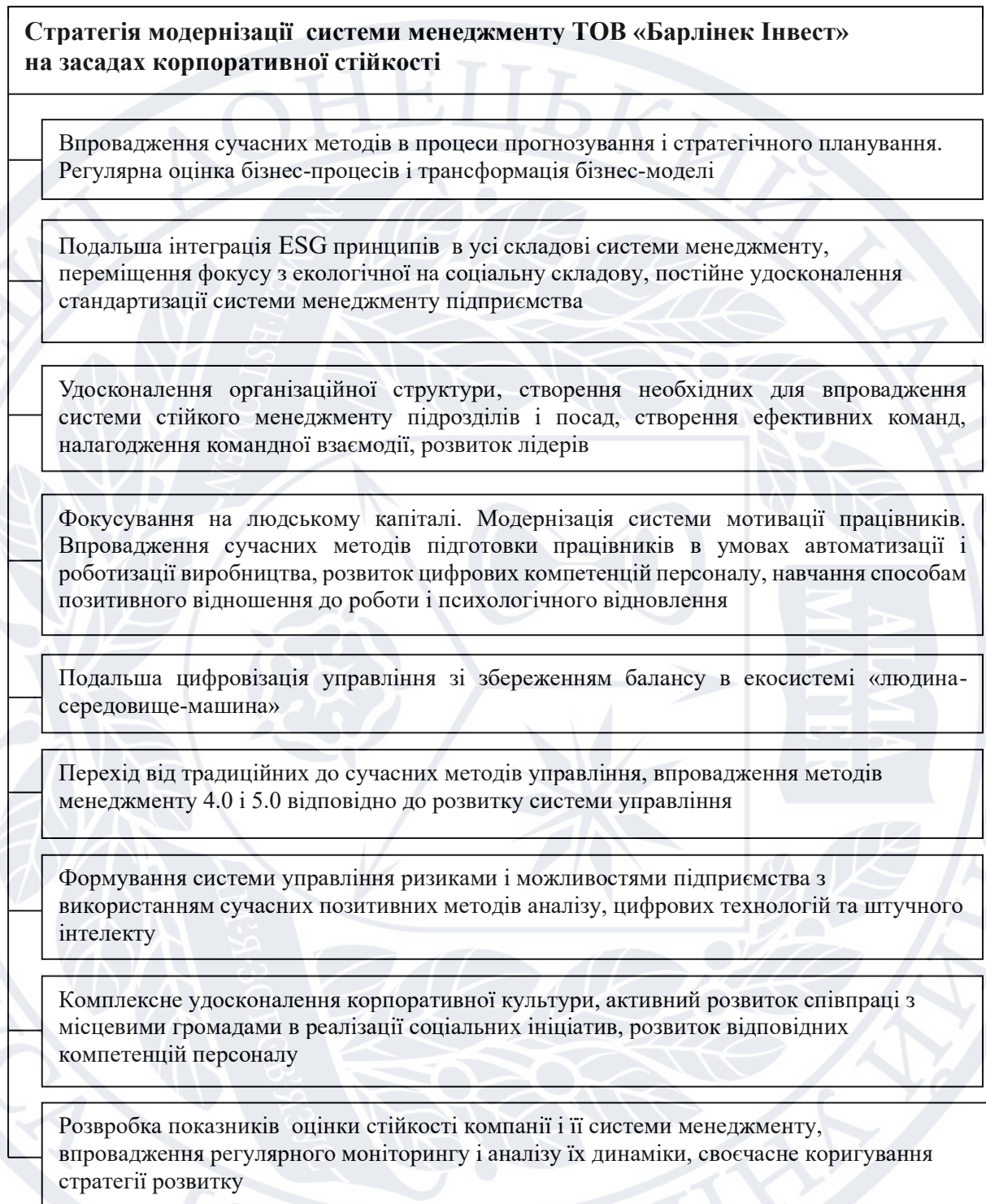


Рисунок 3.1 – Стратегія модернізації системи менеджменту ТОВ «Барлінек Інвест» на засадаї корпоративної стійкості

Джерело: складено автором

Враховуючи досягнуті підприємством успіхи в реалізації концепції інтенсивного розвитку і активну підтримку материнської компанії в напрямі реалізації принципів стійкості, нами пропонується перехід від стратегії екстенсивного використання ресурсів до стратегії цифрової та технологічної стійкості, що базується на інтелектуалізації виробництва. Вона передбачає впровадження сучасних методів в процеси прогнозування і стратегічного планування, регулярну оцінку бізнес-процесів і трансформацію бізнес-моделі.

На наш погляд, перспективним напрямом розвитку для підприємства стане трансформація бізнес-моделі, перехід від «Smart Factory» до її розширеної модифікації «Compact High-Tech Factory». Зміст обраної моделі полягає у забезпеченні здатності підприємства виробляти ідентичний або більший обсяг продукції меншими ресурсами, але з вищою технологічною складністю.

ESG принципи повинні інтегруватись в усі складові системи менеджменту, а фокус уваги необхідно концентрувати не тільки на економічній і екологічній компонентах, але й поширювати на активізацію соціальної складової. Трансформація менеджменту компанії повинна відбуватись на принципах безперервності і охоплення інноваційними процесами всіх компонентів організаційної структури. Інновації повинні не тільки створюватись спеціалізованими відділами і службами з досліджень і розробок, але й перетворитись на головні повсякденні інструменти зростання внутрішньої ефективності і конкурентоспроможності всіх підрозділів.

Для успішної реалізації стратегії модернізації системи менеджменту на підприємстві необхідно створювати відповідні підрозділи і посади, ефективні команди, налагоджувати командну взаємодію і приділяти увагу розвитку лідерів. В системі управління необхідно створити інтелектуальне ядро, яке містить мережу команд, які поєднують нійбільш талановитих менеджерів і фахівців, які здатні обрати оптимальний варіант розвитку, вирішувати не тільки поточні, але й майбутні проблеми всього підприємства. Команди повинні бути спеціалізованими, гнучко змінювати свій склад і структуру.

Три ключові вектори модифікації існуючої стратегії визначаються технологічним (тотальна автоматизація критичних вузлів виробничого процесу), операційним (орієнтація на 100% експорт у валютні зони для хеджування ризиків), соціальним (радикальне підвищення вартості людського капіталу через інвестиції в «якість» замість «кількості») векторами змін.

Нова модель допоможе підприємству пристосуватися до кризи через такі механізми:

- ключова ціннісна пропозиція залишається орієнтованою на преміум продукцію для широкого кола споживачів;
- у виробничому секторі пропонується перехід до моделі «цифрового двійника», здатного замінити процес простого моніторингу на повноцінне цифровізоване управління;
- трансформація в енергетичного донора за рахунок розширення бізнес-моделі: від спалювання відходів для себе до продажу надлишків енергії або палива (пелет) іншим підприємствам регіону: дозволяє створити додаткове джерело доходу, забезпечуючи фінансовий резерв при падінні попиту в ЄС;
- кадрова автономія: замість пошуку сотень нових працівників компанія перенавчає існуючих фахівців у режимі поєднання традиційних та цифрових методик, спрощення доступності програм перепідготовки («розумне менторство»);
- валютний щит: експортна орієнтація дозволяє формувати бюджет у валюті, що нівелює ризик інфляційного знецінення капіталу всередині країни.

Узагальнено відмінності попередньої, існуючої та пропонованої бізнес-моделі за концепцією Остервальдера та Піньє наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика бізнес-моделей ТОВ «Барлінек Інвест» до старту цифрових трансформацій та після очікуваного завершення

Елемент моделі	Попередня традиційна модель	Поточна модель, побудована на принципах «Smart Factory»	Нова (модернізована) модель «Compact High-Tech Factory»
Ціннісна пропозиція	Якісний паркет за конкурентною ціною за рахунок дешевої праці	Високотехнологічний, екологічно сертифікований преміум-продукт зі швидкою та розгалуженою регіональною логістикою	

Ключові ресурси	Висока частка ручної праці, локальна сировина, старі виробничі лінії та потужності	Автоматизовані лінії виробництва (3,36 млрд грн активів), ІТ-системи, власна біоенергетика з підтримкою енергонезалежності підприємства та громади	Перехід до «Digital Twin» виробництва (повний цифровий двійник), подальше впровадження AI-технологій у процеси аналітики і прогнозування розвитку
Ключові процеси	Ручне сортування, деревообробка з високою часткою людського фактора	Цифровий контроль якості (AI Vision), автоматизований цикл управління, Lean-менеджмент	Гіперавтоматизація (охоплення усіх важливих виробничих вузлів), формування енергетичного хабу
Структура витрат	Висока частка змінних витрат (ФОП на велику кількість людей, енергія з мережі)	Висока частка постійних витрат (амортизація), низькі питомі витрати на енергію та працю	Трансформація у повноцінного енергетичного донора через перехід від спалювання відходів для власних потреб до продажу надлишків енергії або палива (пелет) іншим підприємствам регіону
Цільові ринки	Змішаний: Україна, СНД, частково ЄС.	Глобальний: масштабування експортних потужностей до 94% (Західна та Центральна Європа)	100% експорту в країни з твердою валютою (EUR/USD) та національний ринок на потреби відновлення
Людські ресурси	Переважно витратна ресурсна модель використання персоналу, спрощені моделі розвитку за принципом прискореного онбордингу та входження у посаду	Підвищення рівня кваліфікації персоналу, розвиток екосистеми турботи і забезпечення високої продуктивності зі збереженням балансу життя-робота	Перехід до концепції радикального підвищення вартості людського капіталу через модель розумного менторства (поєднання класичних та цифрових інструментів підготовки)
Ключові партнери	Постачальники лісу та логістичні компанії	Локальні та міжнародні кластери постачання сировини	Енерготрейдери, розробники AI-рішень, локальні лісові кластери
Джерела доходів	Продаж готової продукції на національному і частково ЄС ринку	Продаж паркетної дошки із посиленою присутністю на міжнародній арені	Витрати на R&D (дослідження) та підтримку ІТ-інфраструктури

Джерело: складено автором за [44]

Для того, щоб ця стратегія стала реальністю, необхідна швидка розробка та впровадження наступних рішень:

1. Створення «Центру предиктивної аналітики», який аналізуватиме дані з ліній WoodEye для прогнозування зносу обладнання до того, як воно зламається та потребуватиме термінової заміни. Ключова мета – досягнення нульового простою виробництва в умовах обмеженого доступу до запчастин з ЄС.

2. Реновація системи енергозабезпечення, включено до інвестиційного плану на 2026 рік щодо встановлення додаткових когенераційних потужностей. У підсумку буде досягнуто повного переходу на модель енергетичної незалежності зі здатністю виступати чистим експортером енергії.

3. Зміна кадрової парадигми на основі впровадження індивідуальних планів розвитку (IDP) з акцентом на управління робототехнікою для перетворення наявного персоналу на технологічних менеджерів.

Перехід до автономної моделі «Compact High-Tech Factory» обґрунтовується не лише технологічною необхідністю, а й конкретними фінансовими ефектами, що виникають внаслідок зміни структури капіталу та витрат. Через значні обсяги інвестицій в активи (зростання до 3,36 млрд грн) у структурі собівартості ТОВ «Барлінек Інвест» спостерігається ефект операційного важеля, коли частка змінних витрат замінюється постійними витратами. При високому операційному важелі кожне наступне зростання обсягів реалізації на 1% приносить більше ніж 1% приросту чистого прибутку. Оскільки підприємство орієнтоване на експорт, при відновленні європейського ринку нерухомості нова модель дозволить нарощувати прибуток без пропорційного найму персоналу, що критично в умовах кадрового дефіциту.

Завдяки впровадженню енергоблоків на біопаливі та системі AI-аналітики для розкрою деревини, питома вага матеріальних витрат та витрат на енергоносії в собівартості одиниці продукції знижується на прогнозні 12–15%. Вивільнення 579 працівників при середній заробітній платі у 30,5 тис. грн дає річну економію ФОП понад 250 млн грн. Отже, при вартості нової цифрової лінії у 500 млн грн, вона окупається лише за рахунок економії на ФОП та відсутності ризику простою через брак кадрів за 2–2,5 роки (табл. 3.3).

Трансформація в модель «Compact High-Tech Factory» перетворює ТОВ «Барлінек Інвест» з матеріаломісткого виробництва на капіталомістке та інтелектуальне, що у перспективі забезпечуватиме стратегічний запас міцності, який у 2026 році дозволить підприємству поглинати зовнішні цінові шоки на енергоносії та сировину без втрати фінансової стійкості.

Таблиця 3.3 - Матриця стратегічної стійкості ТОВ «Барлінек Інвест» при реалізації запропонованої моделі трансформації

Фактор	Економічний механізм	Фінансовий результат
Енергонезалежність	Заміна закупівлі газу/електрики на власну утилізацію тирси	Зниження собівартості 1 м ² на 10-12%
Автоматизація WoodEye	Мінімізація браку та підвищення виходу чистої ламелі	Зростання валового прибутку на 5% з кожного кубометра лісу
Digital-управління	Оптимізація складських залишків (Just-in-Time).	Вивільнення оборотного капіталу на суму до 150 млн грн
Ріст зарплати	Селекція найбільш продуктивних кадрів	Зменшення плинності кадрів та витрат на рекрутинг

Джерело: складено автором

Розроблена стратегія трансформації бізнес-моделі ТОВ «Барлінек Інвест» доводить, що криза стала каталізатором переходу підприємства на рівень Industry 4.0. Завдяки свідомому скороченню витрат на низькопродуктивну працю та масованим інвестиціям в активи, компанія сформувала «імунітет» до зовнішніх шоків, зберігши прибутковість на рівні 179 млн грн навіть у найскладніший рік.

Іншим варіантом трансформації бізнес-моделі є розширення видів ціннісної пропозиції, наприклад, виробництво стінових панелей для внутрішнього інтер'єру, зовнішнього покриття будинків, удосконалення існуючого модельного ряду для використання в екологічних будівлях на зразок розумних будинків, виробництво предметів інтер'єру із відходів виробництва, виробництво матеріалів для оформлення терас, балконів, садової території. Цифровізація бізнес-процесів і використання штучного інтелекту дозволить додати до продуктової моделі компоненти послуг. Це можуть бути дизайнерські послуги, консультації та навчання команд з монтажу підлогових покриттів, інформаційні проекти для навчання школярів і дорослих людей за тематикою різновидів дерев і особливостей їх вирощування та переробки, продаж рослинного матеріалу – саджанців дерев та інших рослин для клієнтів, які поділяють екологічні принципи.

Трансформація системи менеджменту повинна також супроводжуватись комплексним формуванням сучасної корпоративної культури, розвитком

відповідних компетенцій персоналу і активною співпрацею з місцевими громадами в реалізації соціальних ініціатив.

3.2 Впровадження інноваційних моделей управління та соціально-етичні аспекти модернізації

Інновації в менеджменті – це стратегічно важливі дії для компаній, які бажають не просто вижити, але й успішно працювати і розвиватись в умовах експоненційно змінюючогося світу. Сучасний підхід до управлінських інновацій полягає у створенні самовідновлюваних систем – компаній, які можуть безперервно трансформуватись без зовнішніх поштовхів. Вони перетворюють здатність до змін в стійку конкурентну перевагу, яка дозволяє їм безперервно створювати цінність для клієнтів, акціонерів і суспільства в цілому. Практикою сучасного менеджменту доведено, що компанії, які інтегрують інновації в менеджменті з цифровою трансформацією, досягають набагато кращих результатів, ніж ті, які трансформують технології і управління окремо.

Інноваційні моделі менеджменту акцентують увагу на гнучкості, адаптивності, постійному розвитку і впровадженні нововведень. Вони дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни ринку, створювати конкурентні переваги і встроювати інновації в повсякденну діяльність.

До інноваційних моделей менеджменту на сьогоднішній день належать: Agile-моделі; модель відкритих інновацій; модель організацій, які самонавчаються; модель блакитного океану; модель проектного менеджменту; двошвидкісна модель; цифрові екосистеми та платформенна модель управління

Agile-модель (гнучка модель) дозволяє створювати продукт поетапно, невеликими робочими частинами, які можна одразу тестувати і покращувати; команда сприймає зміни не як загрозу, а як можливість зробити продукт кращим; кожне рішення повинно підвищувати цінність для клієнта; дуже важливою є налагоджена командна взаємодія; регулярні обговорення дозволяють миттєво скоригувати курс; команда витрачає час не на звіти, а на створення продукту;

завдяки високому рівню самоорганізації кожний учасник несе відповідальність за результат, а не тільки за свою роль [13].

Agile – методології потребують наявності згуртованих команд і найчастіше використовуються для ІТ, але можуть застосовуватись для виробництва, маркетингу, фінансового сектору, освіти та інших сфер, де потрібна адаптація під індивідуальні замовлення. Окреслена модель може використовуватись в ТОВ «Барлінек Інвест» в процесі автоматизації і роботизації виробництва, а також при цифровізації управлінських процесів.

Модель відкритих інновацій передбачає активну взаємодію компанії із зовнішнім середовищем для обміну знаннями, технологіями і ресурсами. Головна ідея полягає в поєднанні зовнішніх і внутрішніх джерел інновацій для прискорення інноваційного процесу, розширення ринків збуту і підвищення конкурентоспроможності [41]. Основою моделі є створення стійкої бізнес-моделі компанії як пріоритету порівняно з завоюванням лідерських позицій на ринку. Модель відкритих інновацій дозволяє швидше впроваджувати нові технології, знижувати витрати на дослідництво і розробку за рахунок використання зовнішніх ресурсів, збільшує гнучкість і адаптивність до змін ринку, підвищує конкурентоспроможність компанії, створює екосистему інновацій та може застосовуватись ТОВ «Барлінек Інвест» у модернізації взаємовідносин із материнською компанією.

Модель організації, яка навчається розглядає організацію як систему, яка постійно генерує, набуває і розповсюджує знання, адаптується до зміни зовнішнього середовища і вдосконалює свою поведінку на основі вивчення власного досвіду [14]. В такій організації навчання стає невід'ємною частиною робочого процесу, а розвиток персоналу – ключовим фактором ефективності і конкурентної переваги. Модель базується на п'яти вміннях, які повинні розвиватись в організації: самовдосконаленні особистості, коригуванні ментальних моделей працівників, формуванні загального бачення майбутнього для згуртованості працівників, груповому навчанні, формуванні системного мислення як ключової дисципліни, яка дозволяє вивчати всі інші. Враховуючи

той факт, що найбільшим ризиком для ТОВ «Барлінек Інвест» є недостатній рівень забезпечення висококваліфікованим персоналом, означена модель може впроваджуватись при модернізації системи управління персоналом.

Модель блакитного океану передбачає створення нового ринкового простору, де відсутні пряма конкуренція, а компанія формує унікальну пропозицію і встановлює власні правила. Ключовим принципом моделі є створення нової ціннісної інновації, яка дозволить компанії вийти за межі існуючого попиту. Ідея перетворюється на життєздатний бізнес, коли сформовані чотири елементи: корисність для покупця – ціна – витрати – впровадження [45]. Така модель може бути застосована ТОВ «Барлінек Інвест», коли воно вирішить модернізувати наявну на сьогодні стратегію і розширить виробництво за рахунок впровадження абсолютно нового продуктового ряду або послуг.

Проектно-орієнтована модель розглядає діяльність компанії крізь призму проєктів. Цілі, задачі і процеси, які раніше відносились до функціональної діяльності, інтерпретуються як проєкти – виокремлені об'єкти управління з міжфункціональним характером [35]. Такий підхід дозволяє цілеспрямовано виділяти ресурси для вирішення конкретних задач, формувати команди з урахуванням специфіки кожної з них і орієнтуватись на конкретні часові межі. Проектно-орієнтована модель фокується на унікальних задачах, може функціонувати паралельно традиційній лінійно-функціональній структурі компанії, але дозволяє уникнути недоліків, команда проєкту формується за рахунок виділення організаційних ресурсів потрібної функціональної спеціалізації, принципи і методи управління проєктами використовуються для досягнення цілей організації. Вона може застосовуватись ТОВ «Барлінек Інвест» при впровадженні нових проєктів розширення виробництва і будівництві нових автоматизованих ліній.

Двошвидкісний менеджмент передбачає одночасне використання двох підходів до управління – ієрархічного (традиційного, передбачуваного) та сітьового (інноваційного, гнучкого) з метою поєднання стабільності і ефективності з можливістю швидких трансформацій та революційних змін.

Допомагає компаніям впроваджувати зміни організовано і послідовно, вистроювати процес так, щоб команда сприйняла зміни і почала працювати по-новому. При цьому важливо забезпечувати узгодженість між цими двома аспектами: ієрархічна частина повинна бути пов'язана з інноваціями, а інновації – інтегровані в загальну структуру організації. Цю модель використовують при реорганізації бізнесу, запуску нових продуктів і напрямів, ребрендингу і зміні позиціонування, впровадженні нових бізнес-процесів, покращенні внутрішньої культури і комунікацій, цифровій трансформації [33].

Цифрові екосистеми та платформенна модель менеджменту дозволяють створювати гнучкі, масштабовані та інноваційні бізнес-моделі, засновані на взаємодії всіх учасників через цифрові платформи.

Цифрові екосистеми – це сукупність взаємопов'язаних цифрових платформ, застосунків, пристроїв і даних, які складають цілісне середовище для функціонування підприємства. Їх ключовими характеристиками є взаємозалежність учасників, сумісне створення цінності, наявність цифрової платформи, динамічність, використання цифрових технологій.

Платформенна модель менеджменту – підхід, при якому компанія створює бізнес-середовище, яке забезпечує взаємовигідну співпрацю між різними ланками бізнесу. Платформа виступає посередником, поєднуючи постачальників і клієнтів та мінімізуючи кількість ланок між ними.

Такі моделі підвищують гнучкість бізнесу, оптимізують витрати, прискорюють впровадження нових ідей, створення нових бізнес-моделей і продуктів, але потребують гнучких адаптивних підходів до управління і роботи з даними, координації і взаємодії учасників і урахування ризиків, пов'язаних з безпекою даних. Можуть використовуватись ТОВ «Барлінек Івест» в процесі подальшої цифровізації бізнесу і при переході на платформенну модель управління.

Успішне впровадження інноваційних моделей менеджменту вимагає системного підходу, гнучкості і постійного удосконалення процесів. Для цього рекомендується використовувати поступовий підхід, використовувати цифрові

технології, data-driven стратегічне управління, формувати інноваційну культуру в компанії, співпрацювати із зовнішніми партнерами, використовувати збалансовані системи показників.

Процес впровадження інноваційних моделей управління в систему менеджменту відбувається за такою схемою (рис. 3.2).

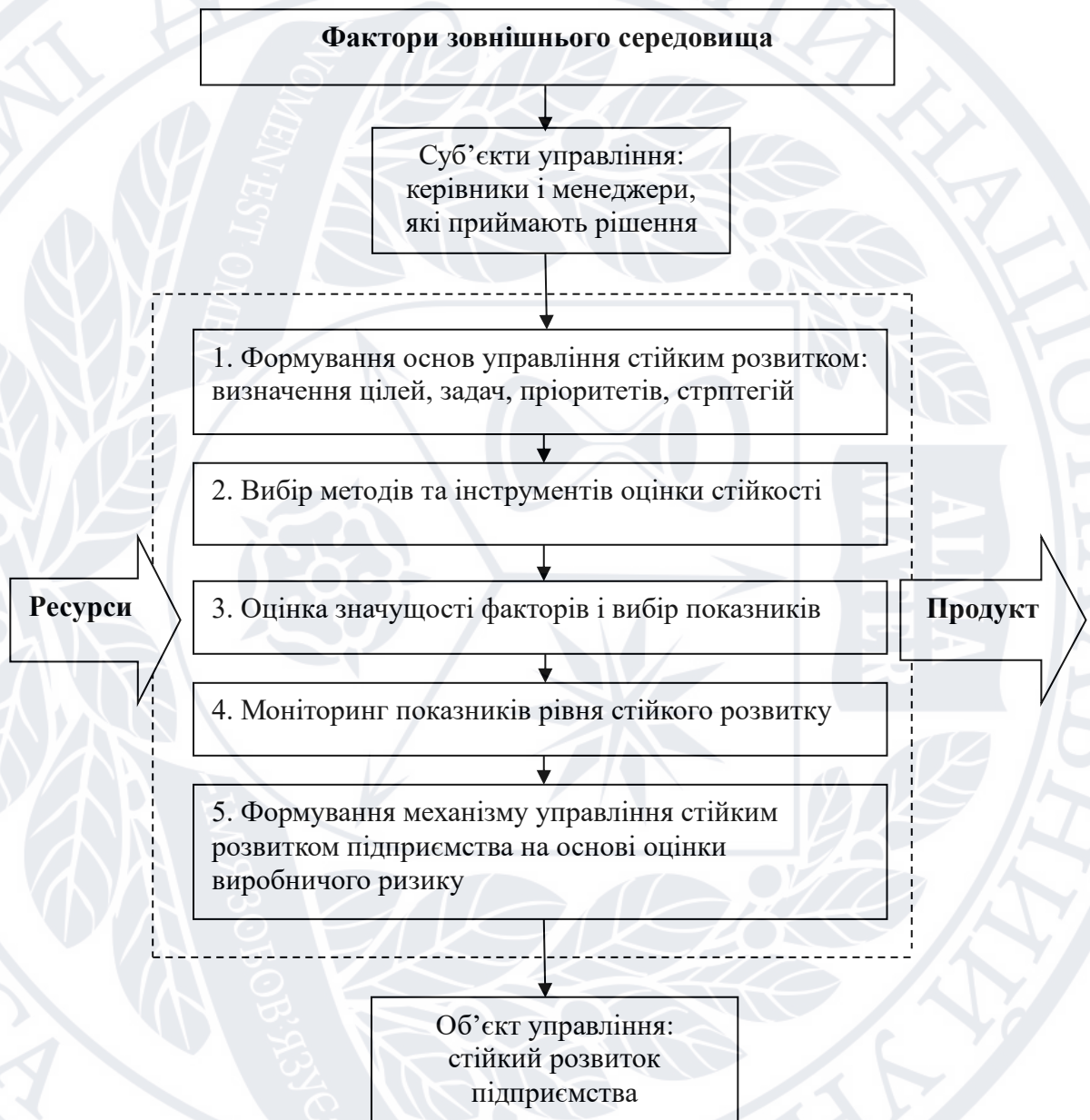


Рисунок 3.2 – Схема процесу впровадження інноваційних моделей управління

Джерело: складено автором

Головними факторами успішності є розвиток лідерства (керівники повинні бути відкритими до змін і здатними стимулювати інноваційну активність працівників); інноваційне управління людськими ресурсами; постійне оновлення інфраструктури і навичок працівників; адаптція технологічних рішень до особливостей діяльності і організаційної культури; вимірювання і контролб процесів впровадження інноваційних моделей управління.

Модернізація системи менеджменту потребує дотримання балансу між технологічними, економічними та етичними аспектами, а також урахування довгострокових соціальних наслідків управлінських рішень. Соціально-етичний підхід зміцнює репутацію компанії, підвищує довіру всередині колективу, знижує ризики і попереджує конфлікти, сприяє стійкому розвитку бізнесу.

Найважливішими соціально-етичними аспектами модернізації системи менеджменту є:

- захист конфіденційних даних при впровадженні цифрових технологій, розробка стратегій захисту, використання шифрування, моніторингу та аудиту доступу до даних;
- автоматизація та витісняючий ефект – скорочення робочих місць і зміна структури зайнятості, вирішення апитань соціального захисту скорочених працівників: впровадження програм перекваліфікації, переорієнтації, впровадження універсального базового підходу;
- розробка збалансованих даних для забезпечення справедливих рішень у машинному навчанні, регулярна перевірка алгоритмів з етичних і соціальних позицій;
- забезпечення інклюзивності цифрових рішень для подолання цифрової нерівності, скорочення соціальних та економічних розривів;
- навчання менеджерів професійній етиці, етичному використанню даних і розвиток етичного мислення для попередження негативного впливу технологій на міжособистісні взаємовідносини;

- необхідність урахування зобов'язань перед різними зацікавленими сторонами: працівниками, клієнтами, постачальниками, місцевими громадами, державними органами та ін.;

- розробка формальних етичних кодексів для встановлення морально-етичних меж для управлінських рішень, підвищення передбачуваності і обгрунованості рішень.

Для мінімізації негативних наслідків модернізації системи управління розробляються стратегії захисту даних і контролю доступу; навчання і перекваліфікація працівників, на яких вплинула автоматизація, через освітні і професійні програми; впровадження етичних фільтрів при розробці і оцінці алгоритмів з точки зору справедливості і відсутності дискримінації; створення механізмів зворотного зв'язку та комітетів з етики для обговорення етичних питань, розгляду повідомлень про порушення норм і покращення морального клімату в компанії; навчання менеджерів етичній поведінці, підвищення сприйнятливості працівників до етичних проблем і розвиток творчого мислення; урахування принципу застережливості при розробці і впровадженні нових технологій, особливо в сфері штучного інтелекту.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено еволюцію наукової категорії «стійкість», яка пройшла шлях від вузькоспеціалізованого фізико-механічного поняття до цілісної мікроекономічної концепції корпоративної стійкості та практичного інструменту в менеджменті. Визначено, що сучасна модель стійкого управління базується на балансі економічних інтересів, екологічної безпеки та соціальної справедливості, що отримало нормативне втілення в міжнародних ESG-принципах, цілях ООН до 2030 року та стандартах нефінансової звітності GRI й CSRD. Доведено, що в умовах глобальної турбулентності корпоративна стійкість є динамічною здатністю бізнес-систем адаптуватися до ризиків і створювати довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів.

2. Обґрунтовано, що для успішної практичної реалізації концепції стійкості традиційний менеджмент (Менеджмент 1.0) із його жорсткою вертикальною ієрархією та фокусом виключно на прибуток виявився неефективним. Визначено ключові аспекти створення стійкої системи управління в епоху Індустрії 5.0, які вимагають комплексної модернізації організаційних структур, цифровізації процесів на основі штучного інтелекту (Менеджмент 4.0 та 5.0), інтеграції ESG-ризиків у стратегічне планування, а також переходу до людиноцентричного підходу й розвитку гнучких Agile-практик.

3. Проаналізовано передовий світовий досвід впровадження принципів стійкості в діяльність транснаціональних корпорацій та великих організацій (промисловість і енергетика, ІТ сектор, ритейл, фінанси). Узагальнення доводить, що системна інтеграція ESG-критеріїв у ланцюги постачання, використання відновлюваної енергії, автоматизація екологічного контролю, безперервне онлайн-навчання персоналу та прозорий моніторинг не лише мінімізують негативний вплив на довкілля, але й безпосередньо підвищують ринкову конкурентоспроможність, залучають додаткові інвестиції та забезпечують фінансовий імунітет компаній.

4. Надано загальну характеристику ТОВ «Барлінек Інвест» (м. Вінниця) – потужного вітчизняного об'єкта з 100% іноземним капіталом, що є критично важливим виробничим хабом міжнародної групи Barlinek Group і забезпечує близько 40% загального світового обсягу випуску паркетної дошки бренда. Визначено, що підприємство має вертикально інтегровану предметно-технологічну структуру повного циклу деревообробки та лінійно-функціональну модель управління. Попри воєнні дії та логістичну блокаду кордонів, компанія утримує завантаженість потужностей на рівні понад 70% і демонструє високу експортну активність (експорт у 2025 році склав 52,43 млн дол. США, забезпечивши позитивне торговельне сальдо у 20 млн дол. США).

5. Здійснено оцінку ефективності менеджменту компанії та встановлено, що ТОВ «Барлінек Інвест» сформувало збалансовану систему управління, впровадивши стандарти ISO 9001, ISO 14001, сертифікацію FSC та безвідхідний цикл «Zero Waste» із генерацією власної біоенергії. Аналіз фінансово-економічної динаміки за 2021–2025 роки виявив високу фінансову автономію капіталу ($>0,90$) та стійке нарощення вартості активів до 3,36 млрд грн. Водночас зафіксовано, що під впливом воєнно-кризових чинників чисельність персоналу скоротилася на 53,7% (з 1251 до 672 осіб), проте за рахунок глибокої автоматизації ліній виробіток на одного працівника зріс на 44%, а середня заробітна плата збільшилася вдвічі (до 30456 грн), суттєво перевищивши середньогалузевий рівень.

6. На основі розробленого інтегрального коефіцієнта корпоративної стійкості (Ics) діагностовано, що загальний рівень стійкості системи менеджменту підприємства знизився з високого (0,81 у 2021 році) до загрозливого середнього рівня (0,62 у 2025 році). Виявлено дисбаланс у зміні управління: за стабільного зростання екологічного суб-індексу до 0,91 (+0,09), економічний компонент просів до 0,62 (-0,26) через від'ємну рентабельність (-7,45%), а соціальний суб-індекс впав до критичних 0,42 (-0,32). SWOT-аналіз підтвердив, що головним бар'єром є гострий кадровий дефіцит і ризик втрати

експертних знань через міграційні процеси, а також чутливість бізнесу до цін на вітчизняний ліс-кругляк та кон'юнктури ринку нерухомості ЄС.

7. Розроблено та запропоновано стратегію модернізації системи менеджменту ТОВ «Барлінек Інвест» на засадах корпоративної стійкості, центральним вектором якої є перехід від моделі «Smart Factory» до високотехнологічної та капіталомісткої моделі «Compact High-Tech Factory». Модель передбачає інтелектуалізацію виробництва через впровадження повноцінного цифрового двійника для нівелювання операційних збоїв, створення «Центру предиктивної аналітики» для оптимізації зносу ліній WoodEye та розширення асортименту за рахунок інноваційних водостійких композитів. Обґрунтовано фінансово-економічний ефект моделі: за рахунок високого операційного важелю та економії ФОП понад 250 млн грн на рік, інвестиції у нову цифрову лінію окупаються за 2–2,5 роки, мінімізуючи кадровий дефіцит і знижуючи витрати на енергоносії на 12–15%.

8. Визначено, що успішна реалізація розробленої стратегії потребує впровадження інноваційних моделей управління, насамперед гнучких методологій для процесів діджиталізації та концепції організації, що навчається, для реформування кадрової політики за принципом «розумного менторства». Досліджено соціально-етичні аспекти модернізації, які вимагають від керівництва ТОВ «Барлінек Інвест» жорсткого захисту цифрових даних, перекваліфікації працівників, на яких вплинув витісняючий ефект автоматизації, та активного розвитку соціального підприємництва. Пропонується розширити взаємодію з місцевими громадами Вінниччини через спільні екологічні акції з відновлення лісів, очищення річки Південний Буг та створення відкритих освітніх платформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г., Синиченко А., Сіснерос Мунос М. Р. Менеджмент у часи невизначеності та криз: трансформація управлінської парадигми України. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70>
2. Глобальна ініціатива звітності (GRI) : Міжнародні стандарти нефінансової звітності сталого розвитку. URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
3. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 3. С. 53–58.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства на засадах концепції ESG. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 102–108.
5. Директива ЄС про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку (CSRD) : Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС від 14 грудня 2022 року № 2022/2464. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/>
6. Директива про корпоративну перевірку належної обачності щодо сталого розвитку (CSDDD) : Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС від 24 травня 2024 року № 2024/1760. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/>
7. Дороніна О. А., Терегубов О. С., Якімова Н. С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*. 2022. No 4 (48). С. 31–39.
8. Загальні стандарти розкриття інформації про сталий розвиток (IFRS S1) та Кліматичні розкриття (IFRS S2) : Міжнародні стандарти Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB). 2023. URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>

9. Закон України. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. 2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19?find=1&text=%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA#w1_1
10. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Інноваційний менеджмент як інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 233–244.
11. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник : практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.
12. Колот А. М., Герасименко О. О. Управління знаннями та інтелектуальний капітал підприємства. Київ: КНЕУ, 2016.
13. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. Вип. 6. С. 106–107.
14. Кононов О. І., Кононов І. О. Використання бізнес-промптів у сучасній підприємницькій діяльності. *Бізнес Інформ*. 2026. №1. С. 92–100.
15. Корольчук О. Л. Управління змінами як фактор розбудови національної резильєнтності в сучасних умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2020. Т. 31. № 5. С. 88–92.
16. Лепейко Т., Ддугова, О., Мосумова А. Інноваційний розвиток промислових підприємств на засадах екологізації та esg-принципів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* 2026. №354 (3). С. 658–665.
17. Лисичко А.М. Методика економічного аналізу об'єктів що складають лісогосподарську діяльність. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6270>

- 18.Мних О. Б., Гречин Б. Д. Актуальні проблеми у сфері торгівлі необробленою деревиною та факторний аналіз діяльності деревообробних підприємств України. *Наук. вісник Національного лісотехнічного ун-ту України*. 2016. Вип. 26.2. С. 143–149.
- 19.Невар О. В. Теоретичні основи сталого розвитку деревообробної промисловості. *Економічний простір*. №188. С. 9-13.
- 20.Офіційний сайт компанії ТОВ «Барлінек Інвест». URL: <https://pol-ukr.com/en/grupa-barlinek/>
- 21.Паризька угода : Міжнародний договір ООН від 12 грудня 2015 року. Рамкова конвенція ООН про зміну клімату. URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>
- 22.Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 року № A/RES/70/1. URL: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- 23.Подольчак Н. Ю., Наливайко Н. Я. Вибір стратегії лізингу для забезпечення екологізації діяльності деревообробних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3 (165). С. 210–218.
- 24.Регламент ЄС про таксономію сталого фінансування: Регламент Європейського Парламенту та Ради ЄС від 18 червня 2020 року № 2020/852. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R0852> (дата звернення: 30.05.2026).
- 25.Рєпін К. Екологічна політика України: імперативи, принципи, критерії. *Development Service Industry Management*, 2024. .№1. С. 159–165.
- 26.Суворова С. Стан та перспективи розвитку деревообробної промисловості України. *Вісник ДонНУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2025. URL: <https://journals.urau.ua/visdonnuetec/article/view/11645>
- 27.ТОВ «Барлінек Інвест». Реєстраційні дані та загальна характеристика підприємства. URL: <https://opendatabot.ua/c/34004579>

- 28.Фінансові результати ТОВ «Барлінек Інвест» за 2021 рік. 12 с.
- 29.Фінансові результати ТОВ «Барлінек Інвест»за 2022 рік. 11 с.
- 30.Фінансові результати ТОВ «Барлінек Інвест»за 2023 рік. 13 с.
- 31.Фінансові результати ТОВ «Барлінек Інвест»за 2024 рік. 10 с.
- 32.Фінансові результати ТОВ «Барлінек Інвест»за 2025 рік. 14 с.
- 33.Чернікова, Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2023. № 25. С. 54-58.
- 34.Шергіна Л. А., Репін К. С. Теоретичне підґрунтя організації екологічного підприємництва в контексті концепції сталого розвитку. *Наукові праці НДФІ*. 2023. №1. С. 43–55
- 35.Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Upper Saddle River : Addison-Wesley, 2011. 264 p.
- 36.Artomova, Alina. Management of Innovative Development of Socio-Economic Systems: Collective Monograph. 2024.
- 37.Barlinek engineered wood flooring. URL:
<https://www.us.barlinek.com/barlinek-engineered-wood-flooring/>
- 38.Barlinek Invest Limited, Ukraine - USD 32.65 Million Imports and 52.43 Million Exports. URL:
<https://www.marketinsidedata.com/en/company/barlinek-invest-limited/f66a3fddf6c9148aa97717cc6f8421c6>
- 39.Barlinek Inwestycje Biomass Project Summary. URL:
<https://www.scribd.com/document/470654192/barlinek>
- 40.Barlinek to Initiate Production in Central Ukraine - Floor Daily. URL:
<https://www.floordaily.net/flooring-news/barlinek-to-initiate-production-in-central-ukraine>
- 41.Chesbrough H. Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business. Oxford : Oxford University Press, 2020. 208 p.

- 42.Elkington J. Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. London : Fast Company Press, 2020. 288 p.
- 43.Kotter J. P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 224 p.
- 44.Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
- 45.Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York : Doubleday, 2006. 445 p.
- 46.Shaulska L., Bei H., Zaharieva G. and Zahariev A. Industry 4.0: the transformation of management systems and influence tools. *Int. J. Global Energy Issues*. 2025. Vol. 47. pp. 70-87.

ДОДАТКИ

Додаток А

Галузевий аналіз та джерела впровадження принципів корпоративної стійкості у міжнародну управлінську практику

Галузь / Компанія	Основні вектори та цифрові рішення у сфері стійкості	Очікувані ефекти та стратегічні цілі	Офіційне джерело (URL)
АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ			
Volvo Cars (Швеція)	Електрифікація модельного ряду, використання екологічної енергії у виробництві та ланцюгах постачання; переробка 99% відходів.	Кліматична нейтральність до 2040 року; зниження використання води на 50%.	Volvo Cars Sustainability
Toyota (Японія)	Інтеграція принципів Lean Management через Toyota Production System (TPS); ліквідація втрат на виробництві.	Безперервне навчання персоналу, підвищення ефективності та лідерство в індустрії.	Toyota Sustainability
ВАЖКА ПРОМИСЛОВІСТЬ ТА ЕНЕРГЕТИКА			
AGC Glass Europe (Бельгія/Японія)	Впровадження систем контролю забруднення повітря; використання низьковуглецевого флоат-скла та скляного бою.	Досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року; сертифікація ISO 50001 та ISO 14001.	AGC Glass Europe Sustainability
CNPC (Китай)	Використання штучного інтелекту для моніторингу обладнання в реальному часі; уловлювання та зберігання вуглецю (CCUS).	Вуглецева нейтральність до 2060 року; інтегрований розвиток «зеленої» енергетики.	CNPC Sustainability
ReNew Power (Індія)	Роботизоване очищення сонячних панелей для економії води; цифрові рішення для управління активами.	Зниження викидів парникових газів на 29,4% до 2027 року; перевірка ESG-стандартів постачальників.	ReNew Sustainability
Jindal Stainless (Індія)	Запуск першого в країні заводу з виробництва «зеленого» водню для металургії; впровадження ESG-платформи.	Зниження вуглецевих викидів на 50% до 2035 року; утилізація відходів на рівні 99,99%.	Jindal Stainless ESG
ТЕХНОЛОГІЇ, IT ТА ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ			
Microsoft Corporation (США)	Платформи <i>Microsoft for Sustainability</i> та <i>Sustainability Manager</i> ; ІІІ для моделювання клімату й аналізу ESG-метрик.	Нульовий рівень викидів вуглецю до 2030 року; повне припинення	Microsoft Sustainability

		вуглецевих викидів до 2050.	
Alibaba Group (Китай)	Концепція Score 3+; модель прогнозування клімату <i>Baguan</i> від DAMO Academy; триступенева структура управління ESG.	Вуглецева нейтральність власних операцій до 2030 року; декарбонізація через цифрові платформи.	Alibaba Group ESG
Xiaomi Corporation (Китай)	Гіперавтоматизація на <i>Xiaomi Smart Factory</i> (81%); розвиток екосистеми «Людина-Автомобіль-Дім».	Вуглецева нейтральність до 2030–2040 років; програми глобальної утилізації техніки.	Xiaomi ESG Reports
Google (США)	Застосування Agile-підходу (Scrum, Kanban) для швидкої адаптації та безперервного випуску інновацій.	Оптимізація командної взаємодії, пришвидшення процесів та адаптивність до змін ринку.	Google Sustainability
РІТЕЙЛ ТА ТОВАРИ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ (FMCG)			
IKEA (Швеція)	Стратегія <i>People & Planet Positive</i> ; перехід на 100% відновлювану/перероблену сировину для продукції та упаковки.	Зниження викидів від ланцюга постачань на 50% до 2030 року; нульові викиди до 2050 року.	IKEA Sustainability
Unilever (Велика Британія)	Стандартизація за ISO 14001; перехід на 100% відновлювані джерела енергії на заводах; програми підтримки фермерів.	Скорочення викидів CO ₂ за операціями на 68%; перехід на повністю перероблювану упаковку.	Unilever Sustainability
Werner & Mertz (бренд <i>Green Care Professional</i> , Німеччина)	Концепція <i>Cradle to Cradle</i> (C2C); використання рослинних компонентів та 100% вторинного пластику.	Економія нафти, пластику та CO ₂ ; отримання сертифікатів <i>Cradle to Cradle Certified Gold</i> .	Green Care Professional
Patagonia (США)	Програма <i>Common Threads</i> (ремонт та подовження служби речей); використання 100% органічної бавовни.	Досягнення 100% рівня використання перероблених матеріалів; аудит постачальників на соціальні стандарти.	Patagonia Activism
The Coca-Cola Company (США)	Стратегія «Світ без відходів»; оцінка постачальників за критеріями водоефективності та захисту клімату.	Перехід на 100% перероблювану упаковку; збір та переробка 100% еквіваленту	Coca-Cola Sustainability

		випущеної продукції до 2030.	
ФІНАНСОВИЙ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ			
Японський банк розвитку (DBJ, Японія)	Програми кредитування <i>Environmentally, BCM та Health Management Rated Loan</i> ; система <i>DBJ Green Building Certification</i> .	Балансування економічної, соціальної та екологічної стійкості через оцінку ESG-ризиків великих проектів.	DBJ Sustainability
Регіон Яманасі (Японія)	Установка <i>Power-to-Gas</i> для виробництва водню; реформа початкової освіти; екологічний туризм.	Зниження демографічних ризиків, зростання доходів та покращення якості життя населення.	Yamanashi Prefectural Gov.