

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОВТУН ОКСАНА АНАТОЛІЇВНА

УДК 338.34–021.484:334.716]:336.9(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Спеціальність 08.00.04 – Економіка і управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

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



_____ О.А. Ковтун

Науковий консультант: **Кудріна Ольга Юріївна**, доктор економічних наук,
професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Ковтун О. А. Методологічні засади управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Київ, 2025.

Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у вирішенні актуальної науково-прикладної проблеми розроблення теоретичних, методологічних та науково-прикладних положень управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації.

У дисертаційній роботі за результатами проведеного дослідження розроблено теоретичні та методологічні засади і практичний інструментарій управління стійким розвитком вітчизняних підприємств на підставі визначення концептуалізації напрямів їх стійкого розвитку, розроблення методології управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації з урахуванням рівня їх стійкості й ризиків, та впровадження інструментарію ефективною реалізації.

Відзначено, що висока турбулентність сучасних змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах, вимагають від підприємств глибокого переосмислення й формування нової парадигми діяльності, стратегічного мислення, швидкого реагування на зміни та обґрунтування нових бізнес-процесів, що актуалізує проблему ефективного управління стійким розвитком є нагальною як з теоретичної, так і з практичної позицій.

За результатами економіко-статистичного аналізу й трендвотчингу соціально-економічної діяльності підприємств за період з 2010 р. по 2024 р. констатовано занепадаючу динаміку основних економічних показників, зміщення цільових пріоритетів розвитку та обґрунтовано необхідність

упровадження кардинальних змін. Виявлені властивості функціонування підприємств, як економічної системи, дозволили конкретизувати проблеми їх стійкого розвитку.

Сформовано та удосконалено предметне поле дослідження стійкого розвитку підприємства, виокремлено концепти теоретичного базису дослідження. Його елементами є сформовані принципи дослідження, обрані підходи, визначений зміст категорії «стійкий розвиток підприємства», під яким запропоновано розуміти гармонійне довготривале соціально-економічне зростання виробничо-збутової, інформаційно-комунікаційної, економічної та суспільно-корисної діяльності підприємства на основі адаптації до зовнішніх впливів, внутрішніх системно-структурних перетворень і вдосконалень, що характеризується посиленням відповідальності перед суспільством, партнерами, стейкхолдерами і клієнтами та забезпечує цілісну рівновагу й позитивну динаміку функціонування в умовах високотурбулентних трансформацій глобалізованого навколишнього середовища.

Визначені складові предметного поля дослідження об'єктивізовано у вигляді сукупності проблем методологічного забезпечення ефективного управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації, що потребують розв'язання за встановленими в роботі векторами дослідження.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження. Уточнено сутність дефініцій «стійкий розвиток підприємства», «ризик стійкого розвитку підприємства», «господарський механізм управління стійким розвитком підприємства», «стратегія стійкого розвитку підприємства», «інфраструктура стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації», «інструментарій управління стійким розвитком підприємства», «методології управління стійким розвитком підприємств», що дало змогу забезпечити систематизований опис нових знань щодо стійкого розвитку підприємств, сприяло виявленню характерних рис стійкого розвитку підприємств, як економічних суб'єктів ринкових відносин, та створенню підґрунтя для розроблення нових концепцій управління стійким розвитком підприємств.

Під методологією управління стійким розвитком підприємств визначено таку системну сукупність методів, підходів, способів і прийомів наукового пізнання, які забезпечують всеохоплююче дослідження соціально-економічного середовища, встановлення істини та визначення напрямів перетворень щодо стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

Проведено аналіз та поглиблено систематизацію детермінант стійкого розвитку підприємств одночасно за двома ознаками: «За місцем виникнення» (на екзогенні та ендогенні) та «За сферами виникнення» (на економічні, фінансові, соціально-політичні, екологічні, технічні, організаційні, наукові, демографічні, маркетингові, інноваційні, комунікаційні, форс-мажорні), що надає можливість підприємствам їх точніше визначити, відповідно до особливостей власного потенціалу та комплексно враховувати в економіко-управлінській діяльності.

Уточнення визначення поняття «ризик стійкого розвитку підприємства» як можливого негативного впливу на стійкість його соціально-економічних, інформаційно-комунікаційних позицій на ринку, що дає змогу, з одного боку, обмежити діапазон дослідження урахуванням тільки від'ємних відхилень показників від запланованих результатів, а з іншого боку, – розширити спектр ризиків підприємницької діяльності шляхом урахування новітніх глобалізаційних викликів та несподіваних загроз. Це дозволило розширити класифікацію ризиків стійкого розвитку підприємств і доповнити її (крім підприємницьких) видами «новітні ризики» та «несподівані ризики». Деталізація ризиків стійкого розвитку підприємства за виокремленими ознаками необхідна підприємствам під час обґрунтування будь-яких сучасних управлінських рішень та надає можливість урахувати виклики зовнішнього середовища та глобалізаційні загрози.

Запропоновано теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства з використанням методів логічного аналізу, статистичного аналізу, факторного аналізу, експертних оцінок, математичного

інструментарію теорії нечіткої логіки та причинно-наслідкової діаграми К. Ішікави, що дозволяє визначати релевантність концептуальних стратегічних рішень та обґрунтовувати напрями стійкого розвитку підприємства.

Сформовано систему показників оцінки стану стійкого розвитку підприємств і критеріальну базу їх оцінювання, з використанням економіко-математичної моделі, яка дозволяє врахувати показники ризику та стійкості, що необхідні у процесі вибору стратегії розвитку підприємства. Визначено обмеження до моделі та умови підвищення ефективності управління стійким розвитком, а саме: мінімізація ризиків за умови фіксованого результату; максимізація результатів діяльності за умови фіксованих ризиків; оптимізація співвідношення ризиків і результатів управління стійким розвитком підприємства.

Запропоновано підхід до формування матриці визначення стратегій стійкого розвитку підприємства відповідно до стану розвитку національної економіки та стану розвитку підприємств, що дозволяє формалізувати процедури визначення й вибору стратегій та реалізовувати стратегії, релевантні до умов діяльності підприємства і напрямів його стійкого розвитку.

За результатами аналізу еволюції теорій розвитку підприємств визначено, що наразі прийнятною концептуальною ідеєю, яка задовольнить і суспільство, і його економічних суб'єктів, є концепція стійкості бізнесу (Business sustainability), яка ґрунтується на взаємодії підприємств зі стейкхолдерами в комплексній реалізації суспільно-корисної соціо-еколого-економічної діяльності. Вона передбачає ефективне врахування соціальних, економічних, політичних, екологічних, культурних тощо потреб та зміну зв'язків і орієнтирів у суспільстві, що наразі є перспективним і економічно доцільним.

Релевантною стратегією, яка задовольняє сучасні вимоги суспільства, визначено стратегію «Friendly environment». Обґрунтовано доцільність її впровадження, як такої генеральної, комплексної програми дій, яка забезпечує стабільний соціо-еколого-економічний розвиток підприємства в умовах

високотурбулентних глобалізаційних перетворень на основі трансформації бізнесу (у т.ч. цифрової), інтеграції підприємства у світове бізнес-середовище, підвищення його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності із залученням до орбіти діяльності представників бізнес-спільнот, органів влади, науки і освіти, партнерів (у т.ч. міжнародних), інвесторів, конкурентів та інших стейкхолдерів.

За результатами аналізу й узагальнення наявного методичного забезпечення процесів стратегування удосконалено теоретико-методичний підхід до формування стратегії стійкого розвитку підприємства, що дозволяє враховувати всі види ризиків та активізувати співпрацю і взаємодію з усіма контрагентами підприємства, включаючи конкурентів.

Інструментарій управління стійким розвитком підприємств у роботі розглянутий як сукупність методів, прийомів, підходів, видів аналізу та способів впливу на соціо-еколого-економічну діяльність підприємства, що дозволило його систематизувати за групами: аналітичні інструменти, методичні інструменти, технології управління та способи впливу. Реалізація інструментарію дає змогу вирішувати важливе науково-практичне завдання забезпечення підприємств сучасними дієвими інструментами, що дозволяють підвищувати ефективність управління, розширювати спектр управлінських дій, посилювати бізнес-позиції на ринку та забезпечувати ефективне функціонування і стійкий розвиток.

Проведений аналіз суб'єктів інфраструктури дав змогу вдосконалити класифікацію інфраструктури стійкого розвитку в частині розширення класифікаційних ознак і виокремлення, окрім територіальної та галузевої приналежності, ознаки «за видами діяльності» та виділення логістичної, транспортної, інформаційної, комунікаційної, енергетичної, комунальної, консалтингової, фінансової, інвестиційно-інноваційної, інституційної, соціальної, виробничо-технологічної, ринкової інфраструктури й інфраструктури знань. Це дозволяє найбільш змістовно подати весь спектр

суб'єктів, які можуть бути використані підприємствами з метою забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Запропоновано бізнес-модель управління стійким розвитком підприємства, яка забезпечує створення суспільної та споживацької цінностей і дозволяє враховувати: вимоги до стійкої діяльності підприємства, сформовані зовнішнім середовищем (турбулентність, невизначеність); напрями формування й використання потенціалу підприємства (ресурсне забезпечення, можливості); впровадження нових технологій та інновацій; ризики; створення інформаційного контуру діяльності; систему забезпечення безпеки діяльності; системи антикризового менеджменту та самоосвіти й самовдосконалення, що вбудовані в систему управління стійким розвитком підприємства.

Удосконалено механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації в частині доповнення його «Підсистемою взаємодії» та розширення складових елементів інших його підсистем, що надає можливість посилити комунікаційну діяльність, поліпшити партнерські взаємодії зі стейкхолдерами (у т. ч. суб'єктами інфраструктури) та забезпечує стійкість і розвиток в умовах високотурбулентних змін і стрімкого розвитку НТП і світової економіки.

Ключові слова: глобалізація, інфраструктура, інструментарій, концепція, методологічні засади, механізм, підприємство, стійкий розвиток, стійкість, соціо-еколого-економічна діяльність, стратегія, ризики, управління стійким розвитком, взаємодія, стейкхолдери.

ANNOTATION

Kovtun O. A. Methodological Principles of Sustainable Development Management of Enterprises in Terms of Globalization – Qualification scientific work on the rights of manuscript. The thesis for the degree of Doctor of Economics in the specialty 08.00.04 – Economics and Enterprise Management (by types of economic activity). – Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko. – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. – Kyiv, 2025.

The main scientific result of the dissertation is the resolution of an urgent scientific and applied problem in developing theoretical, methodological, and scientific and applied foundations for managing sustainable enterprise development under globalization.

In the dissertation, based on the results of the conducted research, theoretical and methodological foundations and practical tools for managing the sustainable development of domestic enterprises have been developed, based on the conceptualization of the directions of their sustainable development, the development of a methodology for managing the sustainable development of enterprises under globalization conditions, taking into account their level of sustainability and risks, and the implementation of effective realization tools.

It is noted that the high turbulence of modern changes occurring in the internal and external environments requires enterprises to deeply reconsider and form a new paradigm of activity, strategic thinking, quick response to changes, and justification of new business processes, which actualizes the problem of effective sustainable development management as urgent both from theoretical and practical positions.

Based on the results of economic-statistical analysis and trend-watching of the socio-economic activities of enterprises for the period from 2010 to 2024, a declining trend of the main economic indicators has been established, a shift in development priorities has been identified, and the necessity for the implementation of fundamental changes has been substantiated. The revealed properties of enterprise functioning as an economic system made it possible to specify the problems of their sustainable development.

The subject field of the research on sustainable enterprise development has been formed and improved, and the concepts of the theoretical basis of the research have been distinguished. Its elements are the established research principles, selected approaches, and the defined content of the category “sustainable development of an enterprise”, which is proposed to mean harmonious long-term socio-economic growth of the enterprise’s production and sales, information and communication, economic and socially beneficial activities, based on adaptation to

external influences, internal systemic-structural transformations and improvements, characterized by strengthened responsibility to society, partners, stakeholders, and clients, and ensuring overall balance and positive dynamics of functioning in the conditions of highly turbulent transformations of the globalized environment.

The components of the research subject field are objectified in the form of a set of methodological support problems for effective management of sustainable enterprise development in the context of globalization, which require solving according to the vectors of research established in the work.

The conceptual-categorical apparatus of the study has been clarified. The essence of the definitions “sustainable development of an enterprise”, “risks of sustainable enterprise development”, “economic mechanism for managing sustainable enterprise development”, “sustainable enterprise development strategy”, “sustainable development infrastructure of an enterprise under globalization”, “tools for managing sustainable enterprise development”, and “methodologies for managing sustainable enterprise development” has been clarified. This made it possible to provide a systematized description of new knowledge on sustainable enterprise development, contributed to identifying the characteristic features of enterprise sustainability as economic entities of market relations, and created a basis for the development of new concepts for managing the sustainable development of enterprises.

The methodology of managing sustainable enterprise development is defined as a systemic set of methods, approaches, ways and techniques of scientific cognition, which ensure a comprehensive study of the socio-economic environment, establishment of the truth and determination of transformation directions regarding sustainable development of enterprises under current economic conditions.

The analysis and deepened systematization of the determinants of enterprise sustainability were carried out simultaneously according to two features: “By place of origin” (into exogenous and endogenous) and “By spheres of origin” (into economic, financial, socio-political, ecological, technical, organizational, scientific, demographic, marketing, innovation, communication, force majeure), which allows

enterprises to more accurately define them according to the specifics of their potential and to comprehensively take into account in economic and managerial activities.

The definition of the concept “risks of sustainable enterprise development” has been clarified as a possible negative impact on the sustainability of its socio-economic, information and communication positions in the market, which allows, on the one hand, to limit the research range by considering only negative deviations of indicators from the planned results, and on the other hand, to expand the spectrum of entrepreneurial activity risks by considering new globalization challenges and unexpected threats. This made it possible to expand the classification of enterprise sustainable development risks and supplement it (in addition to entrepreneurial ones) with the types “new risks” and “unexpected risks”. The detailing of risks of sustainable enterprise development according to the selected characteristics is necessary for enterprises when justifying any modern management decisions and allows them to take into account external environmental challenges and globalization threats.

A theoretical-methodological approach to determining the directions of enterprise sustainable development is proposed using methods of logical analysis, statistical analysis, factor analysis, expert assessments, mathematical tools of fuzzy logic theory, and Ishikawa’s cause-and-effect diagram, which allows determining the relevance of conceptual strategic decisions and substantiating the directions of enterprise sustainable development.

A system of indicators for assessing the state of enterprise sustainable development and a criteria base for their evaluation has been formed using an economic-mathematical model, which allows considering risk and sustainability indicators necessary in the process of choosing an enterprise development strategy. The model's constraints and conditions for increasing the efficiency of sustainable development management have been identified, namely: risk minimization under the condition of a fixed result; maximization of activity results under the condition of

fixed risks; optimization of the ratio of risks and results of managing the sustainable development of the enterprise.

An approach to forming a matrix for determining enterprise sustainable development strategies has been proposed according to the state of national economic development and the state of enterprise development, which allows formalizing the procedures of determining and selecting strategies and implementing strategies relevant to the enterprise's operating conditions and directions of its sustainable development.

Based on the analysis of the evolution of enterprise development theories, it is determined that currently the acceptable conceptual idea that satisfies both society and its economic entities is the concept of business sustainability, which is based on the interaction of enterprises with stakeholders in the comprehensive implementation of socially beneficial socio-ecological-economic activities. It involves the effective consideration of social, economic, political, environmental, cultural, etc. needs and the change of connections and orientations in society, which is currently promising and economically feasible.

The "Friendly Environment" strategy is defined as a relevant strategy that meets the modern requirements of society. The feasibility of its implementation has been substantiated as a general, comprehensive program of actions that ensures stable socio-ecological-economic enterprise development under conditions of highly turbulent globalization transformations based on business transformation (including digital), enterprise integration into the global business environment, increasing its innovation potential and competitiveness with the involvement of business community representatives, authorities, science and education, partners (including international ones), investors, competitors, and other stakeholders.

Based on the analysis and generalization of the available methodological support for strategizing processes, the theoretical-methodological approach to the formation of an enterprise sustainable development strategy has been improved, which allows taking into account all types of risks and activating cooperation and interaction with all enterprise counterparties, including competitors.

The tools for managing enterprise sustainable development in the dissertation are considered as a set of methods, techniques, approaches, types of analysis, and ways of influencing the socio-ecological-economic activity of the enterprise, which allowed systematizing them into groups: analytical tools, methodological tools, management technologies, and methods of influence. The implementation of the tools makes it possible to solve an important scientific-practical task of providing enterprises with modern effective tools that allow improving management efficiency, expanding the range of managerial actions, strengthening business positions in the market, and ensuring effective functioning and sustainable development.

The analysis of infrastructure subjects has made it possible to improve the classification of sustainable development infrastructure in terms of expanding the classification features and distinguishing, in addition to territorial and sectoral affiliation, the feature “by type of activity” and highlighting logistics, transport, information, communication, energy, utilities, consulting, financial, investment-innovative, institutional, social, production-technological, market infrastructure and knowledge infrastructure. This allows presenting the full spectrum of entities that can be used by enterprises to ensure sustainable business development in the most meaningful way.

A business model for managing enterprise sustainable development is proposed, which ensures the creation of social and consumer values and allows taking into account: the requirements for sustainable enterprise activity formed by the external environment (turbulence, uncertainty); the directions of formation and use of enterprise potential (resource provision, capabilities); the implementation of new technologies and innovations; risks; the creation of an information contour of activity; a system for ensuring activity safety; systems of crisis management, self-education, and self-improvement, which are integrated into the system of managing enterprise sustainable development.

The mechanism of managing enterprise sustainable development in the context of globalization has been improved in the part of supplementing it with an

“Interaction Subsystem” and expanding the elements of its other subsystems, which makes it possible to enhance communication activities, improve partnership interactions with stakeholders (including infrastructure subjects), and ensure sustainability and development under conditions of high turbulence and rapid development of scientific and technological progress and the world economy.

Keywords: globalization, infrastructure, toolkit, concept, methodological foundations, mechanism, enterprise, sustainable development, resilience, socio-ecological-economic activity, strategy, risks, sustainable development management, interaction, stakeholders.

ПЕРЕЛІК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Ковтун О. А. Методологія управління стійким розвитком підприємств в сучасних умовах: монографія; за наук. ред. О.Ю. Кудріної. Суми : ФОП Цьома С.П., 2024. 310 с.

2. Hrinchenko H., Kovtun O., Mykolaiko V. Implementation in the educational process a systematic approach to teaching the principles of sustainable development. *Modern approaches to ensuring sustainable development: monograph*. The University of Technology in Katowice Press, 2023. P. 33-41.

Особистий внесок: уточнено принципи сталого розвитку підприємств.

3. Koshova S., Parkhomenko-Kutsevil O., Kovtun O. and Fedoruk O. Basic Framework for Introducing Space Activities for Security and Defense. *Economic Affairs*. 2023. № 68(01s). P. 223-230.

DOI:<http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sy.pdf>

Особистий внесок: уточнено принципи безпекової діяльності суб'єктів.

4. Hrinchenko H., Trishch R., Mykolaiko V., Kovtun O. Qualimetric approaches to assessing sustainable development indicators. *E3S Web Conf. International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2023)*. 2023. Vol. 408. P. 1-13.

DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801013>

Особистий внесок: досліджено кваліметричні підходи до оцінки показників сталого розвитку.

5. Tyshchenko V., Kovtun O., Fomenko D. Conceptual bases of strategic management of integrated economic sustainability of entrepreneurial structures in crisis condition. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. № 10 (2). P. 258-264. DOI:10.30525/2256-0742/2024-10-2-258-264.

Особистий внесок: проаналізовано особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур як суб'єктів цілісної економічної системи в умовах криз.

6. Melnyk L., Kalinichenko L., Rozghon Y., Derykolenko O., Kovtun O., Tulyakov O. Prospects of business process management based on chatbots. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. № 22(2). P. 197-212.

DOI: 10.21511/ppm.22(2).2024.16

Особистий внесок: досліджено особливості управління бізнес-процесами з використанням цифрових технологій на прикладі чат-ботів та окреслено перспективи цифровізації управлінських процесів.

7. Harvat O., Kovtun O., Mukhin O., Kovba O., Marshalok M. Enhancing Business Efficiency and Competitive Edge in Martial Law Circumstances. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69 (03). 1373-1380.

DOI:10.46852/0424-2513.4.2024.21

URL: <https://economicaffairs.co.in/Journal/abstract/id/NjUzNA==/?year=2024&month=September&volume=Volume%252069&issue=Issue%25203>

Особистий внесок: досліджено особливості та визначено напрями підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності економічних суб'єктів в умовах воєнного стану.

8. Свириденко Д., Пантелеєв В., Ковтун О., Єсаян Е., Петренко О., Кивлюк В. Глобальні тенденції трансформації економіки під впливом інформаційних технологій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6 (41). С. 369–376.

DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.244907>.

Особистий внесок: досліджено особливості змін у сучасних інформаційних технологіях та глобальні тенденції трансформаційних процесів у національній економіці, що відбуваються під їх впливом.

9. Цимбалюк С. О., Ковтун О. А. «Зелене» управління людськими ресурсами: вплив екологічних практик на діяльність організації. *Бізнесінформ*. 2022. № 11. С. 250-256.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-250-256>.

Особистий внесок: проаналізовано сучасні екологічні практики в діяльності організацій та особливості управління людськими ресурсами з використанням «зелених» підходів.

10. Kovtun O. Clarifying the essence of the definition of "Sustainable development". *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. № 52. С. 103-108.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-16> 28

11. Kovtun O. Systematization of factors influencing the sustainable development of enterprises. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: Економічні науки*. 2024. № 3(75). С. 134-139.

URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4475>

12. Kovtun O. Methodological approaches to determining the sustainable development strategy of an enterprise. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29. № 3(101). С. 83-86.

URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_3/15.pdf

13. Kovtun O. Infrastructure for sustainable development of enterprises in Ukraine. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Випуск № 1 (131). С. 128-132.

URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/23.pdf

14. Kovtun O. Theoretical approaches to the development of a sustainable enterprise concept. *Приазовський економічний вісник*. 2024. № 4(40). 13-16.

DOI : <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-3>

15. Kovtun O. Approaches to the forming a strategy for managing sustainable development of enterprise. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 3(96). С. 87-90.

URL: http://www.psac-jrnl.nau.in.ua/journal/3_96_2024_ukr/14.pdf

16. Kovtun O. Approaches to the classification of sustainable development risks of a enterprises. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3(08). С.79-82.

URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/128>

17. Kovtun O. Systematization of enterprise development strategies. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 61-64.

URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/268>

18. Kovtun O. Methodology for managing sustainable enterprise development: definition and structure. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5001>

19. Kudrina O., Kovtun O. Sustainability as a basis for the economic development of enterprise. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № 2. С. 61-64.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11>.

Особистий внесок: конкретизовано роль та значення реалізації теорії стійкості в забезпеченні економічного розвитку вітчизняних підприємств.

20. Kudrina O., Kovtun O. Statistical analysis of economic development of Ukrainian enterprises. *Інтелект XXI*. 2024. № 3. С. 110-116.

URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/18.pdf

Особистий внесок: проведено статистичний аналіз економічного розвитку вітчизняних підприємств, визначено ключові проблеми та шляхи їх подолання.

21. Kudrina O., Kovtun O. Instruments set for managing sustainable development of enterprises in modern economic conditions. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 136-139.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.23>

Особистий внесок: уточнено складові інструментарію управління стійким розвитком підприємств у сучасних економічних умовах господарювання, запропоновано підхід до систематизації інструментів управління.

22. Kudrina O., Kovtun O. The sustainable development potential of an enterprise: essence and structure. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6(15). С. 3-6.

URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/483>

Особистий внесок: проведено літературний аналіз, уточнено сутність поняття «потенціал стійкого розвитку», конкретизовано структурні складові потенціалу підприємств.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

23. Ковтун О. А. Передумови управління стійким розвитком підприємств в Україні. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону* : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 27 квіт. 2023 р. Київ : СНУ імені Володимира Даля, 2023. С. 116-118.

24. Ковтун О. А. Фактори впливу на стійкий розвиток вітчизняних підприємств. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 25 трав. 2023 р. Київ : СНУ імені Володимира Даля, 2023. С. 31-33.

25. Ковтун О. А. Проблеми українського бізнесу в умовах війни. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 26 трав. 2023 р. Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2023. С. 166-167.

26. Ковтун О. А. Уточнення сутності дефініції «інфраструктура стійкого розвитку підприємства». *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 30 листоп. 2023 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 185-187.

27. Ковтун О. А. Теоретико-методологічний підхід до вибору напрямів стійкого розвитку підприємства. *Обліково-аналітичне та організаційноекономічне забезпечення розвитку регіону* : матеріали VII міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 29 квіт. 2024 р. Київ : СНУ імені Володимира Даля, 2024. С. 173-176.

28. Ковтун О. А. Інструментарій управління стійким розвитком підприємств. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернетконф., 28 трав. 2024 р. Київ : СНУ імені Володимира Даля, 2024. С. 72-74.

29. Ковтун О. А. Законодавче регламентування стійкого розвитку вітчизняних підприємств. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі* : матеріали VII міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 31 трав. 2024 р. Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. С. 301-302.

30. Пархоменко-Куцевіл О. І., Ковтун О. А. Сучасні аспекти екологічного управління в системі реформування публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. 30 URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/992/1001>.

Особистий внесок: уточнено особливості сучасних підходів до управління з урахуванням екологічних проблем і потреб.

31. Грінченко Г. С., Ковтун О. А., Миколайко В. В., Нестеренко Р. О., Антоненко Н. С. Забезпечення експлуатаційної безпеки АЕС у понадпроектний термін в контексті переходу до циркулярної економіки: Європейський Зелений Курс. *Машинобудування: Збірник наукових праць*. 2022. № 30. С. 61-72. DOI: 10.32820/ URL : <https://jmash.uipa.edu.ua/index.php/jMASH/issue/view/14>.

Особистий внесок: досліджено особливості циркулярної економіки, визначено складові економічної безпеки діяльності суб'єктів підприємництва в умовах перехідного економічного періоду.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	21
ВСТУП	22
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	32
1.1. Передумови управління стійким розвитком підприємств в Україні.....	32
1.2. Детермінанти стійкого розвитку підприємств України	50
1.3. Генезис управління стійким розвитком підприємств: теорія і практика..	76
1.4. Організаційно-економічні основи управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації	84
Висновки до розділу 1.....	98
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	101
2.1. Уточнення сутності дефініцій «сталий розвиток» і «стійкий розвиток».	101
2.2. Теоретичні основи формування концепції стійкого розвитку підприємств	121
2.3. Теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства	131
2.4. Обґрунтування напрямів стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізованого ринку із застосуванням запропонованого теоретико- методологічного підходу	138
Висновки до розділу 2	149
РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	151
3.1. Особливості ризиків стійкого розвитку підприємств	151
3.2. Теоретико-методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків стійкого розвитку підприємств	167

3.3. Економіко-математична модель оцінки стійкого розвитку підприємства	179
3.4. Методологічний підхід до оцінки стану стійкого розвитку підприємств	202
Висновки до розділу 3	216
РОЗДІЛ 4. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	218
4.1. Інфраструктура стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації...	218
4.2. Інструментарій управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації	232
4.3. Концептуальна модель управління стійким розвитком підприємств.....	240
4.4. Механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах..... глобалізації	250
4.5. Методологія управління стійким розвитком підприємств у сучасних умовах	276
Висновки до розділу 4	279
РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	282
5.1. Теоретико-методологічні основи визначення стратегій стійкого розвитку підприємства	282
5.2. Методичні та практичні підходи до визначення оптимальної стратегії стійкого розвитку підприємств	298
5.3. Удосконалення теоретико-методичного підходу до формування стратегічних рішень щодо управління стійким розвитком підприємств.....	304
Висновки до 5 розділу	312
ВИСНОВКИ	314
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	319
ДОДАТКИ	346

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Друк. арк. – друковані аркуші

ПрАТ – Приватне акціонерне товариство

ТОВ, ТзОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

НТП – науково-технічний прогрес

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі для стійкого економічного розвитку суб'єктів підприємництва України існує велика кількість серйозних загроз. Затяжне падіння національної економіки, зниження рівня фінансово-економічної стійкості та прибутковості вітчизняних підприємств потребують упровадження нагальних заходів щодо поліпшення ситуації, що склалася. З іншого боку, сучасні тенденції змін бізнес-середовища, такі як глобалізація, цифровізація, стрімкі трансформації інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) актуалізують проблематику концептуального обґрунтування та методологічного забезпечення стійкого розвитку підприємств, що передбачає системну діяльність, яка збалансовано узгоджує економічний і соціальні напрями розвитку підприємств у партнерській взаємодії зі стейкхолдерами. Висока турбулентність сучасних трансформацій, які відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах, вимагають від підприємств глибокого переосмислення та формування нової парадигми діяльності, стратегічного мислення, швидкого реагування на зміни та обґрунтування нових моделей і бізнес-процесів.

Концепція стійкості визнана Всесвітнім самітом з проблем стійкого розвитку пріоритетним напрямом розвитку світової спільноти, що підкреслює важливість даної проблематики.

Дослідженню сучасних тенденцій та особливостей стійкого розвитку вітчизняних підприємств присвячені чисельні наукові праці таких учених, як: Л. Апременко, О. Ареф'єва, В. Білявський, І. Бузько, О. Вартанова, І. Дідик, Ю. Гач, О. Герасимова, І. Каширнікова, Ю. Клюс, О. Когут, Є. Овчаренко, Р. Манн, О. Маслак, О. Могилевська, І. Семененко, Н. Скопенко, І. Олійник, К. Спірідонова, Н. Шандова, Р. Шамрін та багатьох інших. Концептуальні засади управління розвитком підприємств висвітлили у своїх роботах Є. Большакова, В. Бурківська, В. Гросул, Л. Демиденко, А. Касич, Т. Лазоренко, А. Мохненко, П. Перерва, О. Чмут, Я. Яковенко та інші. Загальними рисами наукових досліджень стійкого розвитку підприємств є

незавершений характер відповідного предметного поля щодо особливостей урахування сучасних соціально-економічних викликів, які значно впливають на рівень стійкості підприємств. Це позбавляє дослідження певної системності; зумовлює нерівномірність уваги до основних питань цієї проблематики, відсутність встановлених характеру та виду зв'язків між основними елементами предметного поля.

Отже, необхідність забезпечення системного характеру дослідження стійкості вітчизняних підприємств шляхом вирішення окреслених у предметному полі дослідження сукупності актуальних проблем епістемологічного, теоретичного і методологічного характеру щодо виявлення явних та прихованих закономірностей, формування інструментального базису дослідження, розроблення концептуальних і методологічних засад ефективного управління стійким розвитком підприємств зумовили вибір теми, її актуальність, визначили мету, завдання й логіку дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано відповідно до тематики наукових досліджень Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка Міністерства освіти і науки України (м. Суми), Університету Григорія Сковороди в Переяславі Міністерства освіти і науки України (м. Переяслав) та Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ). Під час виконання теми «Інноваційні стратегії управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва» (Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, номер державної реєстрації 0121U109191, 2021-2025 рр.) досліджено систематизацію стратегій розвитку підприємств відповідно до стану їх економічного розвитку та етапу розвитку ринку. У процесі виконання теми «Розвиток національної економіки в умовах трансформаційних процесів та глобалізаційних змін: тенденції й механізми впливу на проблеми теорії і практики» (Університет Григорія Сковороди в Переяславі, номер державної реєстрації 0121U110960, 2021-2024 рр.)

конкретизовано особливості трансформаційних процесів в економіці України. У межах виконання теми ДН 03-19 «Теоретико-методологічні основи управління для забезпечення сталого розвитку на регіональному рівні в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації» (Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, номер державної реєстрації 0119U100436, 2019-2021 рр.) визначено особливості стійкого розвитку вітчизняних підприємств, зокрема передумови та екзогенні й ендогенні детермінанти, що впливають на стійкість соціально-економічного розвитку підприємств, організаційно-економічні засади управління стійким розвитком вітчизняних підприємств в умовах глобалізації.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних, методологічних та прикладних засад щодо управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації.

Для досягнення мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

проаналізовано сутність та особливості понять: «стійкий розвиток підприємства», «ризик стійкого розвитку підприємства», «механізм управління стійким розвитком підприємства», «стратегія стійкого розвитку підприємства», «інфраструктура стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації», «інструментарій управління стійким розвитком підприємства», «методологія управління стійким розвитком підприємств»;

систематизовано чинники впливу на стійкий розвиток підприємств в умовах глобалізації;

удосконалено класифікацію ризиків стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації;

поглиблено класифікацію інфраструктури стійкого розвитку підприємств;

розширено систематизацію інструментарію управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації;

обґрунтовано концептуальні напрями стійкого розвитку підприємства;

запропоновано бізнес-модель управління стійким розвитком підприємства;

обґрунтовано напрями стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації;

удосконалено систематизацію стратегій розвитку підприємств;

розвинено методологічний підхід до оцінки стану стійкого розвитку підприємства;

удосконалено механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації;

розвинено теоретико-методологічний підхід до розроблення стратегії стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації.

Об'єкт дослідження – процес управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації.

Предмет дослідження – теоретичний базис, методологічні засади та практичний інструментарій щодо управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження послугувала сукупність принципів наукового пізнання, загальних та спеціальних методів і прийомів дослідження. Теоретичною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної економіки, менеджменту, ризикології, регіоналістики, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних учених щодо діяльності та розвитку суб'єктів економічних відносин.

У дослідженні використано: *економіко-статистичний аналіз* (у визначенні передумов управління стійким розвитком підприємств); *історичний, діалектичний, контент-аналіз, метод логічного узагальнення* (в дослідженні детермінант та генезису управління стійким розвитком підприємств); *каузальний метод і систематизація* (в систематизації стратегій розвитку підприємств); *порівняльний та компаративно-декомпозиційний аналізи* (в уточненні сутності дефініцій предметної сфери дослідження);

системний підхід (в удосконалення механізму управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації, класифікації інфраструктури та ризиків стійкого розвитку підприємств); *методи аналізу, синтезу, дедукції* (в обґрунтуванні методологічних засад управління стійким розвитком підприємств); *композиційний аналіз* (у систематизації інструментарію управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації); *економіко-математичне моделювання* (в оцінюванні стану стійкого розвитку підприємства); *методи логічного аналізу, експертних оцінок, факторний аналіз, теорія нечіткої логіки, діаграма Каору Ішікави, систематизація, узагальнення* (у визначенні напрямів стійкого розвитку підприємства). Для оброблення даних у процесі проведення аналізу використано сучасні комп'ютерні технології, прикладний пакет програм MS Office.

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у формуванні методологічних засад управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації шляхом концептуалізації напрямів їх стійкого розвитку, розробленні методології управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації з урахуванням рівня стійкості й ризиків, та створення інструментарію її ефективною реалізацією.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

у перше:

запропоновано теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства, який дозволяє визначати релевантність запропонованих концептуальних стратегічних рішень та на цій основі обґрунтовувати нові напрями стійкого розвитку підприємства;

сформовано бізнес-модель управління стійким розвитком підприємства, яка надає можливість створення суспільної та споживацької цінностей на основі врахування вимог до стійкої діяльності підприємств, сформованих зовнішнім середовищем (турбулентність, невизначеність); реалізації напрямів формування/використання потенціалу підприємства (ресурсне забезпечення, можливості); активізації впровадження нових технологій та інновацій;

урахування ризиків; створення інформаційного контуру діяльності; оновлення системи забезпечення безпеки діяльності та системи антикризового менеджменту, що вбудовані в систему управління стійким розвитком підприємства;

запропоновано впровадження стратегії «friendly environment», під якою розуміється комплексна програма дій, яка забезпечує стабільний соціо-еколого-економічний розвиток підприємства в умовах глобалізаційних перетворень зовнішнього середовища на основі трансформації бізнесу (у т.ч. цифрової), інтеграції підприємства у світове бізнес-середовище, підвищення його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності із залученням до діяльності представників бізнес-спільнот, органів влади, науки і освіти, партнерів (у т.ч. міжнародних), інвесторів, конкурентів та інших стейкхолдерів;

удосконалено:

методологічний підхід до оцінки стану стійкого розвитку підприємств, який ґрунтується на розробленій економіко-математичній моделі, яка дозволяє врахувати показники ризику та стійкості та дає змогу оцінити стан стійкості підприємства й обґрунтувати його можливості з упровадження стратегії розвитку підприємства;

механізм управління стійким розвитком підприємств, під яким розуміється системна сукупність взаємопов'язаних економічних, соціально-психологічних, екологічних, технологічних, організаційно-адміністративних інструментів управління, що забезпечують досягнення стійкої позитивної динаміки показників виробничо-збутової, інформаційно-комунікаційної, соціально-економічної діяльності підприємства в умовах стрімких глобалізаційних змін, доповнено окремою підсистемою взаємодії та розширено складові елементи інших його підсистем, що надає можливість посилити комунікаційну діяльність, поліпшити партнерські взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечує стійкий розвиток підприємств в умовах високотурбулентних змін та стрімкого розвитку ІКТ і світової економіки;

структурно-логічну схему формування й реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства, яка передбачає врахування рівня стійкості, ризиків та співпрацю і взаємодію з усіма контрагентами підприємства, включаючи конкурентів і дає змогу сформуванню й реалізовувати релевантну для підприємства стратегію;

класифікацію інфраструктури стійкого розвитку в частині виокремлення, крім територіальної та галузевої приналежності, ознаки «за видами діяльності» та виділення логістичної, транспортної, інформаційної, комунікаційної, енергетичної, комунальної, консалтингової, фінансової, інвестиційно-інноваційної, інституційної, соціальної, виробничо-технологічної, ринкової інфраструктури та інфраструктури знань, що дозволяє найбільш змістовно представити весь спектр партнерів, які можуть бути використані підприємствами з метою посилення стійкості бізнесу, скорочення окремих видів витрат, втрат часу, підвищення ефективності, інтеграції в техніко-технологічний, інформаційний, комунікаційний простір тощо;

систематизацію детермінант стійкого розвитку підприємств одночасно за двома ознаками: «за місцем виникнення» (екзогенні та ендогенні) та «за сферами виникнення» (економічні, фінансові, соціально-політичні, екологічні, технічні, організаційні, наукові, демографічні, маркетингові, інноваційні, комунікаційні, форс-мажорні), що надає можливість підприємствам точніше визначити детермінанти відповідно до особливостей діяльності та враховувати в економіко-управлінській діяльності;

підхід до формування матриці визначення стратегій стійкого розвитку підприємства відповідно до стану розвитку національної економіки та стану розвитку підприємств, що дозволяє обирати й реалізовувати стратегії, релевантні до умов діяльності підприємства та напрямів управління стійким розвитком підприємства;

набуло подальшого розвитку:

уточнення сутності та змісту предметного поля дослідження, зокрема, визначень понять «стійкий розвиток підприємства», «концепція стійкого

розвитку підприємства», «ризиків стійкого розвитку підприємства», «механізм управління стійким розвитком підприємства», «стратегія стійкого розвитку підприємства», «інфраструктура стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації», «інструментарій управління стійким розвитком підприємства», що дало змогу забезпечити систематизований опис нових знань щодо стійкого розвитку підприємств, удосконалити його предметно-категоріальний апарат та створити підґрунтя для створення нових концепцій управління стійким розвитком підприємств;

інструментарій управління стійким розвитком підприємств, як сукупності методів, прийомів, підходів, видів аналізу і способів впливу на соціо-еколого-економічну діяльність підприємства, який систематизовано за групами: аналітичні інструменти, методичні інструменти, технології управління та способи впливу. Реалізація інструментарію дає змогу вирішувати важливе науково-практичне завдання забезпечення підприємств сучасними дієвими інструментами, що дозволяють підвищувати ефективність управління, розширювати спектр управлінських дій, посилювати бізнес-позиції на ринку та забезпечувати стійкий розвиток;

класифікація ризиків стійкого розвитку підприємств як потенційної можливості негативного впливу на стійкість соціально-економічних, інформаційно-комунікаційних позицій підприємства на ринку, яку доповнено, окрім підприємницьких, видами ризику «новітні ризики» та «несподівані ризики», що надає можливість урахування новітніх глобалізаційних викликів та несподіваних загроз у підприємницькій діяльності.

Практичне значення одержаних результатів Отримані результати та розроблені рекомендації є методичною базою щодо управління стійким розвитком українських підприємств в умовах глобалізації.

До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: формалізована процедура аналізу детермінант, які впливають на стійкий розвиток підприємства; підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства; підхід до управління ризиками підприємства; алгоритм

оцінювання ризиків і показників, які характеризують економічну, соціальну, екологічну та ринкову діяльність підприємства; бізнес-модель управління розвитком підприємства; підхід до вибору стратегії стійкого розвитку підприємства; механізм управління стійким розвитком підприємства; оцінка стану стійкого розвитку підприємства з використанням економіко-математичної моделі.

Наукові положення та результати дослідження розглянуто, схвалено та визнано доцільними до використання в практиці діяльності ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів» (Довідка № 24/06-104 від 03.06.2024 р.), ТОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство "2К"» (Довідка № 15/17-20.4 від 10.07.2024 р.), ТОВ «Старвей Продакшн» (Довідка № 2/4-1038 від 05.08.2024 р.), Консорціум «Союз Буд» (Довідка № 252/04-18 від 25.07.2024 р.), ТОВ «ВІ ЕНД ВІ ІНДАСТРІС» (Довідка № 984 від 02.07.2024 р.), ТзОВ «Клен» (Довідка № 158 від 04.06.2024 р.), ПрАТ Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш» (Довідка № 01-23/347 від 27.05.2024 р.), ТОВ «КОБА ІР» (Довідка № 86 від 21.06.2024 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі в Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка (Довідка № 1328/1 від 12.06.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, основні результати та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведеного авторкою дослідження щодо управління стійким розвитком українських підприємств в умовах глобалізації. Внесок авторки в колективно опубліковані наукові праці конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення та практичні результати дисертаційної роботи доповідалися та схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (м. Київ, 2023 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» (м. Київ, 2023 р.),

Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем» (м. Кропивницький, 2023 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі» (м. Суми, 2023), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (м. Київ, 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» (м. Київ, 2024 р.), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі» (м. Суми, 2024).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 31 наукову працю, серед яких – 2 монографії, 5 статей – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз Scopus і Web of Science, 15 статей у наукових фахових виданнях України, 9 публікацій – у матеріалах наукових конференцій та інших наукових виданнях. Загальний обсяг публікацій – 24,5 д.а., з яких особисто автору належить 19,05 д.а.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, викладених на 363 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 22 таблиці та 84 рисунки. Дисертація містить список використаних джерел з 230 найменувань та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Передумови управління стійким розвитком підприємств в Україні

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується, з одного боку, глобалізацією, високою турбулентністю, активізацією інновацій, стрімким упровадженням новітніх технологій (нано-, цифрових, ІКТ, інших) та трансформацією бізнес-процесів під їх впливом, розвитком інформаційної економіки у світі тощо та, з іншого боку, різким падінням економіки України, що спричинене війною з РФ, і характеризується деіндустріалізацією виробництва, релокацією бізнесів, згоранням інноваційної та інвестиційної діяльності тощо. В таких умовах суттєво загострюються вимоги до конкурентних позицій і переваг вітчизняних суб'єктів підприємництва та необхідність подальшого розвитку (бажано: не просто еволюційного, а випереджаючого), що, у свою чергу, спричиняє необхідність посилення уваги до забезпечення стійкого розвитку та стабільної динаміки основних показників функціонування. Таким чином, імплементація оновленої методології та концепції управління стійким розвитком у діяльність підприємств є актуальним рішенням антикризового менеджменту.

Концептуальні засади управління розвитком підприємств широко досліджені вітчизняними й закордонними науковцями, серед них: Большакова Є. [15], Гросул В. [41], Демиденко Л. [43], Касич А. і Бурківська В. [88], Мохненко А. і Чмут О. [130], Лазоренко Т. і Шолом І. [119], Мурашко І. [131], Перерва П. [193], Скопенко Н. і Когут О. [161], Ходирева О. [187], Яковенко Я. [201] та ін.

Крім того, у наукових працях Ходирева О. [187], Мурашко І. [131] досліджували формування механізму управління розвитком підприємств;

Маркіна І., Таран-Лала О., Яхницька В. [123], Грінько А., Бондарчук Л., Ткаченко А., Шапошник Б. [39] – стратегічні аспекти стійкого розвитку підприємств; Апременко Л. і Дідик І. [3], Ареф'єва О. [167], Скопенко Н. і Когут О. [161], Шамрін Р. [190], Олійник І. [136], Могилевська О. [129], Білявський В. і Гач Ю. [10], Герасимова О., Каширнікова І. і Спірідонова К. [33] – теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах тощо.

За період з 1998 р. по 2015 р. за даними Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського цим аспектам приділили увагу у своїх докторських дисертаціях [131]: Гармідер Л. [32], Гончаренко О. [37], Кривошей В. [113], Ревтюк Є. [150] – щодо кадрового потенціалу; Кінаш І. [89], Дороніна М. [53], Дорофєєв О. [54], Устенко А. [181], Юдіна О. [199; 200] – щодо управління економічним розвитком; Припотень В. [147] – щодо управління еколого-економічною безпекою; Соколова Н. [163] – щодо управління сталим розвитком; Гринь Є. [38], Поповиченко І. [146] – щодо ефективності діяльності; Пантелеєв В. [140], Шостаковська А. [198] – щодо контролю діяльності; Єлецьких С. [61], Могилевська О. [129], Шандова Н. [192], Шевчук О. [196] – щодо забезпечення стійкого розвитку та інші.

Але невирішеними в цій сфері є проблеми пошуку й обґрунтування найбільш ефективних і креативних напрямів розвитку, які одночасно забезпечать стійкий розвиток, а також розробки нових підходів до ухвалення управлінських рішень, методів і механізмів управління.

Концепція стійкості визнана у 2002 р. Всесвітнім самітом з проблем стійкого розвитку пріоритетним напрямом розвитку світової спільноти [15, с. 38].

Стійкий розвиток вітчизняних підприємств і, відповідно, економіки в цілому є важливою ціллю для України. Так, у Законі України «Про підприємництво» йдеться про «створення сприятливих організаційних та економічних умов для *розвитку* підприємництва» в країні (стаття 14 «Державна підтримка підприємництва») [75].

У Законі України «Про національну безпеку України» [76] до фундаментальних національних інтересів України віднесено «*сталий розвиток національної економіки, громадянського суспільства і держави для забезпечення зростання рівня та якості життя населення*» (стаття 3 п. 3).

У Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», підписаному Президентом України В. Зеленським 9 липня 2022 р. зазначено, що «Державна регіональна політика спрямована на ... посилення *стійкості* територіальних громад» (стаття 6 «Напрями державної регіональної політики») [69], що неможливо без сприяння розвитку їх економічних суб'єктів.

На стимулювання економічного розвитку країни та відповідно її економічних суб'єктів спрямовані й низка інших законів, зокрема:

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції», який орієнтований на підтримку й захист економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності, забезпечення *ефективного функціонування економіки країни на основі розвитку конкурентних відносин* [71].

2. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який спрямований на створення сприятливих умов для ведення бізнесу, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій [77].

3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який фокусується на реалізації державної політики у сфері *економічного розвитку* шляхом здійснення зовнішньоекономічної діяльності [72].

4. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні», який спрямований на створення сприятливих умов для залучення значних інвестицій (внутрішніх і зовнішніх) у країну, створення нових робочих місць, стимулювання *економічного розвитку* регіонів та зростання конкурентоспроможності економіки України [70].

5. Закон України «Про банки і банківську діяльність», який орієнтований на забезпечення *сталого розвитку* і стабільності банківської системи, створення сприятливих умов для розвитку економіки країни й належного конкурентного середовища на фінансовому ринку [67].

6. Закон України «Про інвестиційну діяльність», який спрямований на ефективне *інвестування в економіку країни, розвиток міжнародного економічного співробітництва* та інтеграції [73].

7. Закон України «Про інноваційну діяльність», який фокусується на підтримці *розвитку економіки* країни інноваційним шляхом [74].

На сучасному етапі розвитку Уряд країни робить дієві кроки до подолання кризової ситуації в економіці, зокрема, українські підприємства можуть розвиватись у сфері цифрових технологій, штучного інтелекту, хмарних послуг разом із міжнародними партнерами за Програмою Європейського Союзу «Цифрова Європа» [148].

Уряд активізує реалізацію різноманітних економічних програм підтримки (у т. ч. у партнерстві з ЄС). Так, у рамках «єРобота» започатковані грантові програми «безбар'єрності», спрямовані на забезпечення рівного доступу до підприємницької діяльності, які є одним з елементів Національної стратегії розвитку [180].

Також на посилення економічних позицій національної економіки та окремих її суб'єктів орієнтовані «Національна економічна стратегія на період до 2030 року» [144], регіональні стратегії розвитку, що сприяють поліпшенню регіонального добробуту, у т.ч. шляхом підтримки регіональних підприємців.

Таким чином, держава на законодавчому рівні визначає та підтримує різні аспекти підприємницької діяльності, зокрема:

- фінансової,
- інноваційної,
- інвестиційної,
- цифрової,
- зовнішньо-економічної,

- конкурентної,
- безпекової,
- регіональної тощо.

Це доводить її зацікавленість у стійкому розвитку національної економіки в цілому та її економічних суб'єктів зокрема.

Реалізація принципів стійкого розвитку дозволяє підприємству вже на ранніх етапах економічної кризи або занепаду впровадити зміни, які забезпечать позитивні результати. Відтак, нагальною постає проблема формулювання методології та концепції стійкого розвитку як основи забезпечення стійкості українських підприємств.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ в Україну, окупацією частини територій, активними бойовими діями та «сірими зонами» на частині територій, грандіозними бізнес-втратами та релокацією частки підприємств, економічний стан національних суб'єктів значно погіршився.

На сучасний стан соціально-економічного розвитку вітчизняних підприємств суттєво вплинула низка зовнішніх факторів (COVID-2019, глобалізація ринків, повномасштабне вторгнення РФ), що позначилось на результативності їх діяльності. Про суттєві зміни результативності діяльності підприємств свідчать дослідження науковців попередніх періодів (наприклад, Судакові О., Брискіної А. і Орел Д. [168]; Чмут А. [189]), які демонструють позитивні тенденції їх розвитку.

Дослідження фактичної ситуації на основі аналізу офіційної статистичної інформації дозволять визначити найуразливіші види діяльності та сформулювати рекомендації щодо їх поліпшення.

Проаналізуємо стан підприємницької діяльності на тепер порівняно з попереднім періодом, що наразі є більш ілюстративним.

Теоретики і практики (Дикань В. [48]; Длігач А. [55]; Зінченко А. [80]; Литовченко Л., Хлопоніна-Гнатенк О. і Михайленко В. [120]; [57]; [58]; [177] та інші) постійно досліджують актуальний стан діяльності суб'єктів підприємництва в Україні й відзначають величезні втрати в економіці країни

та негативні фактори, які заважають відновленню й розвитку підприємницької діяльності. Але через непрогнозованість розвитку ситуації в країні, такі дослідження необхідно постійно проводити й докладно аналізувати всі напрями економічної діяльності підприємств з метою конкретизації потреб бізнесу та актуальних напрямів вирішення проблем.

За даним Державної служби статистики України [47], у країні за останній період стрімко зменшилася кількість діючих суб'єктів господарювання (у 2022 р. порівняно з 2021 р.): в цілому – на 11,5 %, підприємств – на 29,4 %, ФОП – на 7,3%, що вплинуло на подальше різке економічне «піке» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні, 2019-2022 рр.

(складено автором за даними [47])

Період	Кількість діючих суб'єктів господарювання		
	усього, од.	у т.ч. підприємств	у т.ч. ФОП
2019 р.	1941701	380673	1561028
2020 р.	1973652	373897	1599755
2021 р.	1956320	370906	1585414
2022 р.	1732576	261992	1470584

Також у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося тотальне зменшення кількості зайнятих у виробництві (на 16,1 %), найманих працівників (на 17,4 %) та обсягів реалізованої продукції (на 24,6 %), що свідчить про кризу в соціально-демографічній сфері, брак кваліфікованої робочої сили, відтік кадрів за кордон (табл. 1.2).

У сучасних умовах глобалізації про рівень розвитку національної економіки свідчать показники зовнішньо-економічної діяльності її суб'єктів. У зовнішньо-торгівельній діяльності України у 2024 р. спостерігається невелике зростання як імпорту, так і експорту (рис. 1.1, табл. А.1 у Додатку А).

Таблиця 1.2

Діяльність суб'єктів господарювання, 2010-2022 рр.

(складено автором за даними [47])

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, тис. осіб	Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн.грн
2010	2184105	11000,5	9073,6	3692554,4
2011	1701797	10393,5	8986,9	4302627,2
2012	1600304	10198,8	8861,5	4563794,8
2013	1722251	9965,1	8515,4	4437326,1
2014	1932325	9008,3	7311,6	4608978,1
2015	1974439	8331,9	6589,5	5716431,0
2016	1865631	8244,0	6597,6	6877077,3
2017	1805144	8271,3	6706,2	8467031,9
2018	1839672	8661,4	7088,8	10148847,1
2019	1941701	9145,5	7418,8	10725442,9
2020	1973652	9057,1	7379,6	11285578,9
2021	1956320	9056,1	7368,7	15240051,1
2022	1732576	7606,0	6088,1	11485855,3

Але сальдо експортно-імпортних операцій залишається постійно від'ємним і цей розрив тільки зростає, що не сприяє поліпшенню економічного стану (коефіцієнт покриття імпорту експортом зменшився і становив: у 2023 р. -0,66, у 2024 р. -0,61, що є негативною тенденцією, свідчить про відтік фінансових коштів з країни). Наразі Україна збільшує імпорт транспорту, ядерних реакторів, котлів та машин [47].

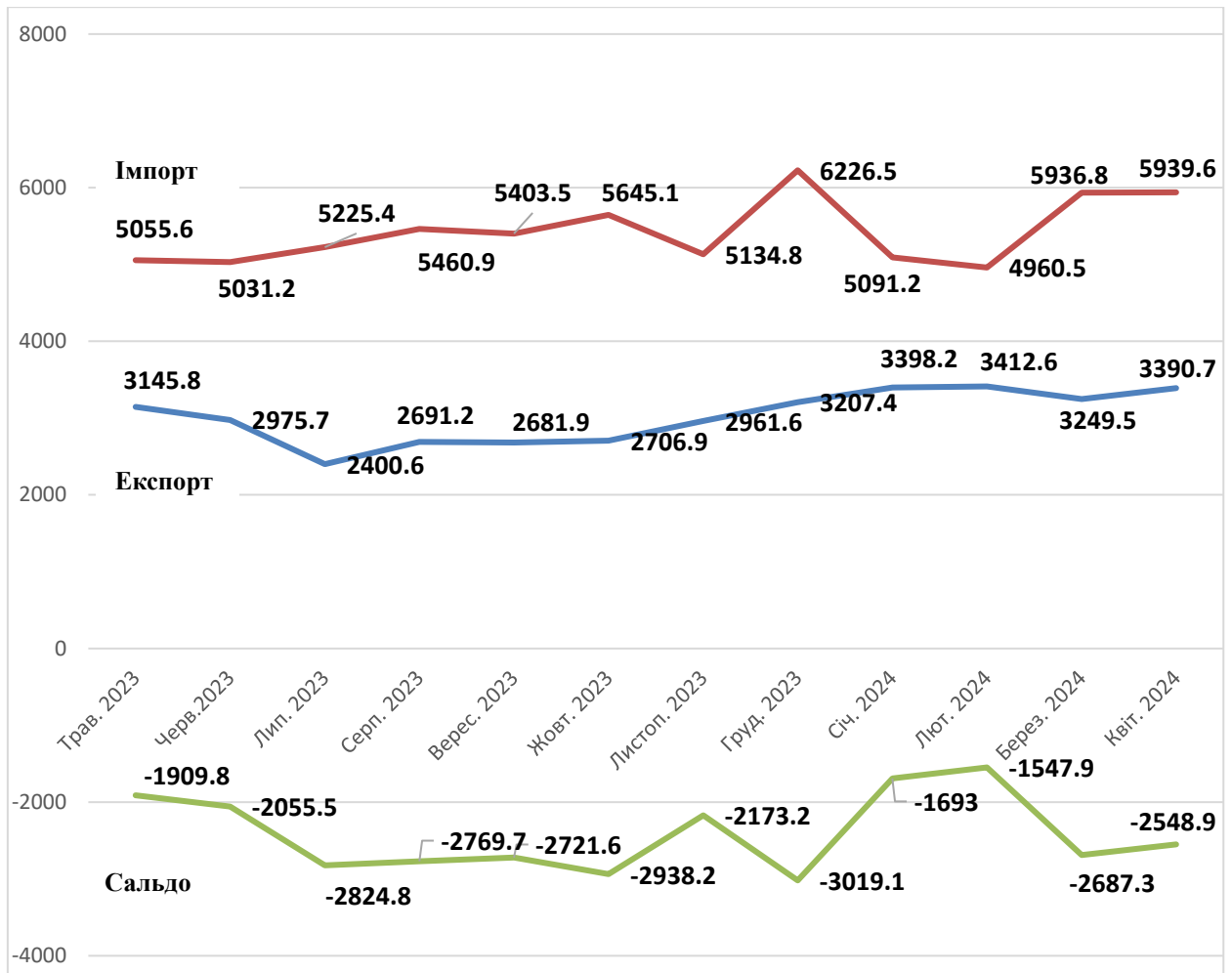


Рис. 1.1. Зовнішньо-торгівельна діяльність України, 2023-2024 рр.,
млн. дол. США (побудовано автором за даними [47])

Погіршилась фінансово-економічна стійкість вітчизняних підприємств, про що свідчить різке збільшення дебіторської заборгованості (у 2022 р. порівняно з 2021 р.) через неплатоспроможність та банкрутство частини їх клієнтів, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (табл. 1.3):

- підприємств з кількістю найманих працівників до 9 осіб – на 9,3 %;
- підприємств з кількістю найманих працівників від 50 до 249 осіб – на 10,5 %.

Фінансова вразливість мікро- і середніх підприємств у кризовий період є очікуваною через їх обмеженість у вільних фінансових ресурсах, відсутність

доступу до фінансових ресурсів для поповнення обігових коштів і реалізації проєктів розвитку. Великі підприємства мають вищий рівень фінансової стійкості.

Аналогічна ситуація щодо збільшення заборгованості спостерігалась у 2022 р. і з розрахунками з кредиторами, що свідчить про збільшення боргів мікро-, середніх та великих підприємств перед іншими контрагентами (табл. 1.3):

- підприємств з кількістю найманих працівників до 9 осіб – на 16,7 %;
- підприємств з кількістю найманих працівників від 50 до 249 осіб – на 11,5 %;
- підприємств з кількістю найманих працівників від 250 осіб – на 2,4 %.

Таблиця 1.3

Дебіторська і кредиторська заборгованості підприємств України,
2020-2022 рр., млн. грн. (складено автором за даними [47])

Роки	підприємства з кількістю найманих працівників до 9 осіб		підприємства з кількістю найманих працівників від 10 до 49 осіб		підприємства з кількістю найманих працівників від 50 до 249 осіб		підприємства з кількістю найманих працівників від 250 осіб	
	дебіторська заборгованість	кредиторська заборгованість	дебіторська заборгованість	кредиторська заборгованість	дебіторська заборгованість	кредиторська заборгованість	дебіторська заборгованість	кредиторська заборгованість
2020	1490132,8	767694,7	686378,5	511830,7	814026,4	712620,7	1483834,9	1736898,3
2021	1491925,8	733030,2	854611,8	674865,9	962423,6	853943,3	1788822,1	1883325,1
2022	1630385,2	855293,7	842684,9	638603,3	1075116,3	952149,5	1884687,8	1928803,3

У 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося зменшення власного капіталу підприємств у цілому – на 3,3 % та зокрема (рис. 1.2, табл. А.2 у Додатку А):

- великих підприємств – на 1,9 %;
- середніх підприємств – на 7,6 %;
- малих підприємств – на 1,4 %;
- мікро-підприємств – на 12,5 %.

Це погіршує ліквідність підприємств та скорочує можливості для довгострокового їх фінансування. Такий стан може свідчити про збиткову діяльність або відтік фінансового капіталу з країни. Також, однією з причин зменшення власного капіталу можуть бути неефективні або хибні управлінські рішення.

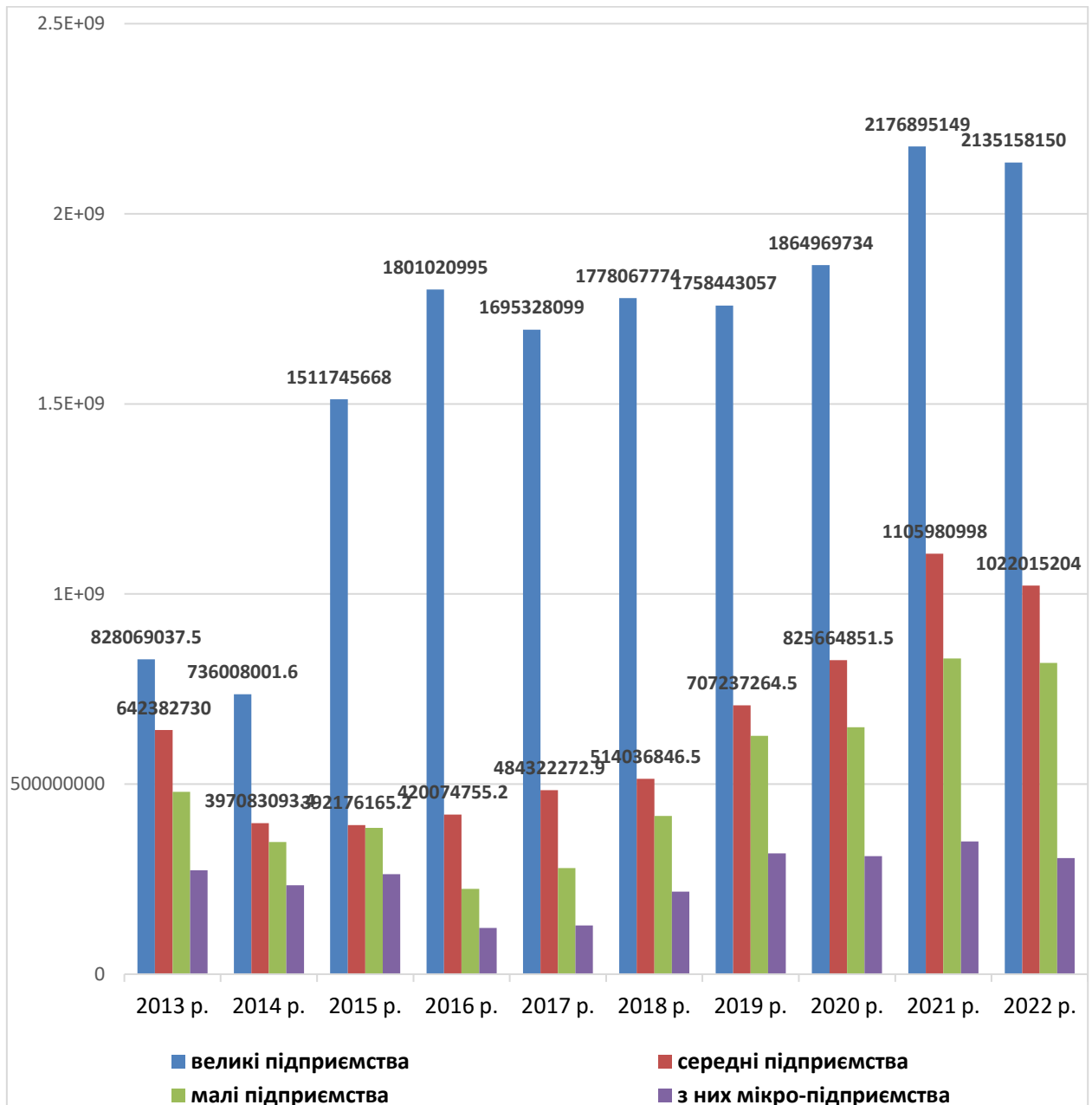


Рис. 1.2. Власний капітал підприємств України, 2013-2022 рр., тис. грн.

(побудовано автором за даними [47])

У 2022 р. зменшилися капітальні інвестиції в матеріальні й нематеріальні активи всіх за розмірами підприємств (рис. 1.3, табл. А.3 у Додатку А):

- великих підприємств – на 43,1 %;
- середніх підприємств – на 33,4 %;
- малих підприємств – на 27,6 %;
- у т. ч. мікро-підприємств – на 6,1 %.

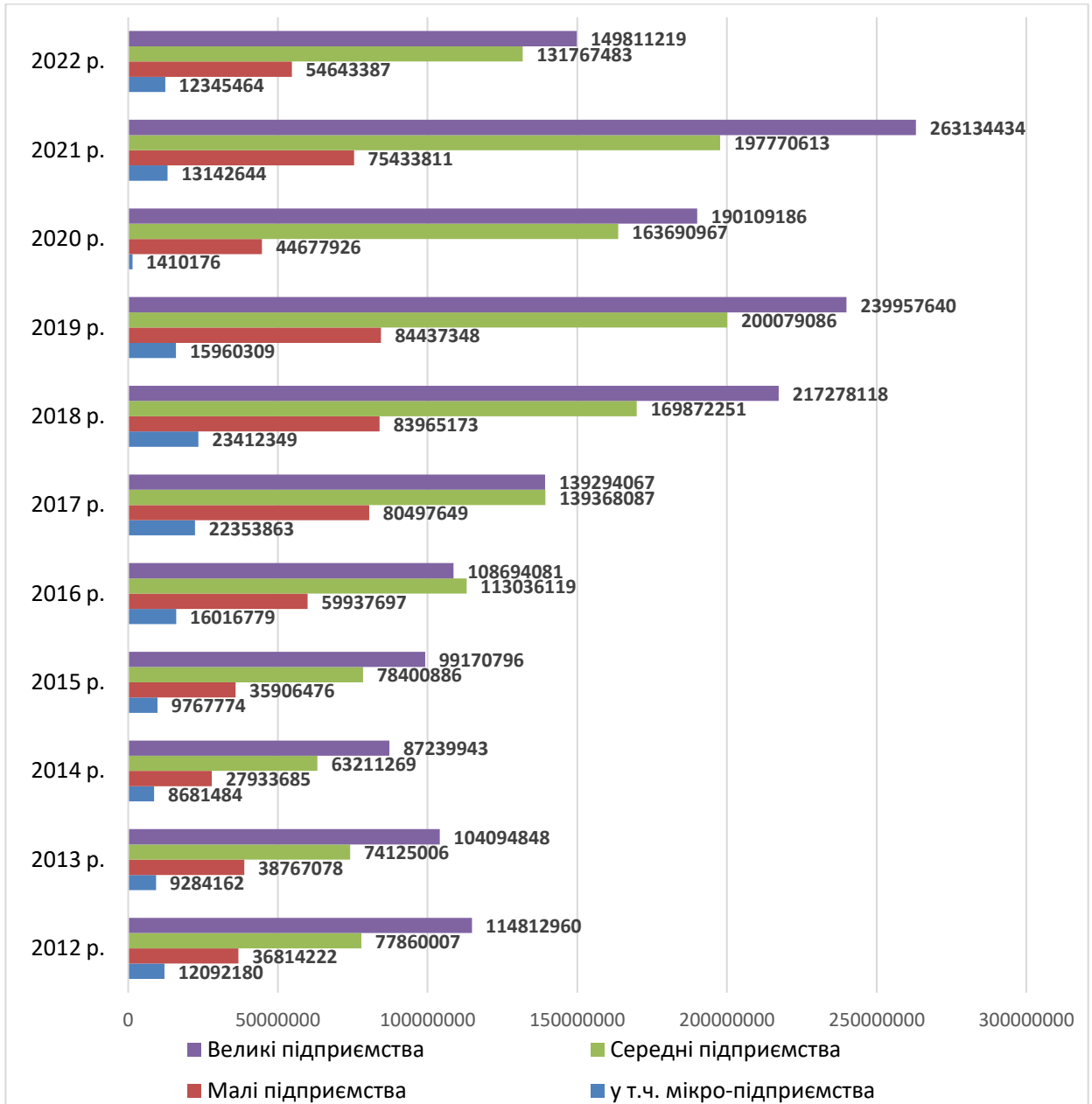


Рис. 1.3. Капітальні інвестиції підприємств України, 2012-2022 рр., тис. грн.

(побудовано автором за даними [47])

Зменшення інвестицій в основний капітал означає згортання капітального будівництва, зменшення придбання нових машини, обладнання, інструментів, інвентарю, транспортних та інших основні засобів і спрямовує підприємства на шлях виживання, а не розвитку.

Окремо проаналізуємо інвестиції в нематеріальні активи підприємств, як основу їх розвитку в сучасних умовах інтелектуалізації, інформатизації та цифровізації світових ринків. У 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося тотальне скорочення таких інвестицій (табл. 1.4):

- великих підприємств – на 51,2 %;
- середніх підприємств – на 22 %;
- малих підприємств – на 27 %;
- у т.ч. мікро-підприємств – на 14 %.

Таблиця 1.4

Капітальні інвестиції в нематеріальні активи підприємств України,
2012–2022 рр. (складено автором за даними [47])

Роки	Великі підприємства			Середні підприємства			Малі підприємства			у т.ч. мікро-підприємства		
	Усього	у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення	Усього	у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення	Усього	у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення	Усього	у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
2012 р.	3926932	1642558	1424208	2612660	1797484	458437	678718	127273	167810	145320	32831	75708
2013 р.	5975428	3783338	1462671	2744338	1525534	506905	651989	224149	151854	138409	48104	60467
2014 р.	2737388	966082	1265623	2973768	1769407	492813	484804	107259	91595	77596	11951	27255
2015 р.	13357770	10446103	2326977	3036530	1589163	786928	683610	192909	183291	159991	29327	25904
2016 р.	5285686	1728226	2737405	3839236	1978745	951706	742084	189303	219206	194095	26228	33966
2017 р.	8131659	2740214	3956195	4607609	2111587	1169928	1571774	489496	378504	505255	164189	59914
2018 р.	25903424	20608642	3196055	6278751	2632042	1725534	1505368	377204	458131	489245	103925	83550
2019 р.	12023886	4766404	3994108	6620385	1966417	1443784	1366534	372316	427301	178995	31138	29286
2020 р.	10572722	1348428	4041369	9038530	2348633	1809495	932606	66870	402286	36691	3526	5721
2021 р.	16038183	2718501	5144896	8767581	2603049	3782625	1995290	474264	685064	468720	27723	214390
2022 р.	7832264	445971	4804151	6837684	2547633	2009715	1460711	114920	724045	402928	48499	245887

Таке зменшення вкладень у програмне забезпечення, концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки й аналогічні права відкидає вітчизняні підприємства у їх розвитку на нижчий рівень, знижує і без того низький рівень інноваційної активності, згубно впливає на виробництво наукоємної, інтелектуальної, технічно складної продукції, а також уже в найближчій перспективі погіршить їх конкурентні позиції на всіх ринках (у т.ч. на вітчизняному, де вже переважає імпортна продукція).

У 2022 р. вперше за останні 7 років підприємства країни продемонстрували збитковість діяльності в загальному підсумку, що спричинено пошкодженнями та втратами майна та кризою в економіці. У 2022 р. кількість збиткових підприємств у загальній кількості підприємств порівняно з 2021 р. зросла з 27,1 % до 34,2 %, а прибуткових, відповідно, зменшилася з 72,9 % до 62,8 % (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Чистий прибуток (збиток) підприємств України,
2010–2022 рр. (складено автором за даними [47])

Роки	Усього	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн.
2010	13906129,7	57,3	155197596,8	42,7	141291467,1
2011	67797898,9	63,5	208896289,9	36,5	141098391,0
2012	35067276,8	63,0	210607600,6	37,0	175540323,8
2013	-22839743,6	65,0	179259608,7	35,0	202099352,3
2014	-590066944,5	65,5	202704533,9	34,5	792771478,4
2015	-373516013,2	73,3	352980433,4	26,7	726496446,6
2016	29705020,1	73,0	396745355,6	27,0	367040335,5
2017	168752792,7	72,4	515460600,5	27,6	346707807,8
2018	288305468,1	73,9	584358002,5	26,1	296052534,4
2019	523779001,5	73,6	772019623,4	26,4	248240621,9
2020	68054905,5	71,0	599404728,4	29,0	531349822,9
2021	885276479,5	72,9	1117131352,8	27,1	231854873,3
2022	-276277742,8	65,8	639197706,9	34,2	915475449,7

У 2022 р. вперше за останні 12 років відбулося суттєве зменшення обсягів реалізованої підприємствами продукції (рис. 1.4, табл. А.4 у Додатку А).

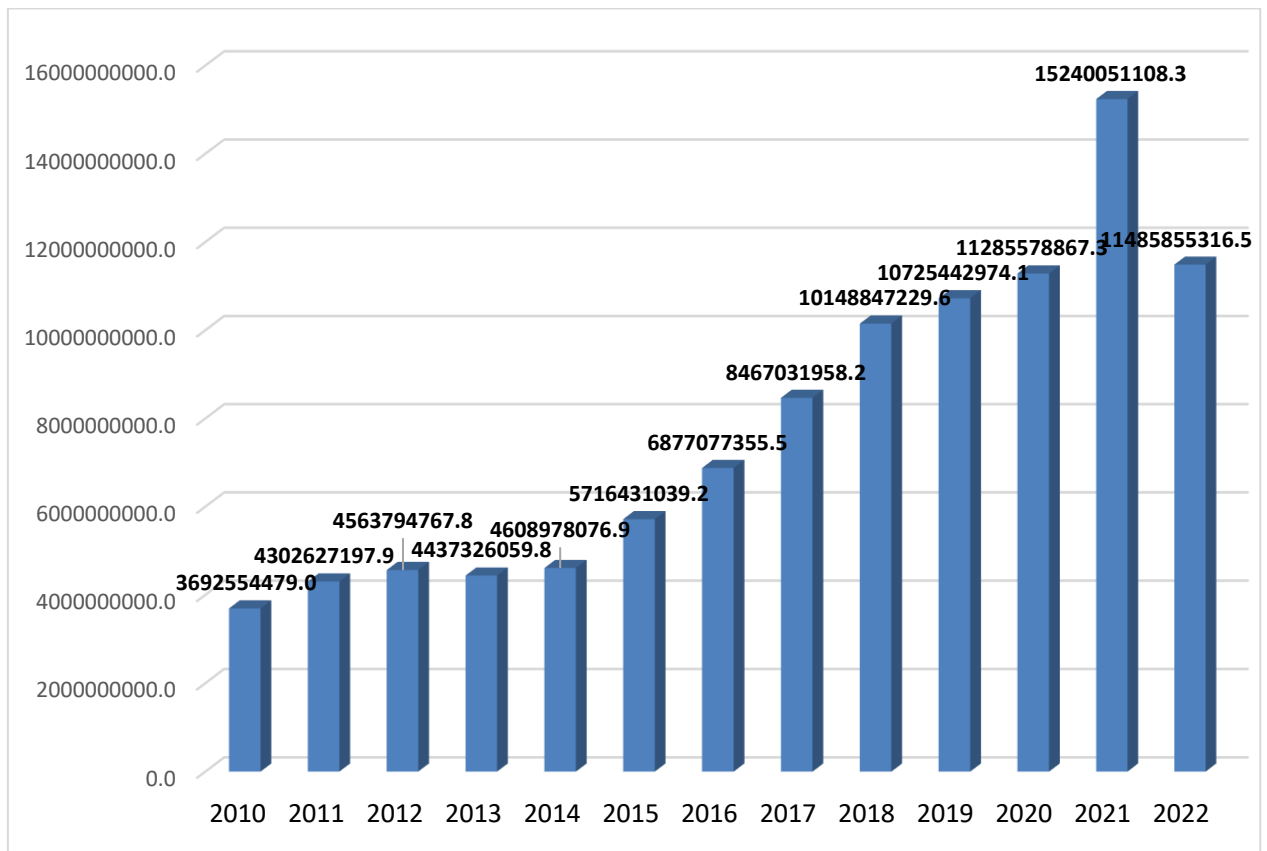


Рис. 1.4. Обсяги реалізованої продукції, 2010–2022 рр., тис. грн.

(побудовано автором за даними [47])

Різне зниження рівня рентабельності діяльності підприємств України та негативне значення показників у 2022 р. порівняно з 2021 р. (на 382 %) свідчить про зменшення об'ємів продажів, згорання внутрішнього ринку, відсутність власних коштів та потребує додаткового інвестування (табл. 1.6).

Отже, статистичний аналіз стану підприємницької діяльності засвідчив, що значно:

- зменшилася кількість діючих суб'єктів підприємницької діяльності;
- зменшилася кількість зайнятих у виробництві робітників та найманих працівників;

- зменшилися обсяги реалізованої продукції;
- зменшилися розміри власного капіталу діючих підприємств;
- зменшилися капітальні інвестиції в матеріальні й нематеріальні активи підприємств;
- знизився рівень операційної та загальної рентабельності діяльності підприємств,
- зросли дебіторська і кредиторська заборгованості;
- зросла кількість збиткових суб'єктів господарювання й у загальному підсумку економічна діяльність підприємств є збитковою;
- збільшується від'ємне значення сальдо експортно-імпортних операцій.

Таблиця 1.6

Рентабельність діяльності підприємств України,
2010–2022 рр., ум. од. (складено автором за даними [47])

Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				
	Усього	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-підприємства	Усього	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-підприємства
2010	4,0	3,9	5,0	1,8	-3,5	0,5	0,2	2,3	-5,7	-13,9
2011	5,9	6,2	6,0	4,2	0,8	1,8	3,3	1,2	-2,5	-8,0
2012	5,0	5,2	5,0	4,1	-0,1	1,0	0,9	2,2	-3,3	-10,2
2013	3,9	5,0	3,2	2,2	-2,3	-0,7	0,6	-0,1	-6,2	-16,1
2014	-4,1	0,7	-3,6	-17,9	-30,1	-14,2	-11,1	-12,5	-26,5	-40,2
2015	1,0	4,0	0,0	-4,2	-8,2	-7,3	-7,0	-5,0	-13,6	-20,4
2016	7,4	8,8	6,9	5,2	-0,4	0,6	2,4	0,7	-3,6	-11,7
2017	8,8	11,2	7,3	6,5	2,4	3,0	5,2	3,1	-2,0	-8,0
2018	8,1	9,1	7,0	8,3	4,7	4,5	5,2	4,6	2,7	-1,8
2019	10,2	10,3	10,0	10,7	9,3	7,6	6,8	8,6	7,0	3,3
2020	6,2	8,3	5,4	3,9	1,0	0,9	1,0	2,1	-1,8	-5,5
2021	12,6	17,1	7,6	15,0	12,0	10,1	12,8	7,3	11,1	7,4
2022	3,3	5,2	2,4	1,2	-7,0	-3,2	-3,8	-1,5	-6,2	-13,8

У Дослідженні стану бізнесу в Україні, проведеному в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу, відзначено більше 25 актуальних проблем українського бізнесу, до найбільш суттєвих з яких віднесено [55; 57]:

- недостатня кількість платоспроможних клієнтів,
- непрогнозованість розвитку ситуації в Україні,
- відсутність достатнього капіталу (рис. 1.5).

Проблеми бізнесу

Що заважає Вам зараз відновлювати і розвивати бізнес? (до 7 ключових перепон)



Рис. 1.5. Ключові проблеми українського бізнесу у 2023 р. [55; 57]

Кризовий стан національної економіки та її суб'єктів, спричинений соціо-економіко-політичною ситуацією в країні, вимагає негайних управлінських рішень і дій як з боку Уряду, так і на рівні окремих підприємств.

Світова практика засвідчує, що подолання тривалих кризових явищ знаходиться у сфері інтенсивного розвитку національного виробництва [48].

За визначенням О. Заїки і В. Ткаченко розвиток підприємств можливий у формах еволюційного розвитку або революційного розвитку [3]. Отже, для реалізації ідей стійкого розвитку необхідне провадження революційних змін. Теоретико-методологічне обґрунтування таких змін має базуватися на принципі Build Back Better (від англ. «побудуйте краще»), тобто не відновлення існуючих моделей, а впровадження нових норм і правил, які відповідають новим реаліям.

Проблематика вдосконалення господарської діяльності підприємств з метою забезпечення стійкого ефективного розвитку потребує подальших наукових досліджень і їх швидкої реалізації.

Сформулюємо дослідницьку гіпотезу щодо можливих шляхів розв'язання окресленої проблеми. Ґрунтовне дослідження сучасного стану вітчизняних підприємств, а також, аналіз і вивчення глобальних змін на ринках дозволять сформулювати авторські пропозиції щодо вдосконалення методологічних засад управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації, що в цілому надають можливість посилити їх позиції на ринках, підвищити ефективність виробничо збутової діяльності.

Для доведення релевантності визначеної гіпотези необхідно обґрунтувати такі положення:

- концепцію управління стійким розвитком підприємства (за допомогою математичного апарату нечіткої логіки, діаграми Каору Ішікави, методів систематизації та узагальнення);
- методологію управління стійким розвитком підприємства (з використанням методів аналізу, синтезу, дедукції);
- інструментарій управління стійким розвитком (із застосуванням методів порівняння, систематизації);
- механізм управління стійким розвитком підприємства (за допомогою композиційного аналізу);
- стратегію стійкого розвитку підприємства (з використанням казуального методу, економічного та маркетингового аналізів).

Відтак, за результатами статистичного аналізу та трендвотчингу соціально-економічних процесів узагальнимо передумови управління стійким розвитком підприємств (рис. 1.6).

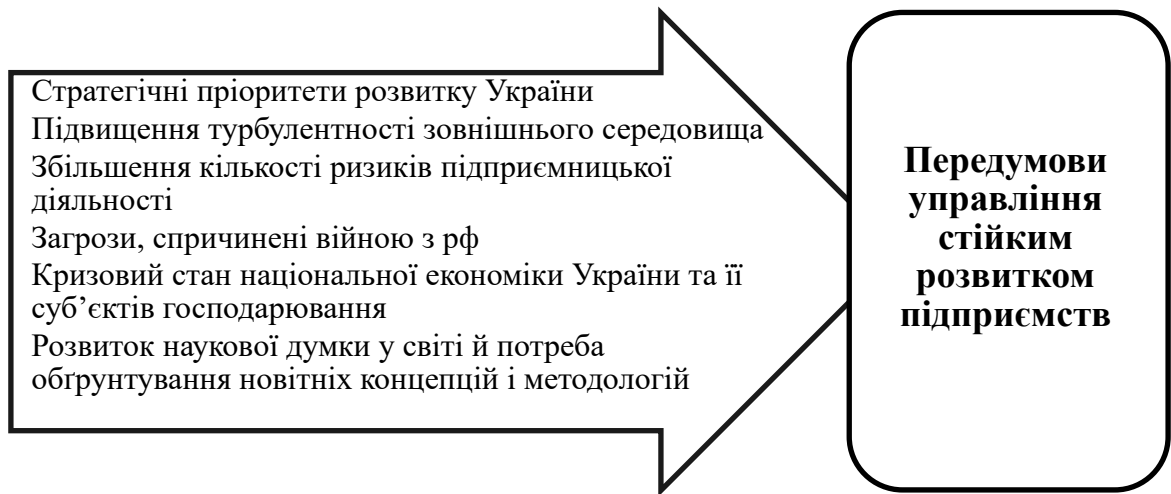


Рис. 1.6. Передумови управління стійким розвитком підприємств
 (складено автором)

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримані такі висновки:

- проведений контент-аналіз законодавчої та нормативної баз України підтвердив актуальність і важливість теми дисертаційного дослідження;
- проведений літературний огляд наукових праць вітчизняних і закордонних учених дозволив визначити недостатньо опрацьовані питання та сформулювати гіпотезу наукового дослідження; для доведення істинності висунутої гіпотези сформульовано комплекс наукових завдань;
- проведений економіко-статистичний аналіз соціально-економічної діяльності вітчизняних підприємств надав можливість довести занепадаючу динаміку основних показників, які наочно демонструють їх стан та обґрунтувати необхідність упровадження кардинальних змін.

Відтак, трендвотчинг соціально-економічних процесів дозволив окреслити передумови управління стійким розвитком підприємств, які визначають завдання для подальших наукових розвідок.

1.2. Детермінанти стійкого розвитку підприємств України

Однією з основних, істотних ознак сучасної глобальної економіки є прискорення темпів її розвитку та пришвидшення реалізації докорінних складних трансформацій (пов'язаних зі зміною технологічного укладу, глобалізацією, цифровізацією, інтелектуалізацією, віртуалізацією, інформатизацією), кількісне та якісне збільшення ризиків підприємницької діяльності. А для точнішого визначення видів ризиків необхідно визначити чинники, які можуть їх спричинити. Чинниками ризиків можуть бути події та процеси, які відбуваються/можуть відбутися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах. До них відносимо всі види загроз із середовища, у якому функціонує підприємство, та всі види діяльностей, якими воно займається. Також до цього переліку необхідно додати непередбачувані події, які можуть мати негативні для суб'єкта підприємництва наслідки. Відтак, критично важливого значення в цій ситуації набуває проблема врахування чинників впливу на всі аспекти діяльності підприємства. Від хисту й майстерності керівництва в цих питаннях залежить успішність його розвитку взагалі.

А. Касич і В. Бурківська зазначають, що незважаючи на прагнення підприємств до динамічного розвитку, значну роль відіграє забезпечення їх стійкості в ринковому середовищі [88], що ґрунтується на аналізі й мінімізації впливів і загроз.

Л. Литовченко, О. Хлопоніна-Гнатенко і В. Михайленко відзначають, що з'ясування драйверів економічної безпеки має стати коригуючим важелем для кожного підприємства-виробника [120].

Н. Феній акцентує, що в управлінні підприємством повинен враховуватися кожен детермінант та виокремлюватися об'єкт його уваги [182].

Різноманітність множини факторів глобальних і національних ризиків, їх проявів ускладнюють процес ухвалення управлінських рішень [84].

Науковці (Бойко В. і Куїмова А. [13], Демидова І. [44], Дунда С. [59], Касич А. і Бурківська В. [88], Кобилецький В. [93; 94], Копча Ю. [167, с. 255],

Кудрявцев В. [116], Литовченко Л., Хлопоніна-Гнатенко О. і Михайленко В. [120], Манн Р. [121], Міокова Г. і Самсонова К. [126], Степаненко Т. [165], Феній Н. [182], Ходирева О. [187] та інші) широко досліджували різноманітні фактори впливу на діяльність підприємств.

Зокрема, В. Бойко і А. Куїмова зазначають, що оцінка стійкості підприємства включає аналіз стабілізаційних і дестабілізаційних факторів економічної, соціальної та екологічної складових стійкості підприємств [13]. Отже, питання визначення сучасних факторів впливу на стійкий розвиток підприємств (з метою їх подальшої оцінки та урахування) потребує додаткового опрацювання.

В. Бойко і А. Куїмова визначають «фактор» як умову досягнення певного рівня стійкості підприємства, як причину того, що досягнуто цей рівень [13].

Під детермінантами управління стійким розвитком підприємств ми розуміємо причини, які визначають виникнення певних ризиків (а також, загроз, викликів, негативних явищ, процесів) тобто чинники/фактори негативного впливу на успішну діяльність підприємств. Отже, детермінанти й фактори та чинники ми вважаємо поняттями-синонімами.

Багаточисельність чинників, які здійснюють тиск і спричиняють зміни в господарській діяльності суб'єктів підприємництва, окреслюють необхідність не тільки їх дослідження, але й систематизації (для подальшої формалізації урахування). Дослідимо їх.

О. Карлова і Я. Секірож відзначають, що фактори макrorівня все більше впливають на досягнення стійкого розвитку підприємств і найбільш негативний вплив серед них здійснюють економічні чинники, які віддзеркалюють і акумулюють вплив усіх інших факторів [86]. Складно не погодитися з важливістю впливу економічних детермінант на діяльність підприємств, але періодично на перші позиції серед найбільш впливових виходять і інші чинники: наприклад, політичні, технологічні, соціальні тощо.

О. Тищенко і Л. Норік усі фактори впливу на фінансову стійкість підприємства класифікують за ознаками [170]:

- за місцем виникнення на: зовнішні та внутрішні;
- за важливістю результату на: основні та другорядні;
- за структурою на: прості та складні);
- за часом дії на: постійні та тимчасові.

С. Дунда всі фактори впливу на розвиток підприємства поділяє на фактори внутрішнього й зовнішнього середовища та виділяє такі групи факторів [59]:

- об'єктивні (формується на макрорівні, не залежать від внутрішнього стану підприємства: економічні, політичні, соціально-демографічні, НТП, правові тощо);
- суб'єктивні (пов'язані з діяльністю підприємств на мікрорівні: споживання продукції, конкурентоспроможність, ресурсозабезпеченість, інновативність галузі).

Професор Р. Манн акцентує увагу на важливості інновацій у забезпеченні стійкого розвитку підприємств. Зокрема, він вказує, що технологічний розвиток є фундаментальним положенням сучасних концепцій природокористування та ресурсного забезпечення, а включення новітніх інновацій у виробництво для стійкого розвитку промислових підприємств призведе до підвищення їх прибутковості, сприяє раціоналізації управлінських рішень, стимулює нові дослідження [121].

С. Дунда відзначає, що об'єктивним факторам впливу притаманна багатоваріантність, невизначеність і непередбачуваність [59]. Здається, що об'єктивні чинники мають бути враховані насамперед, але важливість інших також не можна недооцінювати.

Н. Феній розрізняє ключові, доповнюючі та вторинні фактори впливу [182]. Такий підхід заснований не на походженні факторів впливу, а на їх важливості для підприємства.

В. Бойко і А. Куїмова пропонують класифікувати фактори впливу на стійкість підприємства за ознаками (рис. 1.7) [13]:

- за місцем виникнення (внутрішні та зовнішні),
- за способом впливу (прямі та непрямі),
- за місцем впливу (регіональні, національні та міжнародні),
- за тривалістю впливу (постійні та тимчасові),
- за ступенем впливу (суттєві та несуттєві),
- за спрямованістю впливу (стабілізаційні та дестабілізаційні),
- за сферами прояву (економічні, соціальні та екологічні) (рис. 1.7).

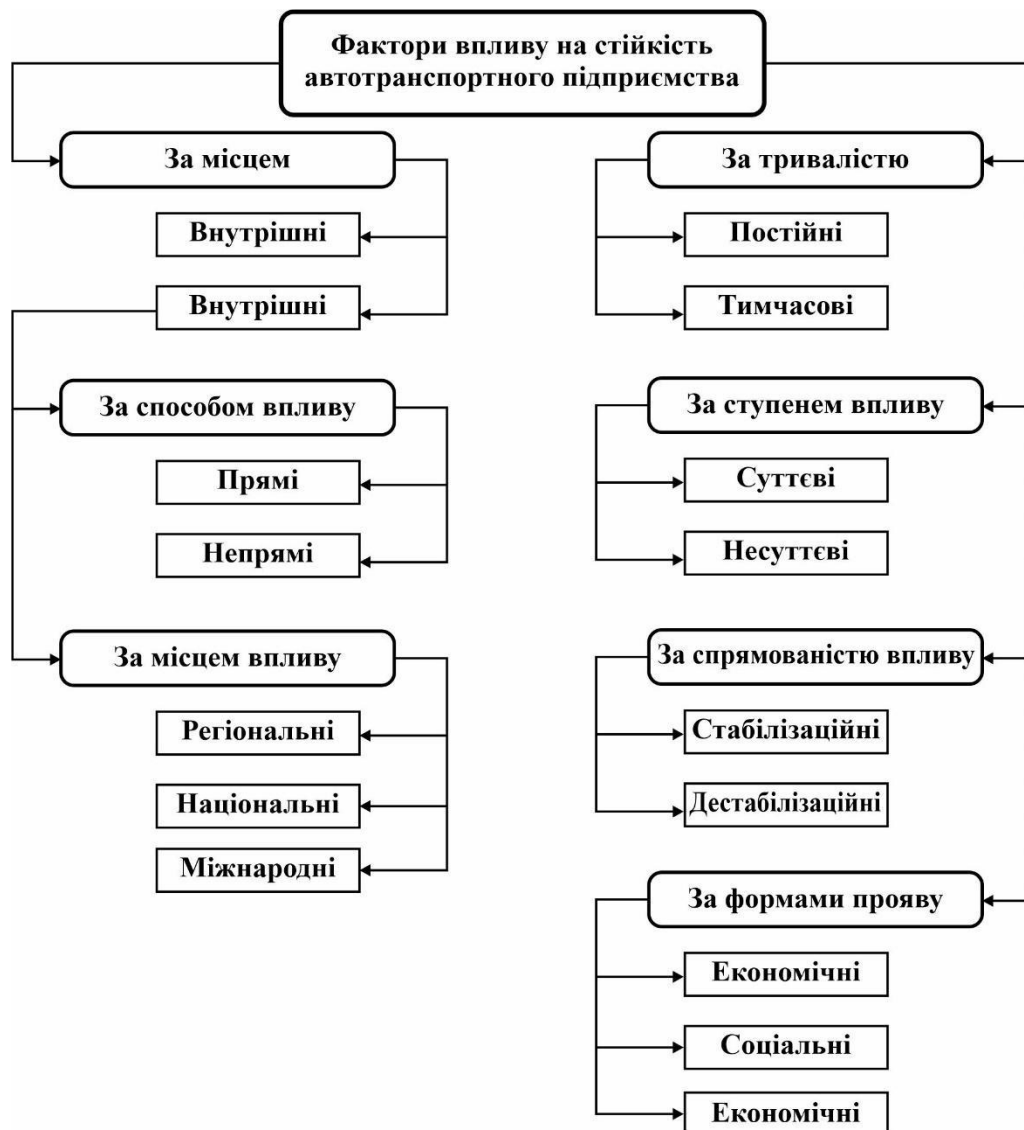


Рис. 1.7. Класифікація факторів впливу на стійкість підприємства, запропонована В. Бойко і А. Куїмовою [13]

Класифікація факторів впливу В. Бойко та А. Куїмової не є повною і її можна доповнювати як за ознаками, так і за переліком факторів. Подібну класифікацію чинників менеджменту стійкого розвитку представлено в дисертаційній роботі Є. Большакової, яка їх поділяє (рис. 1.8):

- за джерелами впливу (екзогенні, ендogenous),
- за ступенем новизни (інноваційні, тривіальні),
- за специфікою (загальноекономічні, галузеві),
- за критеріями впливу (за напрямками, типами, швидкістю, дискретністю, часом),
- за змістом (рівнем планування, змінами, профілем).



Рис. 1.8. Класифікація чинників стійкого розвитку, запропонована

Є. Большаковою [15, с. 42]

Найбільш повну, на наш погляд, узагальнюючу класифікацію чинників впливу на розвиток підприємств представили А. Касич і В. Бурківська (табл. 1.7), які виокремили такі класифікаційні ознаки й чинники [88]:

- за належністю до досліджуваного об’єкта (екзогенні та ендогенні),
- за значимістю (основні та другорядні),
- за масштабами впливу (загальні та специфічні),
- за напрямками впливу (сприятливі та несприятливі),
- за тривалістю (довго-, середньо- та короткострокові),
- за характером впливу (постійні, періодичні, тимчасові та випадкові),
- залежно від діяльності людей (об’єктивні та суб’єктивні),
- за сферами прояву (економічні, фінансові, технологічні, організаційні, виробничі, соціальні тощо),
- за передбачуваністю (передбачувані та непередбачувані),
- за керованістю (керовані та некеровані),
- за можливістю обліку і кількісного виміру (формалізовані та неформалізовані),
- за ступенем деталізації (I порядку, II порядку, n-го порядку),
- за типом розвитку підприємства (екстенсивні та інтенсивні),
- за структурою (прості та складні),
- за ймовірністю реалізації (високі, середні та малі),
- за характером виникнення (первинні та похідні),
- за ступенем корисності (корисні, нейтральні, шкідливі та зайві),
- за роллю в забезпеченні стійкості (головні, основні та допоміжні).

На наш погляд, окремі ознаки факторів, які виокремили В. Бойко і А. Куїмова та А. Касич і В. Бурківська, можуть бути визначені тільки на етапі поглибленого аналізу факторів (корисні, некорисні, зайві, ймовірні...). Тобто на етапі попереднього відбору факторів такі характеристики не можуть бути точно визначені та під час формування факторної бази всі фактори можна поділяти «За місцем виникнення» (виокремлювати дві групи: екзогенні та

ендогенні) та «За сферами виникнення». Такий підхід до систематизації факторів надасть можливість підприємствам їх точніше визначити (з урахуванням відповідності до особливостей власної діяльності).

Таблиця 1.7

Класифікація чинників впливу на стійкість розвитку підприємства [88]

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група
1. Належність до досліджувального об'єкта	Екзогенні (зовнішні), ендогенні (внутрішні)
2. Значимість для досліджувального об'єкта	Основні, другорядні
3. Масштаб впливу чинника	Загальні, специфічні
4. Напрями впливу чинника	Сприятливі, несприятливі
5. Тривалість впливу чинника	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
6. Характер впливу чинника	Постійні, періодичні, тимчасові, випадкові
7. Залежність впливу чинника від діяльності людей	Об'єктивні, суб'єктивні
8. Сфера впливу чинника	Економічні, фінансові, технологічні, соціальні, організаційні, виробничі тощо
9. Передбачуваність впливу чинника	Передбачувані (прогнозовані), непередбачувані (непрогнозовані)
10. Керованість чинника	Керовані (регульовані), некеровані (нерегульовані)
11. Можливість обліку й кількісного виміру чинника	Неформальні, формальні
12. Ступінь деталізації	Першого порядку, другого порядку, n-го порядку
13. Тип розвитку підприємства	Екстенсивні, інтенсивні
14. Структура чинника	Прості, складні
15. Імовірність реалізації чинника	Високі, середні, малі
16. Характер виникнення чинника	Первинні, похідні
17. Ступінь корисності чинника	Корисні, нейтральні, шкідливі, зайві (дублюючі)
18. Роль чинника в забезпеченні стійкості	Головні, основні, допоміжні

Деталізацію факторів науковці також здійснюють по-різному. Так, Д. Загірняк, В. Данилко, С. Іщенко і Д. Лига визначили такі передумови кризових явищ українських підприємств, які фактично є факторами небезпек для їх бізнес-діяльності [65]:

- фінансові проблеми (відсутність фінансування, оновлення обладнання та впровадження нових технологій);
- виробничі проблеми (застаріле обладнання, великі об'єми сировини й матеріалів);
- маркетингові проблеми (висока собівартість, неконкурентоспроможна продукція);
- економічні проблеми (високі витрати, низька рентабельність, збитковість виробництва).

Фактично, вплив усіх зазначених Д. Загірняк, В. Данилко, С. Іщенко і Д. Лига чинників може бути мінімізованим на рівні підприємства. Тобто, ми бачимо, що чинники, які традиційно відносять до об'єктивних (наприклад, економічні), мають подвійну природу походження: існують і зовнішні, і внутрішні фактори з однієї сфери діяльності (макроекономічний вплив і низька ефективність діяльності).

О. Ходирєва до факторів впливу на розвиток підприємства віднесла [187]:

- організаційно-управлінські,
- техніко-економічні,
- інформаційно-комунікаційні,
- соціально-психологічні.

Цей перелік факторів за сферами впливу можна доповнювати маркетинговими, фінансовими, ресурсними тощо.

Ю. Копча виділяє такі групи факторів ризику підприємств [167, с. 255]:

- ендогенні, визвані помилками в розробці базової конкурентної та функціональної стратегій;

- ендогенні, пов'язані зі зміною внутрішніх фірмових стандартів;
- екзогенні, пов'язані з інвестиційними рішеннями довгострокового характеру;
- екзогенні, пов'язані з інноваційними процесами довгострокового характеру.

В. Кобилецький поділяє всі фактори впливу на виробничу діяльність на екстенсивні й інтенсивні. До екстенсивних факторів він відносить [93; 94]:

- зміну обсягів господарських ресурсів (чисельності працівників, вартості основних фондів, тривалості робочого дня),
- непродуктивне використання ресурсів (втрати через невідповідність кваліфікації кадрів, зниження темпів приросту прибутку);

а до інтенсивних:

- зміну якості використання виробничих ресурсів (зниження рівня кваліфікації працівників, зниження продуктивності устаткування, уповільнення оборотності оборотних коштів),
- уповільнення впровадження результатів НТП (уповільнення впровадження прогресивних технологій, інновацій).

М. Боровик усі джерела ризику поділяє на зовнішні та внутрішні (які виникають у середині системи). До зовнішніх джерел ризику він відносить [16]:

- політичні,
- економічні,
- соціальні,
- екологічні.

Н. Шандова визначила фактори впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємств машинобудівної галузі, які залежать від політичної нестабільності (рис. 1.9).

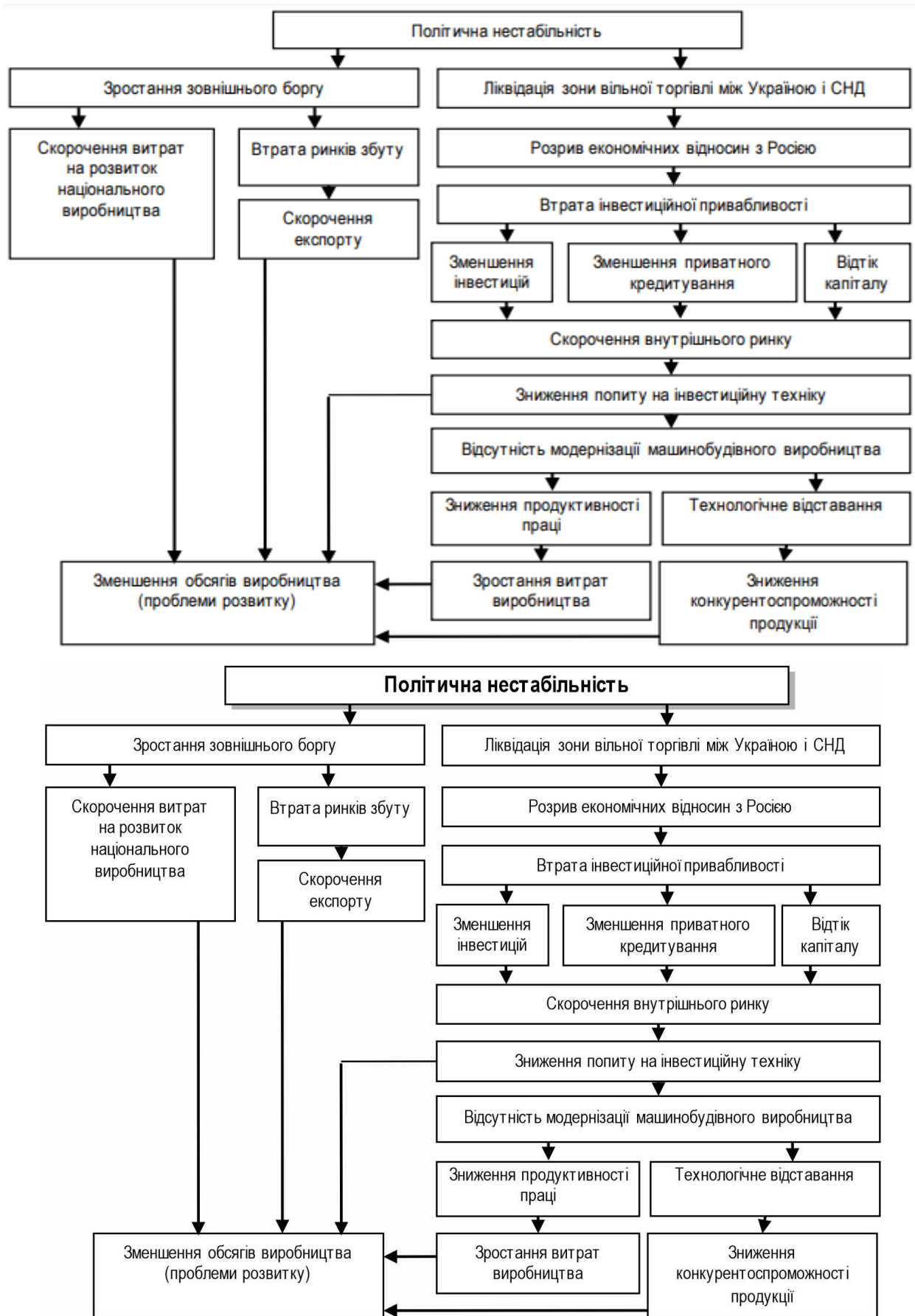


Рис. 1.9. Фактори ризику в розвитку машинобудівних підприємств, систематизовані Н. Шандовою [191]

Як слідує зі схеми Н. Шандової (рис. 1.9) політична нестабільність спричиняє економічні (зростання витрат виробництва), технологічні (відсутність модернізації виробництва, технологічне відставання), виробничі (зменшення обсягів виробництва), кадрові (зниження продуктивності праці), ринкові (втрата ринків збуту, зниження конкурентоспроможності продукції) ризики.

Фінансову стійкість як важливу складову стійкого розвитку виокремлюють практично всі науковці. Так, С. Домбровська і М. Горбаченко, які аналізували тільки фінансову стійкість підприємства, виділили зовнішні фактори впливу [52]:

- економічні умови середовища,
- політичний стан,
- платоспроможність попиту,
- рівень конкуренції,
- стан фінансового ринку;

і такі внутрішні:

- властивості продукції;
- обсяг авансованого капіталу;
- динаміка обсягу і складу витрат;
- актуальний майновий стан та стан фінансових ресурсів.

До факторів, які впливають на фінансову стійкість підприємства, Н. Феній відносить [182]:

- розмір підприємства,
- рейдерську привабливість підприємства,
- діяльність у інституційному середовищі,
- непостійність зовнішніх чинників,
- зміни в економічній кон'юнктурі,
- волатильність цін на сировину,
- геополітичні та екологічні події,

- фінансовий, репутаційний і виробничий аспекти діяльності,
- економічні коливання,
- зміни в законодавстві,
- технологічні виклики,
- конкурентний тиск,
- інші фактори.

О. Тищенко і Л. Норік виділили такі *зовнішні фактори* впливу на фінансову стійкість підприємства [170]:

- економічні умови господарювання,
- зовнішньо-економічні зв'язки,
- рівень платоспроможного попиту,
- конкуренція,
- податкова, кредитно-фінансова, облікова та інвестиційна політика

і такі *внутрішні фактори*:

- розмір уставного капіталу підприємства,
- стан майна і стан фінансових ресурсів,
- структура послуг, їх частка в загальному платоспроможному попиті,
- галузева належність,
- структура та динаміка витрат.

В. Бойко і А. Куїмова пропонують усі внутрішні фактори поділяти за функціональними підсистемами підприємства на [13]:

- техніко-технологічні,
- фінансові,
- маркетингові,
- організаційні,
- кадрові.

До факторів зовнішнього середовища В. Бойко і А. Куїмова віднесли [13]: макроекономічні, міжнародні, політичні, правові, науково-технічні, ринкові, соціально-культурні, природні.

І. Самошкіна і Є. Гриб також аналізували фінансові аспекти й усі фактори, які впливають на рівень фінансових ризиків аграрного підприємства поділили на зовнішні та внутрішні (рис. 1.10):

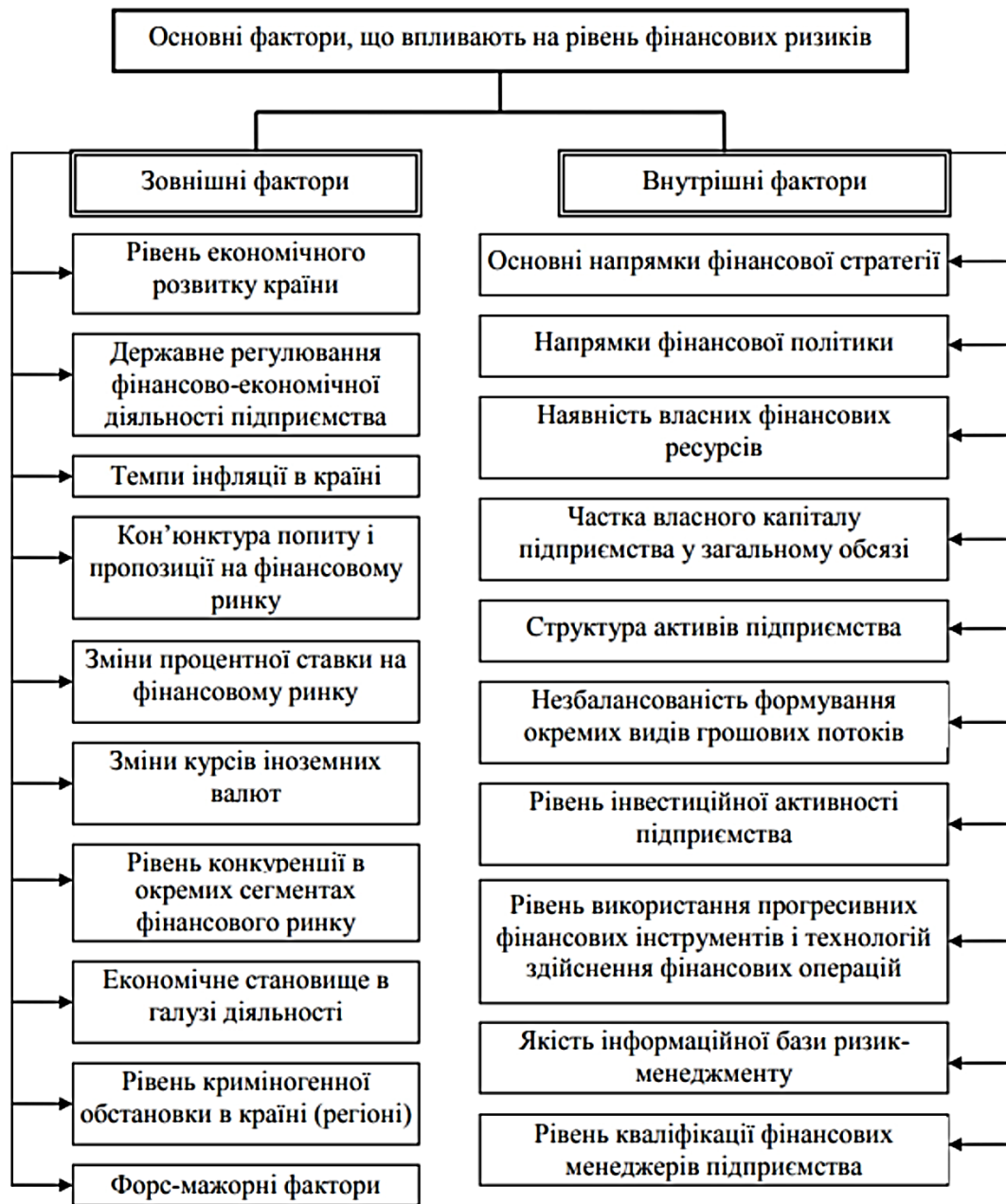


Рис. 1.10. Система основних факторів впливу на рівень фінансових ризиків агропідприємства, запропонована І. Самошкіною і Є. Гриб [153]

Р. Шамрін усі фактори, які впливають на стійкий розвиток підприємства, конкретизує за групами [190]:

- комплексні,
- соціальні,
- економічні,
- екологічні,
- інституціональні (рис. 1.11).

Ціль	⇨	⇨	КОМПЛЕКСНЕ	СОЦІАЛЬНЕ	ЕКОНОМІЧНЕ	ЕКОЛОГІЧНЕ	ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ
			Забезпечення екологічного і економічного обґрунтованого соціально орієнтованого розширеного відтворення, підвищення рівня та якості життя населення	Забезпечення високого рівня і якості АПК	Забезпечення стійкості відтворення процесів і досягнення фінансового саморозвитку території	Забезпечення екологічної безпеки й охорони довкілля території	Забезпечення ефективного управління й моніторингу розвитку території
			Забезпечення економічної бази території, достатньої для підтримки й розвитку її життєвого та природного потенціалу	Стимулювання демографічного росту, підвищення зайнятості й доходів населення, розробка й забезпечення населення базовими соціальними послугами	Створення умов підвищення ефективності виробництва, стимулювання наявності та різноманітності доходів	Зниження негативної дії АПК відповідно до норм з довкілля охорони	Поєднання державного регулювання АПК і розвиток самоврядування
			Конкурентоздатність, інноваційна й інвестиційна активність, фінансово-бюджетна стабільність і забезпеченість	Демографічна ситуація, трудові ресурси, розселення, рівень життя населення, соціальна та інженерна інфраструктура	Різноманіття форм і видів АПК, конкуренція, виробнича інфраструктура, потенціал території	Екологічна ситуація, інвестування охорони довкілля, наявність екологічно безпечних технологій	Структура інституціонального розвитку території, її планування, адміністрування та привабливість
Механізм	⇨	⇨	Способи, формули, методи, спрямовані на взаємодію організаційних, економічних, соціальних і екологічних складових розвитку території	Розвиток соціального партнерства між державою, бізнесом, населенням, забезпечення адресного захисту найуразливіших груп АПК	Розвитку малого й середнього бізнесу, кооперація та інтеграція, диверсифікація діяльності на території	Еколого-економічне стимулювання природоохоронної діяльності, правове й організаційне забезпечення екологічної діяльності суб'єктів території	Розвиток міського самоврядування й моніторингу, різноманітність форм участі, розробка й реалізація програм розвитку території та інвестиційних проєктів

Рис. 1.11. Схема стійкого розвитку підприємств, запропонована

Р. Шамріним [190]

А. Касич і В. Бурківська всі виклики стійкому розвитку підприємств узагальнено поділяють на:

- економічні,

- соціальні,
- екологічні.

Також ці науковці виділяють ще один виклик внутрішньої природи, пов'язаний з організаційним спротивом та ігноруванням потреби в забезпеченні балансу між економічними та соціальними й екологічними цілями, які набувають стратегічної значимості [88]. Тобто, виокремили узагальнено види зовнішніх і внутрішніх факторів.

Т. Степаненко, визначаючи фактори сталого розвитку підприємства, також наводить досить обмежений їх перелік (табл. 1.8):

- зовнішні (екзогенні, ринкові, політичні),
- внутрішні (управлінські, організаційні, фінансові).

Таблиця 1.8

Фактори сталого розвитку підприємства, узагальнені Т. Степаненко [165]

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень попиту; – трудовий потенціал населення; – наявність і вартість ресурсів; – стабільність валюти; – рівень податкового навантаження 	<p>Управлінські:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ризик-менеджмент; – інформаційні технології; – ефективна стратегія розвитку; – стратегія управління ресурсами; – стратегія управління розвитком персоналу
<p>Ринкові:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень конкуренції; – ємність і динамічність ринку 	<p>Операційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – структура витрат; – рівень техніко-технологічного розвитку
<p>Політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – легкість доступу до зовнішніх ринків 	<p>Фінансові:</p> <ul style="list-style-type: none"> – інвестиційна стратегія

Аналогічний підхід до поділу факторів сталого розвитку підприємства на зовнішні та внутрішні застосували автори колективної монографії «Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика»

за редакцією В. Воронкової та Н. Метеленко (табл. 1.9):

- зовнішні (загальноекономічні, ринкові, інші);
- внутрішні (операційні, інвестиційні, фінансові).

Таблиця 1.9

Фактори сталого розвитку підприємства, узагальнені В. Воронковою і
Н. Метеленко [178, с. 220]

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<p><i>Загальноекономічні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – зростання обсягу нац. доходу; – зниження рівня інфляції; – стабільна податкова система; – зростання доходів населення; – зниження рівня безробіття 	<p><i>Операційні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ефективний маркетинг; – ефективна структура поточних витрат; – високий рівень використання основних фондів; – достатній рівень страхових запасів; – диверсифікований асортимент продукції
<p><i>Ринкові фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – зростання активності фондового ринку; – зростання ємкості внутрішнього ринку; – зростання попиту; – стабільність валютного ринку 	<p><i>Інвестиційні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – раціональне використання інвестиційних ресурсів; – ефективний фондовий портфель; – досягнення запланованих обсягів прибутку; – ефективний інвестиційний менеджмент
<p><i>Інші фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – демографічні тенденції (позитивні); – політична стабільність 	<p><i>Фінансові фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – зростання рентабельності власного капіталу; – ліквідна структура активів; – ефективна фінансова стратегія; – зниження фінансових ризиків

Зазначені у Т. Степаненко, а також у В. Воронкової та Н. Метеленко переліки факторів є неповними. На наш погляд, очевидно, їх потрібно доповнити такими чинниками, як:

- екологічні,

- соціальні,
- техніко-технологічні,
- виробничі,
- інформаційні тощо.

Л. Литовченко, О. Хлопоніна-Гнатенко і В. Михайленко всі фактори, які впливають на економічну поведінку підприємств, також поділяють на зовнішні та внутрішні (рис.1.12) [120].

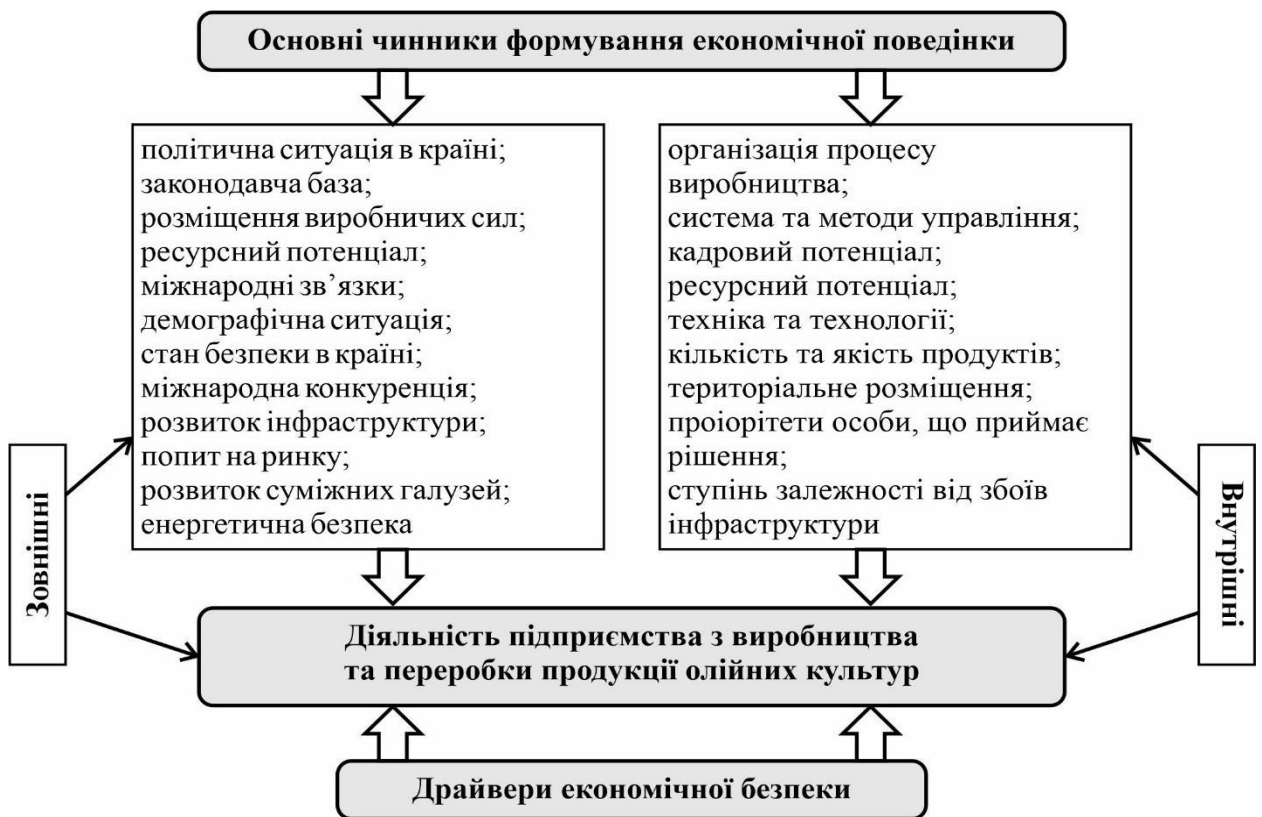


Рис. 1.12. Фактори впливу на формування економічної поведінки підприємств, систематизовані Л. Литовченко, О. Хлопоніна-Гнатенко і В. Михайленко [120]

На відміну від зазначених вище чинників, ці автори розглядають також драйвери економічної безпеки. Вважаємо, що проблематика безпечної діяльності набуває все більшої актуальності й у подальшому мають ураховуватися проблеми інформаційної безпеки, кібер-безпеки та просто

фізичної безпеки життєдіяльності підприємств.

В. Красношапка і Ю. Бужинник також усі чинники впливу на діяльність підприємства поділяють на внутрішні та зовнішні й виділяють [111]
внутрішні:

- імпортозалежність і концентрація джерел постачання сировини;
- застарілість обладнання (моральна й фізична);
- хронічний характер забезпечення стабільного фінансового стану;
- відсутність/недостатність належних професійно-кваліфікаційних компетенцій персоналу;
- малі обсяги збуту, низький рівень прибутків;
- висока вартість профільного виробничого устаткування, відсутність технологічної диверсифікації;
- негативна динаміка фінансових результатів підприємства;

зовнішні:

- рівень конкуренції всередині галузі;
- низька купівельна спроможність населення;
- привабливість галузі для входу іноземних корпорацій з економічних позицій;
- пасивність урядової політики щодо захисту та стимулювання національного виробника;
- економічна нестабільність і слабе фінансово-господарське становище;
- нерозвинена транспортна інфраструктура країни;
- неналежний рівень підприємницької культури комерційних взаємодій;
- економічна й політична нестабільність усередині держави;
- відсутність орієнтованої на виробників політики підтримки на національному рівні;
- відкриття національних споживчих ринків для іноземних корпорацій.

Г. Міокова і К. Самсонова, аналізуючи фактори впливу окремо на фінансову стійкість підприємства, виділили такі внутрішні фактори [126]:

- інноваційні (новітність технологій),
- виробничі (розмір підприємства; гнучкість його системи управління; стан майна, матеріально-технологічної бази; рівень ефективності господарських операцій; менеджмент та забезпеченість кваліфікованими кадрами, ділова репутація, корпоративна культура, збалансованість внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз),
- фінансові (стан фінансових ресурсів; залежність від зовнішніх кредитів та інвестицій; рівень ефективності фінансових операцій),
- реалізаційні (відповідність продукції підприємства запитам споживачів за показниками якості та ціни).

І такі зовнішні фактори [126]:

- законодавчо-адміністративні (зміна умов експорту/імпорту; податкова, кредитно-фінансова, облікова, інвестиційна, кредитна, валютна політика),
- політичні (політична стабільність у країні; зовнішньо-економічна, антимонопольна політика держави; інвестиційний клімат),
- соціально-демографічні (соціально-економічна стабільність у країні),
- економічні (рівень платоспроможного попиту, конкуренції; ефективність економічних зв'язків; ситуація на ринку постачальників; галузеві особливості; тип ринку; рівень страхових тарифів; науково-технічний прогрес).

Ю. Швець і А. Оніпко також усі фактори впливу на рівень стійкості підприємства поділяють на внутрішні й зовнішні та виділяють такі внутрішні [195]:

- персонал підприємства,
- орг.структура,
- фінанси,
- основні фонди,
- НДДКР,
- маркетинг,

- виробництво,
- стратегічний менеджмент;

і такі зовнішні:

- економічна ситуація,
- політична ситуація,
- інфляція,
- НТП,
- інвестиції,
- інновації,
- рівень податків,
- законодавча база.

I. Демидова запропонувала виділяти такі групи внутрішніх факторів, які впливають на стійкий розвиток підприємства, як [44]:

- кадрові (система мотивації, забезпечення соціальних потреб, рівень кваліфікації),
- фінансово-ресурсні (фінансові, екологічні, енергетичні, транспортні тощо ресурси),
- технологічні (ІТ, інноваційні, матеріалозберігаючі, еколого-безпечні тощо технології),
- маркетингові (управління конкурентоспроможністю, цінами, комунікаціями тощо) (рис. 1.13).

На наш погляд, у цій класифікації не вистачає багатьох факторів, але найголовнішого з них – організаційного, адже саме від успішності керованих змін залежить результативність упровадження стратегії стійкого розвитку.



Рис. 1.13. Класифікація факторів внутрішнього середовища, які впливають на стійкий розвиток підприємства, складена І. Демидовою [44]

І. Демидова також виділила групи зовнішніх факторів, які впливають на стійкий розвиток підприємства [44]: соціально-політичні, природно-екологічні, науково-технічні, ринкові, економічні (рис. 1.14).

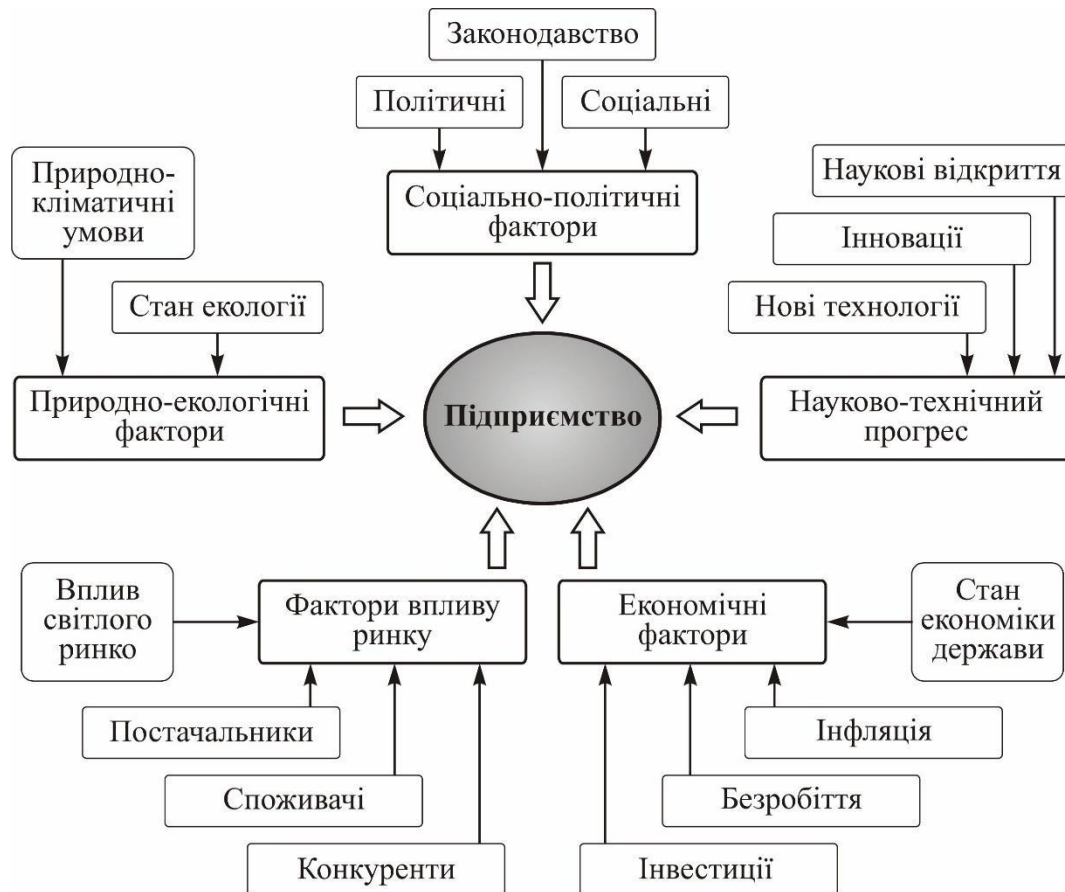


Рис. 1.14. Класифікація факторів зовнішнього середовища, які впливають на стійкий розвиток підприємства, складена І. Демидовою [44]

Це «класичний» перелік факторів зовнішнього впливу, який зазначають усі науковці-економісти та які дійсно опосередковано впливали на розвиток підприємств в умовах ринкової економіки. Але в умовах нової ери інформаційної економіки до цього переліку необхідно обов'язково додати інформаційні, комунікаційні, демографічні та інші фактори.

На наш погляд, одну з найбільш розгорнутих деталізацій факторів сталого розвитку підприємств надав В. Кудрявцев (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Фактори сталого розвитку, запропоновані В. Кудрявцевим [116]

В. Кудрявцев також систематизував фактори сталого розвитку за ознаками: «внутрішні» (управлінські, виробничі, фінансові, соціально-екологічні) та «зовнішні» (прямі та непрямі) [116], але перевагою його дослідження є докладна деталізація чинників, що значно полегшує процедури їх подальшого аналізу й урахування.

Отже, відзначимо, що всі науковці визнають поділ факторів впливу на діяльність підприємств:

- за місцем виникнення (зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні));
- за сферами виникнення (економічні, організаційні, соціальні, екологічні, маркетингові тощо).

На наш погляд, одночасне врахування цих двох класифікаційних ознак і систематизація факторів впливу на діяльність підприємства за таким підходом дозволяє представити комплексну характеристику ситуації та здійснювати детальний опис стану стійкості суб'єкта господарювання за кожною зі сфер діяльності. Окреме урахування факторів впливу з однієї сфери, але різного за природою походження не дозволяє окреслювати цілісну картину.

Відтак, за результатами аналізу досліджень вітчизняних науковців та стану розвитку українських підприємств представимо систематизацію детермінант стійкого розвитку підприємств схематично (фрагмент на рис. 1.16).

Основна ідея такої систематизації полягає в тому, що на кожен вид підприємницької діяльності (економічну, соціальну, інноваційну, технологічну тощо) чинять вплив як екзогенні, так і ендогенні детермінанти. На рис. 1.16 поданий тільки фрагмент, тому що перелік таких детермінант значно ширший. Так, до прикладу, до фінансових екзогенних детермінант слід віднести, крім «високих ставок по кредитах, «відтоку» інвесторів з країни, з регіону» також: валютні, кредитні, інфляційні тощо детермінанти. Тобто, для кожної із зазначених сфер діяльності потрібно скласти окремі розгорнуті переліки детермінант.



Рис. 1.16. Детермінанти стійкого розвитку підприємств України, фрагмент (складено автором)

Отже, за результатами проведеного дослідження відзначимо:

- проведено літературний огляд і проаналізовано фактори впливу на стійкий розвиток вітчизняних підприємств та наявні класифікації;

- запропоновано систематизувати детермінанти стійкого розвитку підприємств України одночасно «За місцем виникнення» (на екзогенні та ендогенні) і «За сферами виникнення» (на економічні, фінансові, соціально-політичні, інформаційні, технічні, екологічні, організаційні, демографічні, маркетингові, комунікаційні, інноваційні, наукові, форс-мажорні), що надасть можливість підприємствам їх точніше деталізувати (відповідно до особливостей власної діяльності) та комплексно враховувати в управлінській діяльності;

- окреме виділення груп і аналіз інформаційних та комунікаційних детермінант (які зазвичай науковці включають до більш узагальнених груп як-то «виробничі» чи «технологічні») є необхідним з огляду на стрімкий розвиток інформаційної економіки та зростаючу важливість якісної взаємодії товаровиробників із зовнішніми контрагентами (до яких ми відносимо не тільки громадськість, споживачів і посередників, а також конкурентів);

- визначено основні детермінанти впливу на стійкий розвиток підприємств у сучасних умовах господарювання.

У подальшому систематизовані детермінанти в поєднанні з результатами аналізу потенціалу підприємства мають бути покладені в основу фахового обґрунтування напрямів його економічної діяльності та стратегії стійкого розвитку.

1.3. Генезис управління стійким розвитком підприємств: теорія і практика

Гене́за теорій соціально-економічного розвитку відбувається еволюційно, відповідно до змін соціальних ідеалів, інтересів суспільства, спричинених новим поступом науково-технічних досягнень тощо. В основі цих трансформацій лежить система стимулів (потреб) окремих суб'єктів підприємництва й суспільства в цілому. Отже, розвиток тісно пов'язаний із модифікацією соціально-техніко-економічних процесів у суспільстві та його напрями можуть бути окреслені, виходячи з проблем і завдань, які постають перед соціумом і його окремими суб'єктами відповідно.

Т. Олійник зазначає, що ринкове реформування економіки складається із взаємодії об'єктивних матеріальних факторів і суб'єктивної, свідомої цілеспрямованої діяльності. Механізм дії економічних законів і фінансово-господарський механізм співпадають, а виразом рушійних сил виступає реформуюча діяльність суб'єктів економічних відносин [137]. Отже, вектор соціально-економічного прогресу визначається як об'єктивними потребами розвитку суспільства, так і суб'єктивними потребами його суб'єктів. Відтак, суб'єкти підприємництва детермінують майбутнє свого соціуму.

Вітчизняні науковці (Л. Грицина [40], С. Дунда [59], І. Запужляк, Г. Зелінська і С. Побігун [79], А. Касич і В. Бурківська [88], Ю. Копча [167], І. Новак, О. Школьний і Н. Вернюк [134], Т. Олійник [137], Н. Селюченко і Т. Данилович [157], Н. Феній [182], І. Хвостіна [186] та інші) досліджували особливості еволюції теорій соціально-економічного розвитку взагалі та суб'єктів підприємництва зокрема.

Так, І. Запужляк, Г. Зелінська і С. Побігун відзначають, що саме в межах системного підходу до управління підприємством, який сформувався в кінці 1950-х рр., воно розглядається як ціле, яке складається із взаємозалежних зв'язків і частин із зовнішнім середовищем [79].

Ситуаційний підхід є еволюційним продовженням системного підходу. Він ураховує складники внутрішнього й зовнішнього середовищ і

передбачає [79]: виділення факторів, які сприяли створенню певних ситуацій і є найбільш впливовими, виокремлення переваг, недоліків, обмежень та наслідків ситуацій, визначення специфічних методів і прийомів управління для кожної конкретної ситуації.

Процесний підхід передбачає провадження кількісних і якісних змін, які здатні забезпечити стійке економічне зростання підприємства та одночасно збалансованість його бізнес-процесів на противагу впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі ефективного використання компетенцій, ресурсного потенціалу та конкурентних переваг [79].

Отже, наразі науковці одностайно не визначили найбільш прийнятний підхід до управління розвитком, можна лише констатувати, що він має бути комплексним, системним.

Крім визначення підходів до розвитку важливим є вибір типу (форми) розвитку.

І. Хвостіна виділила такі форми розвитку підприємства [186]:

- революція,
- еволюція,
- прогресивний розвиток,
- регресивний розвиток,
- ринковий розвиток,
- організаційний розвиток,
- екстенсивний розвиток,
- інтенсивний розвиток,
- діловий розвиток,
- сталий розвиток,
- керований розвиток.

Вважаємо, що зазначений І. Хвостіною перелік не є повним, адже не містить такі типи розвитку як інноваційний, випереджаючий тощо.

Ю. Копча узагальнив такі типи розвитку промислових підприємств

відповідно до видів безпеки складних систем [167, с. 255] (табл. 1.10):

Таблиця 1.10

Типи розвитку підприємств та відповідні процеси приросту вартості
[167, с. 255]

Типи розвитку підприємства	Основні процеси приросту вартості
Обмежений перспективний розвиток	операційні
Просте відтворення	інвестиційні
Розширене відтворення	інвестиційно-адаптаційні
Інтенсивний розвиток	адаптаційно-інвестиційні
Стійкий розвиток	
Інноваційний розвиток	

Ю. Копча визначає випереджальний розвиток підприємства як такий, що спирається на виробничі, юридичні, організаційні зв'язки, інтелектуальні та матеріальні ресурси [167, с. 257].

Інноваційний тип розвитку виділяють багато науковців. Зокрема, С. Дунда визначає такі основні шляхи розвитку підприємств [59]:

- саморозвиток (екстенсивним або інтенсивним шляхом);
- трансформація–реструктуризація;
- інноваційний розвиток.

С. Дунда узагальнює, що основним є інтенсивний розвиток на інноваційній основі, який передбачає оновлення матеріально-технічної бази, випуск інноваційної продукції, підвищення рівня кваліфікації працівників, зменшення виробничих витрат і собівартості відповідно, удосконалення організації виробництва та праці [59].

Н. Селюченко і Т. Данилович також відзначають, що розвиток може бути забезпечений лише на засадах інновацій [157].

І. Новак, О. Школьний і Н. Вернюк за результатами аналізу теорій впливу сукупного попиту на економічне зростання також зробили висновок про те, що саме інвестиції в інновації визначають темпи економічного зростання. Вони відзначили, що інвестиції є фактором розвитку економічної системи, адже технологічні інновації та інтеграційні процеси вимагають залучення великих обсягів капіталу [134]. Відтак, інноваційний тип розвитку є обов'язковим елементом у концепціях майбутнього.

О. Ємельянов систематизував типи економічного розвитку (табл. 1.11) і також відзначив важливість інноваційного типу та необхідність виокремлення саморозвитку (ендогенного розвитку) та екзогенного розвитку.

Таблиця 1.11

Типи економічного розвитку [62, с. 55]

Ознаки групування	Тип економічного розвитку
За динамікою змін у соціально-економічній системі підприємства	Револьюційний
	Еволюційний
За характером змін, що відбуваються	Інтенсивний
	Екстенсивний
	Комбінований
За предметом розвитку підприємства	Організаційний
	Технічний
	Технологічний
	Соціальний
	Людський
	Господарський
	Продуктовий
За природою критеріїв розвитку підприємства	Абсолютний
	Відносний
За видами дій суб'єкта розвитку	Прожективний
	Непрожективний
За рівнем прогнозованості результатів	Прогнозований
	Непрогнозований
За масштабом змін	Всеохоплюючий

Продовження табл. 1.11

	Багатосферний
	Односферний
	Однопроектний
Залежно від типів трендів	Лінійний
	Нелінійний
Залежно від корпоративної стратегії підприємства	Випереджувальний
	Реактивний
	Адаптивний

Наразі економіка України знаходиться в кризовому стані, але економічна теорія та закордонний досвід свідчить, що такі стани можна успішно подолати.

Н. Феній, аналізуючи моделі розвитку різних країн відзначає, що українська економіка спрямована на експорт і сировинне виробництво, що обмежує можливості її швидкого відновлення. Експорт сировини низької вартості та напівфабрикатів, відсутність модернізації не сприяють зростанню державного бюджету. Успішними прикладами інвестування у відбудову та реструктуризацію саме переробного сектору (при чому експорто-орієнтованого) можна вважати Німеччину (за планом Маршала), Японію, Південну Корею. На противагу їм, Філіппіни й Індонезія не змогли вдосконалити переробну промисловість і залишилися позаду в економічному розвитку. Відновлення переробної промисловості під час війни та після неї створить значну кількість робочих місць і збільшить податки й додану вартість [182].

Н. Караєва і Л. Левченко зазначають, що раніше критерієм раціональної поведінки у процесі вибору оптимальної альтернативи була максимізація корисності в умовах обмеженості ресурсів. Домінуючою теорією раціональної економічної поведінки наразі залишається неокласична, яка доповнена аналізом ухвалення рішень в умовах ризику (теорія очікуваної корисності Неймана-Моргенштерна) та невизначеності (теорія суб'єктивної очікуваної корисності Л.

Севіджа). Принцип максимізації очікуваної корисності сприймався як основний критерій раціональності рішень та вибору [84].

Але суспільні, технічні й економічні пріоритети змінюються. Л. Грицина відзначає, що теорія сталого розвитку підірвала фундаментальні основи традиційної економіки (тобто необмеженість економічного зростання) та визначила основи нового способу подолання циклічності у світовому економічному розвитку. Однак, з визначення сутності сталого розвитку слідує, що ця концепція стосується макро- і мезо- рівнів, а на рівні суб'єктів господарювання (мікро) можливість її реалізації є умовною, адже тривалість їх діяльності обмежена датою ліквідації. Відтак, досягнення сталості розвитку ними неможливе [40]. Таким чином, на зміну теорії сталого розвитку в діяльності окремих суб'єктів бізнесу має прийти нова теорія, яка цілком відповідатиме їх та суспільним потребам – теорія стійкості, безперервного розвитку.

Основними перевагами цього типу розвитку є [15, с. 40]:

- інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства,
- зростання виробничо-економічних показників діяльності,
- висока конкурентоспроможність підприємства, його продукції,
- ефективне управління ризиками,
- висока ступінь варіативності підприємства,
- високий адаптаційний потенціал підприємства,
- освоєння нових ринкових ніш,
- підвищений рівень економічної безпеки (рис. 1.17).

Отже, можна зробити висновок, що ідеї сталості, соціальної ролі підприємств є результатом еволюції наукової думки, які на практиці залишили відкритими питання ефективності їх реалізації.

В. Харчук зазначає, що в міжнародній науковій літературі вживаються різні терміни, які характеризують гармонійний розвиток суб'єктів господарювання [185]:

- sustainable development – сталий розвиток
- corporate sustainable development – корпоративний сталий розвиток,
- business sustainability – стійкість бізнесу,
- corporate sustainability – корпоративна стійкість,
- firms sustainability – стійкість фірм.

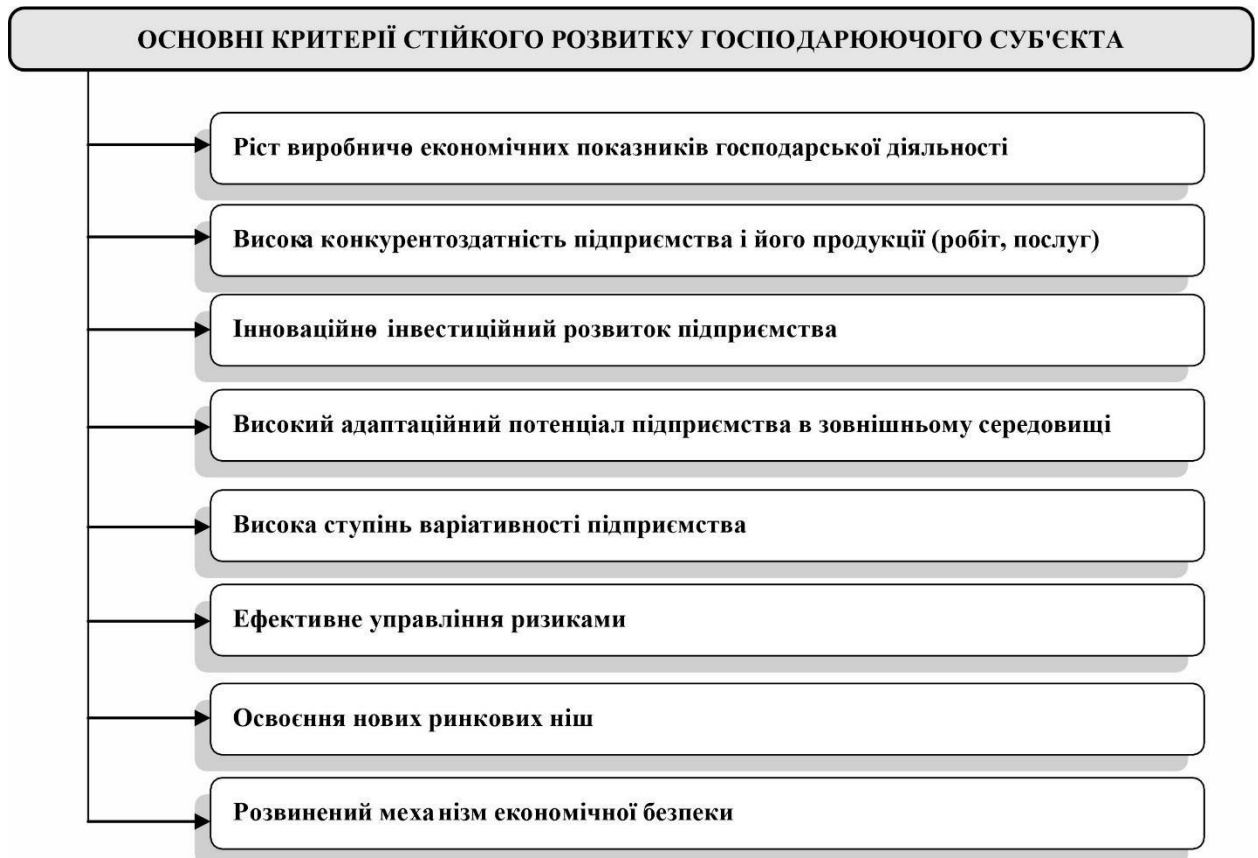


Рис. 1.17. Критерії стійкого розвитку, узагальнені Є. Большаковою [15, с. 40]

Тобто, ми спостерігаємо впровадження нових тенденцій у світових пріоритетах розвитку. Сталий розвиток залишається на порядку денному, але економічні інтереси в коротко- і середньо-строковій перспективах окреслюють й інші потреби товаровиробників.

Так, К. Ферро, К. Падін, Н. Хогеволд, Г. Свенссон та Дж. К. Соса Варела [207] зазначають, що business sustainability (BS) – стійкість бізнесу – це підхід до діяльності, заснований на спільних зусиллях (діях) багатьох стейкхолдерів,

у результаті яких усі отримають вигоди. Ці науковці акцентують, що в майбутньому ця концепція стане стратегічним імперативом для підприємств, які націлені на підвищення своєї ефективності та прибутковості.

М. Дж. Епштейн і С. К. Віденер також приймають концепцію *стійкості бізнесу* і відзначають, що вона забезпечує конкурентні переваги та здатність прибутково працювати і протистояти макроперешкодам [206].

Т. Діллік і К. Мафф також вбачають перспективи в реалізації концепції BS і пропонують виділяти такі її підвиди [205]:

- Business sustainability 1.0 (управління вартістю бізнесу),
- Business sustainability 2.0 (управління з урахуванням зобов'язань та можливостей, а також фінансових, соціальних та ризиків природного навколишнього середовища),
- Business sustainability 3.0 (створення позитивних результатів (впливів) діяльності підприємства для суспільства).

Наявність підвидів концепції BS свідчить про її еволюційний розвиток. Відтак, прийнятною концептуальною ідеєю, яка задовольнить і суспільство, і його економічних суб'єктів, є теорія стійкого розвитку, що передбачає ефективне врахування соціальних, економічних, політичних, екологічних, культурних тощо потреб та зміну зв'язків і орієнтирів у сучасному суспільстві.

А. Касич і В. Бурківська зазначають, що провадження на підприємстві системи управління стійким розвитком вимагає чіткого розуміння загальних положень теорії стійкого розвитку [88]. Враховуючи вищевикладене відзначимо, що теорія стійкого розвитку в нових умовах соціально-економічних трансформацій потребує подальшого переосмислення й наукового обґрунтування.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримані такі висновки:

- теорія економічного розвитку суб'єктів підприємництва постійно розвивається й нині відбувається черговий еволюційний перехід до нової концепції розвитку бізнесу, який відзначається як на теоретичному рівні, так і

у практичній площині;

– концепція Business sustainability (стійкості бізнесу), яка ґрунтується на взаємодії підприємств зі стейкхолдерами і комплексній реалізації суспільно-корисної соціо-еколого-економічної діяльності, наразі є перспективною і економічно доцільною.

Отримані результати мають бути покладені в основу розроблення методологічних засад управління стійким розвитком вітчизняних підприємств.

1.4. Організаційно-економічні основи управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації

Прискорення трансформаційних процесів у зовнішньому середовищі з одночасним занепадом національної економіки та неготовністю підприємств до адекватних, швидких внутрішньо-організаційних змін призвели до різкого загострення й актуалізації проблем впровадження нових концептуальних організаційно-економічних підходів до управління змінами.

Основними тенденціями розвитку світового ринку, які коректно узагальнив В. Дикань, є [48]:

- інтеграція,
- інтелектуалізація,
- інноваційність,
- інформаційність.

Серед сучасних українських підприємств можна назвати небагато суб'єктів, які у своєму розвитку відповідають усім цим тенденціям. А. Касич і В. Бурківська вказують, що однією з вагомих характеристик сучасних підприємств є спроможність динамічно змінюватися [88]. О. Ємельянов зазначає, що головна ознака економічного розвитку підприємства – це ріст величини його потенціалу, як результат стійких змін його внутрішнього середовища [62]. Отже, для успішності на сучасному ринку (відповідності високим вимогам) підприємствам необхідно мати певний потенціал і постійно

розвиватися.

Науковці (С. Ареф'єв і І. Мягих [167], О. Бабчинська і В. Соколовська [4], Г. Беляєва [167], О. Вовк і І. Борисюк [167], А. Грінько, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник [39], Н. Караєва і Л. Левченко [84], А. Касич і В. Бурківська [88], Ю. Ключ, Р. Водяник і О. Стрюк [92], О. Костюнік і М. Лакомова [109], Д. Куча [167], О. Заїка і В. Ткаченко [66], Л. Литовченко, О. Хлопоніна-Гнатенко і В. Михайленко [120], Г. Міокова і К. Самсонова [126], Т. Степаненко [165] та інші) широко досліджували організаційно-економічні основи діяльності підприємств взагалі й у контексті стійкого розвитку зокрема.

Т. Степаненко основні ознаки сталого розвитку підприємства узагальнює за групами [165]:

- адаптивність і витривалість – можливість системи відновити свої функціональні якості за умов відхилення від оптимальних параметрів зовнішнього середовища;

- рівноважність і стійкість – здатність зберігати свою структуру та функціональність за умов зміни параметрів зовнішнього середовища;

- збалансованість усіх показників (якісних і кількісних): ріст кількісних параметрів за умови одночасного збереження якісних характеристик системи;

- конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характеристика, яка відтворює здатність підприємства конкурувати в умовах ринкової економіки;

- стабільність – підтримання досягнутого рівня розвитку в довгостроковому періоді;

- екологічність – дотримання екологічних вимог до обладнання та технологічних процесів виробництва, а також і норм безпеки.

О. Бабчинська і В. Соколовська зазначають, що стабільне функціонування підприємства, зростання його економічного потенціалу в умовах нестабільності залежить від наявності релевантної системи управління [4].

Н. Караєва і Л. Левченко зазначають, що управління розвитком в умовах глобальних ризиків, невизначеності, біфуркації вимагає використання підходів нелінійної (синергетичної) парадигми [84].

О. Ємельянов під організаційною структурою управління підприємством розуміє впорядковану системну сукупність підрозділів і посадових осіб апарату управління, їх чисельний кваліфікаційний склад, функціональні обов'язки та права [62, с. 63].

А. Грінко, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник вказують, що управління стійкістю підприємства має забезпечувати стан рівноваги між зовнішніми викликами та внутрішніми цілями, що створює умови для безперервного розвитку [39].

Але визначення (конкретизація) необхідних (які відповідають тенденціям і вимогам ринку) напрямів розвитку в сучасних умовах залишається обґрунтованим недостатньо. Проаналізуємо їх.

О. Заїка і В. Ткаченко виділяють два типи реагування на зміни [66]:

– випереджаюче управління (передбачення виникнення факторів, які можуть впливати на досягнення цілей, у тому числі оперативне реагування на зміни);

– реактивне управління (ухвалення рішень у процесі будь-яких змін).

Ураховуючи сучасний стан світової та національної економік, вітчизняних підприємств, єдиним типом управління має бути випереджаюче управління (наразі, переважно, застосовується реактивне).

С. Ареф'єв і І. Мягких відзначають, що зміст підприємницької діяльності – це переважно інноваційні та комбінаційні процеси, і відносять до них [167, с. 105]:

– реформування виробництва (ведення нових комбінацій чинників і інновацій);

– пошук нових можливостей (комбінації знань про ринкову ситуацію та власних унікальних здібностей);

- стратегічна орієнтація *НЕ на наявні ресурси, а на можливу потенційну прибутковість*;
- активний пошук і створення нових споживчих благ і ресурсів;
- творче узгодження виробничих ресурсів і потреб;
- узгодження інтересів споживачів з отриманням прибутку.

О. Бабчинська і В. Соколовська також відмічають, що особливістю управління підприємством у сучасних умовах є, насамперед, здатність забезпечити швидкісну адаптацію до суттєвих змін бізнес-середовища, максимально можливе врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. А отримання прибутку має розглядатися виключно як результат ефективного функціонування такої системи [4].

Ю. Клюс, Р. Водяник і О. Стрюк вказують, що розв'язання проблем розвитку підприємств пов'язане з упровадженням інновацій та потребує виконання таких програмних заходів [92]:

- а) створене сприятливе нормативно-правове поле для суб'єктів-інноваторів;
- б) розвиток та підтримка інноваційної інфраструктури, методично-консалтингового забезпечення, розширення зв'язків вітчизняних та іноземних підприємств;
- в) підвищення інноваційної культури, культурно-просвітницької освітньої діяльності.

А. Касич і В. Бурківська зазначають, що поняття стійкого економічного розвитку нерозривно пов'язане з потенціалом підприємства, адже сформований потенціал та можливості його нарощування є базисом для відновлення рівноважного стану функціонування в процесі розвитку [88].

С. Крючок також відзначає, що поняття стійкого економічного розвитку підприємства пов'язане з його потенціалом, адже наявний обсяг потенціалу та можливості його нарощування є ефективним базисом відновлення рівноважного стану функціонування та розвитку [114].

В. Занора, Д. Куценко й Н. Одородько розглядають поняття «потенціал» у взаємозв'язку з економічними категоріями «розвиток» і «економічне зростання» [78], що, на наш погляд, доводять важливість урахування потенціалу підприємства в управлінні його стійким розвитком.

С. Кулакова і К. Касмініна акцентують, що для збереження його стійкості підприємства необхідна ресурсна забезпеченість або економічний потенціал [118].

Л. Литовченко, О. Хлопоніна-Гнатенко і В. Михайленко також зазначають, що економічна поведінка підприємства визначається величиною його економічного потенціалу [120].

В. Занора, Д. Куценко і Н. Одородько під потенціалом розуміють сукупність можливостей, які можуть бути використані для розвитку підприємства за можливих зовнішніх умов [78].

Р. Алієв під потенціалом підприємства розуміє фінансові, матеріальні та людські ресурси, які в сукупності визначають економічний потенціал і ефективне формування яких забезпечує певний рівень ринкового потенціалу, що визначає рівень прибутку від реалізації створених економічних благ [2].

Сутність потенціалу підприємства можна розглядати з позицій ресурсного, системного, функціонального, цільового, результативного, комплексного та інших підходів. Поділяємо думку В. Занори, Д. Куценко і Н. Одородько про те, що комплексний підхід відповідає сучасним вимогам і є найбільш прийнятними для врахування численних різноманітних аспектів управління потенціалом.

Г. Міокова і К. Самсонова вказують, що фінансова стійкість залежить від фінансового потенціалу підприємства, під яким розуміють обсяг власних, залучених і позичених фінансових ресурсів, якими підприємство розпоряджається для забезпечення поточних і перспективних витрат [126].

О. Костюнік і М. Лакомова зазначають, що кожне підприємство має певний техніко-технологічний і соціально-економічний потенціал [109]. Вважаємо, що складових потенціалу потрібно розглядати більше (виробничо-

збутовий, інформаційно-комунікаційний, фінансовий, маркетинговий тощо).

Д. Куча, аналізуючи потенціал сталого розвитку, пропонує виділяти так звану «тріаду потенціалу сталого розвитку підприємства», яка складається з трьох груп потенціалів [167, с. 77]:

- економічний (фінансовий, виробничий, стратегічний, інформаційний, маркетинговий);
- соціальний (трудоий, мотиваційний, соціальний);
- екологічний (техніко-технологічний, інноваційний).

Це досить узагальнений поділ на групи, що мають бути більше деталізованими.

Одну з найбільш розгорнутих систематизацій класифікаційних ознак та видів потенціалів підприємства, на наш погляд, запропонували В. Занора, Д. Куценко і Н. Одородько (табл. 1.12). Але така класифікація ілюструє всі якісні характеристики потенціалу, не розкриваючи його по суті, тобто за видами підприємницької діяльності.

Таблиця 1.12

Класифікація видів потенціалу, систематизована
В. Занора, Д. Куценко і Н. Одородько [78]

Класифікаційні ознаки	Вид потенціалу
1	2
За характером прояву	явний, прихований
За призначенням	допоміжний, основний
За середовищем виникнення	зовнішній, внутрішній
Залежно від виконуваних завдань	індивідуальний / цільовий, базовий
За економічною складовою	прибутковий, збитковий
Залежно від міри реалізації	перспективний, фактичний

Продовження табл.1.12

1	2
За актуальністю	неактуальний, актуальний
За періодичністю дії	постійний, тимчасовий (коротко-, довгостроковий)
За можливістю виміру	невимірний, вимірний, слабо вимірний
За ступенем доцільності та економічної віддачі	некорисний, корисний
За характером ухвалення управлінського рішення	нерелевантний, релевантний
За ступенем забезпечення	обмежений, достатній
За можливістю використання	реальний, відносний;
За ступенем використання	пасивний, активний
За періодом охоплення можливостей підприємства	стратегічний, тактичний, поточний
За властивостями	специфічний, типовий
За структурою	простий, складний
За здатністю до розвитку	динамічний, статичний
За ступенем прояву/активності	пасивний, активний, гіперактивний
За природою виникнення	суб'єктивний, об'єктивний
За характером впливу на діяльність	спекулятивний, чистий
За можливістю передбачення	непередбачений, передбачений
За рівнем ефективності	неефективний, ефективний

Продовження табл. 1.12

1	2
За масштабністю	мінімальний, незначний, значний, максимальний
За наслідками	негативний, позитивний, нейтральний
За ймовірністю формування/реалізації/розвитку	малоймовірний, неможливий, можливий, ймовірний, досить ймовірний
За особливостями управління	реляційний, нереляційний
За видом основних груп ресурсів	інтелектуально-інформаційний, природний, фінансовий, матеріальний, кадровий
За ступенем реалізації	нереалізований, реалізований, частково реалізований
За залученням	незадіяний, задіяний

Також ґрунтовну систематизацію видів потенціалів підприємства запропонував О. Ємельянов (рис. 1.18).

О. Ємельянов виокремив явно недостатню кількість різновидів потенціалів. На наш погляд, «За основними видами господарської діяльності» необхідно виділяти також економічний, виробничий, ринковий, соціальний, кадровий та багато інших потенціалів, які дозволять всебічно проаналізувати можливості та перспективи діяльності підприємства, стійкість його позицій на ринку й конкурентоспроможність.

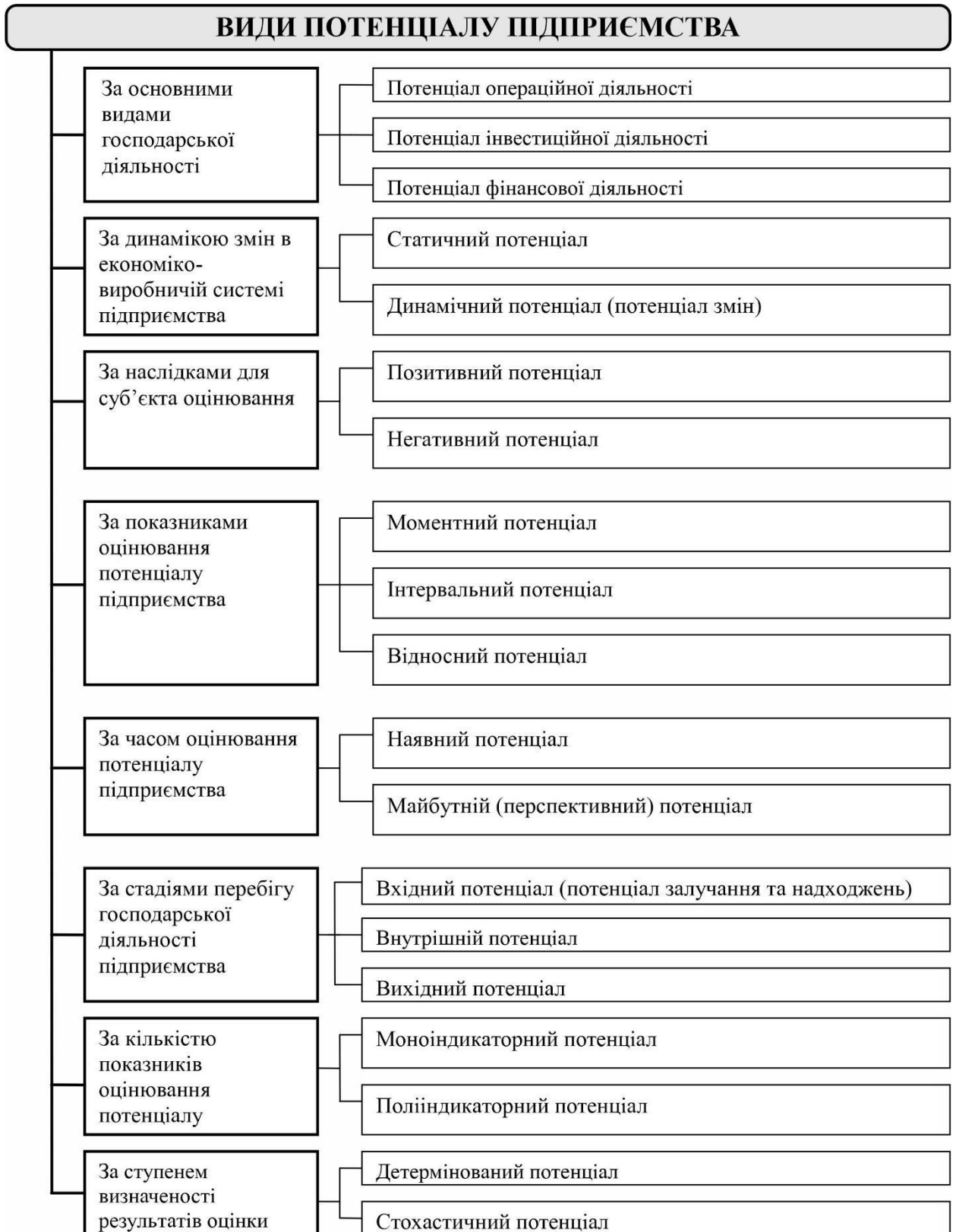


Рис. 1.18. Систематизація видів потенціалів підприємства, запропонована

О. Ємельяновим [62, с. 85]

Г. Беляєва, досліджуючи підприємницький потенціал, виокремлює виробничий, економічний і трудовий потенціали й конкретизує сутність кожного з них (рис. 1.19) [167, с. 240]. Як ми вже зазначили вище, цей перелік також є неповним.



Рис. 1.19. Визначення різних видів потенціалу підприємства, запропоноване Г. Беляєвою [167, с. 240]

Узагальнюючи, відзначимо, що під потенціалом підприємства взагалі ми розуміємо такі ресурси й можливості, які можуть бути використані для досягнення окреслених цілей. Усі необхідні ресурси не обов'язково мають належати підприємству:

- певні ресурси можна зібрати на засадах краундфандингу;
- певні ресурси можуть бути трансформовані з інших ресурсів;
- певні «ресурсні» завдання можуть бути виконані аутсорсерами;

– певні ресурси можуть бути розподілені між підприємством і стейкхолдерами тощо.

О. Вовк і І. Борисюк зауважують, що у процесі ухвалення управлінських рішень щодо розвитку потенціалу взагалі й інвестиційного, зокрема, основним завданням має бути подолання невизначеності в таких ключових ланках, як [167, с. 118]:

- визначення пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку;
- обґрунтування шляхів і методів досягнення цілей;
- удосконалення організаційно-економічної структури та стану внутрішнього середовища;
- моніторинг поточного економічного стану, умов і результатів господарської діяльності;
- утримання необхідного рівня фінансових показників економічного потенціалу.

Поділяємо думку О. Вовк і І. Борисюк і маємо доповнити зазначений перелік областю стратегічно-врівноваженого розвитку, про яку вже йшлося вище.

Т. Степаненко запропонувала модель формування потенціалу сталого розвитку підприємства, яка передбачає нарощування або структурну трансформацію потенціалу підприємства, відповідно до цільових критеріїв його розвитку та включає критерії (рис. 1.20):

- техніко-технологічного потенціалу,
- кадрового потенціалу,
- фінансового потенціалу,
- інноваційного потенціалу.

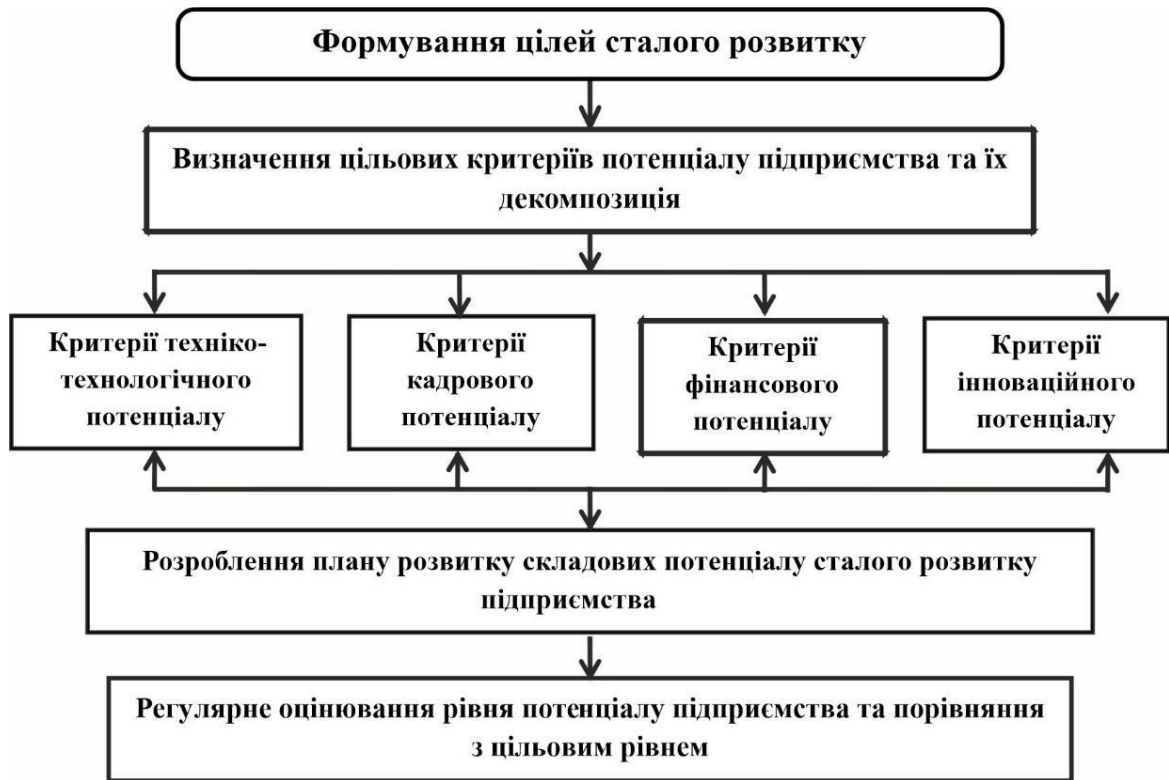


Рис. 1.20. Модель формування потенціалу сталого розвитку підприємства, запропонована Т. Степаненко [165]

Р. Алієв значно розширив розуміння складових потенціалу й виокремив чотирнадцять видів потенціалів підприємства (рис. 1.21).

Відтак, можна узагальнити, що для реалізації концепції стійкого розвитку підприємствам можуть бути необхідними такі складові потенціалу:

- економічний потенціал,
- фінансовий потенціал,
- організаційний потенціал,
- управлінський потенціал,
- маркетинговий потенціал,
- виробничий потенціал,
- інформаційний потенціал,
- інноваційний потенціал,
- ресурсний (кадровий, матеріальна база тощо) потенціал,

- науковий потенціал,
- техніко-технологічний потенціал (програмно-технічні засоби управління тощо),
- комунікаційний потенціал,
- соціальний потенціал,
- екологічний потенціал.



Рис. 1.21. Види потенціалів підприємства, систематизовані Р. Алієвим [2]

Така систематизація видів потенціалів підприємства дозволяє суб'єктам господарювання обґрунтовано визначати потреби, відповідно до визначених напрямів розвитку, та формалізувати в подальшому рішення щодо управління потенціалом підприємства.

На наш погляд, потенціал сучасного підприємства схематично необхідно позначати інакше – з позицій ресурсного забезпечення та потенційних можливостей, які можуть бути реалізовані підприємством у відповідних видах діяльності (рис. 1.22).



Рис. 1.22. Структура потенціалу стійкого розвитку підприємства
(запропоновано автором)

Як бачимо на схемі на рис.1.22, всі складові потенціалу підприємства взаємопов'язані й можуть бути взаємозамінними або взаємодоповнюючими. Так, якщо, наприклад, бракує кадрових ресурсів, то можна їх винайняти за наявності фінансових ресурсів (тобто трансформувати один вид ресурсів у інший) тощо.

І. Самошкіна і Є. Гриб наголошують, що ефективне застосування потенціалу можливе лише за умов нейтралізації та мінімізації реальних ризиків, досягнення допустимого для виробника рівня ризиків [153]. Отже, управління ризиками є обов'язковою складовою управління стійким

розвитком підприємств.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі висновки:

- відзначено зміщення цільових пріоритетів розвитку підприємств, відповідно до змін зовнішнього середовища;
- уточнено складові підприємницького потенціалу підприємства, особливості його формування;
- визначено, що наявність і посилення потужного потенціалу дозволяє підприємствам реалізовувати концепцію стійкого розвитку.

Отримані результати можуть бути покладені в основу розроблення концептуальних засад стійкого розвитку вітчизняних підприємств.

Висновки до 1 розділу

За результатами дослідження організаційно-економічних передумов і детермінант управління стійким розвитком вітчизняних підприємств в умовах глобалізації отримано такі висновки:

1. Проведений літературний огляд наукових праць вітчизняних і закордонних учених дозволив визначити недостатньо опрацьовані питання та сформулювати гіпотезу наукового дослідження; для доведення істинності висунутої гіпотези сформульовано комплекс наукових завдань.
2. Здійснений контент-аналіз законодавчої та нормативної баз України підтвердив важливість теми дисертаційного дослідження.
3. Економіко-статистичний аналіз соціально-економічної діяльності вітчизняних підприємств надав можливість довести занепадаючу динаміку основних показників, які наочно демонструють їх стан та обґрунтувати необхідність запровадження кардинальних змін.
4. Узагальнення отриманих висновків літературного, контент-аналізу, економіко-статистичного аналізу та трендвотчингу соціально-економічних

процесів в Україні дозволило окреслити передумови управління стійким розвитком підприємств.

5. Набула подальшого розвитку систематизація детермінант стійкого розвитку підприємств України, які запропоновано поділяти «За місцем виникнення» (на екзогенні та ендогенні) та «За сферами виникнення» (на економічні, фінансові, соціально-політичні, екологічні, технічні, організаційні, наукові, демографічні, маркетингові, інноваційні, комунікаційні, формажорні), що надасть можливість підприємствам їх точніше визначити (відповідно до особливостей власної діяльності). Конкретизовано фактори впливу на стійкий розвиток підприємств у сучасних умовах господарювання.

6. За результатами еволюції теорій розвитку підприємств визначено, що теорія економічного розвитку суб'єктів підприємництва постійно розвивається й нині відбувається черговий еволюційний перехід до нової концепції розвитку бізнесу. Прийнятною концептуальною ідеєю, яка задовольнить і суспільство, і його економічних суб'єктів, є концепція «Business sustainability» (стійкості бізнесу), яка ґрунтується на взаємодії підприємств зі стейкхолдерами і комплексній реалізації суспільно-корисної соціо-еколого-економічної діяльності. Вона передбачає ефективне урахування соціальних, економічних, політичних, екологічних, культурних тощо потреб та зміну зв'язків і орієнтирів у сучасному суспільстві, що наразі є перспективним і економічно доцільним.

7. Аналіз організаційно-економічних засад стійкого розвитку підприємства дозволив відзначити зміщення цільових пріоритетів розвитку підприємств, відповідно до змін зовнішнього середовища; конкретизувати необхідні складові його підприємницького потенціалу та окреслити можливості його нарощування. Визначено, що наявність і посилення потужного потенціалу дозволяє підприємствам реалізовувати концепцію стійкого розвитку.

8. Сформульовано гіпотезу наукового дослідження, яка полягає в тім, що ґрунтовні розвідки сучасного стану вітчизняних підприємств, а також аналіз і вивчення глобальних змін на ринках дозволять сформулювати авторські

пропозиції щодо вдосконалення методологічних засад управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації, що в цілому надають можливість посилити їх позиції на ринках, підвищити ефективність виробничо-збутової діяльності.

Отримані результати можуть бути покладені в основу розроблення концептуальних засад стійкого розвитку вітчизняних підприємств.

Основні положення I розділу опубліковані в працях [96; 97; 99; 100; 154; 210; 211; 217; 219; 220; 222].

РОЗДІЛ 2.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2.1. Уточнення сутності дефініцій «сталий розвиток» і «стійкий розвиток»

Глобалізація та економічна інтеграція, науково-технологічний розвиток і політична нестабільність, соціальні перетворення та кліматичні зміни спричиняють суттєвий вплив на світовий соціально-економічний розвиток і розвиток окремих економічних суб'єктів відповідно.

Науковці широко досліджували категоріально-понятійний апарат за екологічною тематикою, поглиблюючи наявні категорії та вводячи нові поняття. Так, наприклад, О. Пархоменко-Куцевіл пропонує використовувати поняття «Екологічне управління», яке розглядає як організаційно-правову діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямовану на оптимізацію раціонального природокористування та охорону довкілля [104].

Сутність поняття «стійкий розвиток» аналізували такі науковці, як: О. Герасимова, І. Каширнікова і К. Спірідінова [33], В. Гросул і Г. Мамаєва [41], Л. Демиденко [43], І. Демидова [44], С. Дунда [59], А. Касич і В. Бурківська [88], Д. Куча [167, с. 75], Т. Лазоренко і І. Шолом [119], І. Маркіна, О. Таран-Лала і В. Яхницька [123], І. Мурашко [131], І. Олійник [136], Я. Секірож [155], Н. Скопенко і О. Когут [161], Р. Шамрін [190] та інші.

О. Ходирєва та більшість дослідників вважають, що успішне функціонування підприємства (іноді – існування взагалі) можливе лише за умови його розвитку [187]. Тому концептуальні засади, які визначають основні вектори розвитку, є надзвичайно важливими і розмежування понять «сталий» і «стійкий» розвиток має велике значення.

«Розвиток» науковці визначають як зміну процесу чи явища від простішого до більш складного. Тобто поняття «росту» і «розвитку» не є

тотожними. Ріст – це кількісне збільшення, розширення, а розвиток – це якісні зміни.

Л. Грицина акцентує, що нині економічний розвиток включає також і соціальні аспекти розвитку [40].

О. Ястремська і О. Ястремська узагальнили дослідження науковців і визначили «розвиток» як [203]:

- перетворення з одного стану на інший,
- спрямовану, необоротну зміну матеріальних об'єктів та життєстійкості системи,
- проведення реорганізації економічної, соціальної та виробничої систем, які здійснюються під впливом внутрішніх і зовнішніх суперечностей.

С. Дунда узагальнив такі основні характеристики цього поняття [59]:

- безперервний у часі процес;
- зміни явищ відбуваються під впливом внутрішніх протиріч;
- можливість у процесі руху до саморуху та змін;
- рух відбувається по спіралі;
- зовнішні фактори не спричиняють рух, а тільки його модифікують;
- здійснюється здебільшого завдяки свідомим, цілеспрямованим перетворенням об'єкта.

Поняття «сталий розвиток» і «стійкий розвиток» багато науковців ототожнюють. Це відбулося через довільний переклад з англ. «*sustainable*» – сталий або стійкий розвиток. На конференції ООН у 1972 р. вперше було оголошено про нагальність урахування екологічних потреб у економічній діяльності. У 1980 р. Міжнародна спілка охорони природи оприлюднила Всесвітню стратегію охорони природи.

Так, за визначенням світової комісії ООН з розвитку й навколишнього середовища, стійкий розвиток має забезпечувати потреби теперішнього покоління водночас без нанесення шкоди можливостям майбутніх поколінь

забезпечувати власні потреби [3]. У цьому визначенні йдеться про сталий, екологічно-збалансований розвиток.

Я. Яковенко зазначає, що «основу *сталого (стійкого)* розвитку складають економічний, соціальний та екологічний аспекти» [201], тобто фундаментальні складові для цих двох систем, на думку дослідника, є ідентичними.

Відтак, Я. Яковенко визначає стійкий розвиток підприємства як безперервний, збалансований, антикризовий і керований підвищенням економічної ефективності діяльності з одночасним розширенням сфер відповідальностей перед соціумом і заходами щодо збереження навколишнього середовища [201].

А. Мохненко і О. Чмут визначають *стійкий* розвиток підприємства як проходження ним кривою власного життєвого циклу за умов мінімального розриву між заданими й фактичними характеристиками та зменшення витрат на забезпечення такого *сталого* стану [130]. Як бачимо, у визначенні одне поняття трактується із застосуванням іншого (стійкий=сталий).

Аналогічне трактування зустрічаємо в Т. Лазоренко та І. Шолом, які доволіно використовують ці два поняття і зазначають, що «ефективність провадження концепції *стійкого* розвитку залежить не лише від дотримання принципів, але й від раціональності поставлених стратегічних цілей *сталого* розвитку ...» [119]. Тобто в цьому визначенні одне поняття пояснюється через інше (стійкий=сталий).

Подібне розуміння пропонують і О. Герасимова, І. Каширнікова і К. Спірідінова, які зауважують, що «потребують вивчення питання комплексного оцінювання потенціалу *сталого* розвитку ... та вибору стратегії, яка б забезпечувала *стійкий* тривалий розвиток ...» [33], тобто знов ототожнюється розуміння цих двох понять (сталий=стійкий).

Н. Караєва і Л. Левченко також категорії «сталий (стійкий)» розглядають як синоніми і зазначають, що безпека підвищує *стійкість* системи, тобто

здатність майже не відхилятися від обраного руху під впливом випадкових зовнішніх і внутрішніх подій [84].

С. Косенко і П. Перерва вважають, що термін «стійкість» або «сталість» є абстрактним, термін «сталий розвиток» походить безпосередньо від терміну «стійкість». Узагальнено центральний компонент стійкості найкраще описується поєднанням 3-х вимірів: економіки, суспільства й навколишнього середовища. При цьому екологічний і соціальний (у т.ч. культурний) виміри є рівнозначними з економічним [108].

На думку С. Крючок, термін «sustainable development» доцільніше було б перекласти не як сталий розвиток, а як «гармонійний розвиток», тому що ця концепція передбачає гармонізацію економічних, соціальних і екологічних потреб та інтересів, а стійкий розвиток у теорії систем трактується по-іншому [114].

Ми вважаємо, що сучасне розуміння сутності концепцій сталого та стійкого розвитку мають свої відмінності. Розглянемо їх.

Т. Степаненко розглядає сталий розвиток як концепцію управління підприємством, що за умов багатофакторності та складності зовнішнього середовища, зростання ролі людського (кадрового) потенціалу та обмеженості природних ресурсів передбачає рівень соціального розвитку та вплив на нарощування економічного потенціалу з одночасним забезпеченням природозберігаючих технологій [165]. Тобто екологічна складова є рівнозначною з іншими видами діяльності, а, відтак, порівняно з іншими концепціями розвитку посилює важливість екологічних потреб.

С. Жукевич і В. Рожелюк також вважають, що сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічної, екологічної та соціальної складових і має забезпечувати цілісність і життєздатність природного середовища [81].

Сталий розвиток – це розвиток, за визначенням С. Косенко і П. Перерви, задовольняє потреби сьогодення без шкоди здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Він спрямований на побудову інклюзивного,

стійкого та справедливого суспільства [108]. Таке розуміння сталості, як і попереднє, передбачає урахування екологічних потреб («без шкоди для майбутніх поколінь»).

Л. Апременко і І. Дідик зазначають, що стійкий розвиток можливий на основі забезпечення гармонійного розвитку 3-х складових: економічної, соціальної та екологічної [3]. Це визначення, на наш погляд, більше розкриває сутність сталого розвитку, ніж стійкого.

Н. Караєва і Л. Левченко дефініцію поняття *сталість* розглядають як здатність системи зберігати динамічну рівновагу й розширювати власні структурно-функціональні властивості за умови впливу на неї збурених дій навколишнього середовища [84]. Це більш узагальнене визначення, яке можна застосувати для кількох видів розвитку (еволюційного, наприклад).

Т. Степаненко зазначає, що складовими частинами сталого розвитку є [165]:

- економічний розвиток: ріст економічних показників (темів росту/приросту виробництва, капіталовкладень, фінансових ресурсів, упровадження інновацій, управління ризиками, механізми й рівень конкурентоспроможності);
- соціальний прогрес: інвестиції в некомерційну діяльність, рівень компетентності персоналу, зарплати, забезпечення прав людини;
- екологічна безпека: зменшення шкідливих викидів, упровадження заощадливих технологій, відтворення природних ресурсів.

Таким чином, за висловленнями багатьох науковців (С. Косенко, П. Перерви, Т. Степаненко та інших) концепція забезпечення сталого економічного розвитку базується на принципах економічного процвітання, екологічної цілісності та соціальної справедливості та є основою для вирішення протиріч між економічним розвитком і охороною навколишнього середовища, адже передбачає розвиток з визначеним використанням ресурсів навколишнього середовища. Саме сталий розвиток спрямований на вдоволення потреб майбутніх поколінь.

Стійкий розвиток має, на наш погляд, свої відмінні особливості. Зрозуміло, що він ураховує екологічні потреби, але одночасно спрямований на поліпшення бізнес-позицій сучасних товаровиробників на ринках, що потребує додаткових зусиль у сфері інформації, комунікацій, цифрових технологій тощо (тобто ураховання новітніх впливів і тенденцій розвитку).

Конкретизуємо сутність дефініції стійкого розвитку. Існують різні підходи до його визначення.

Т. Лазоренко та І. Шолом акцентують на тому, що правильний баланс стійкості й економічного зростання визначають розвиток підприємства, і виділяють такі науково-методичні підходи до визначення стійкості розвитку підприємства [119]:

- прагматичний,
- структурно-системний,
- фінансово-орієнтований,
- триєдиний.

За сутнісними характеристиками науковці також не дійшли спільної думки щодо трактування визначення стійкого розвитку.

Зокрема, І. Мурашко за результатами аналізу наукових праць виокремив такі підходи до визначення стійкого розвитку підприємств [131]:

- як економічне зростання (О. Маслак, Г. Сиротюк, П. Сокурєнко, Я. Яковенко);
- як механізм адаптації (Л. Квятковська, А. Комлева, С. Терещенко);
- як соціально-еколого-економічна система (А. Верегун, І. Тарасенко, С. Телешевська);
- фінансовий підхід (М. Гуцул, О. Тарасова).

Т. Лазоренко та І. Шолом, а також С. Крючок однаково узагальнили концептуальні підходи до трактування стійкості розвитку підприємства й виділили такі п'ять [119; 114]:

- ураховання умов динамічної рівноваги економічної системи (від англ. *Steady state*);

- баланс стійкості систем та ефективність їх потенціалів;
- динамічна рівновага та її ефективний розвиток (від англ. *Sustained positive economic growth*);
- з позицій фінансової стійкості;
- відповідно до концепції сталого розвитку (від англ. *Sustainable development*).

Як бачимо, ці систематизації подібні, незважаючи на те, що перша ґрунтується на позиціях вітчизняних науковців, а друга – на аналізі закордонного досвіду.

Дефініція «стійкий розвиток» містить у собі два важливих поняття: «стійкий» – такий, що зберігає свої властивості, й «розвиток», тобто «зміна стану». З'ясуємо їх сутність.

І. Олійник стійкість розглядає як здатність самої системи довготривалий час зберігати стабільним свій функціональний стан відносно запланованих показників і методів їх досягнення за наявності різних впливів, що можуть призводити до функціональних відхилень, а також, якісних і кількісних характеристик самої системи [136].

Н. Гапак і С. Капштан визначають стійкість управління (організаційно-функціональну стійкість) аналізується з позицій адекватності організаційної та виробничої структури обраній стратегії розвитку та ринковій кон'юктурі [31].

Т. Тушевська визначає стійкість як здатність системи в умовах середовища, яке змінюється, а також внутрішніх трансформацій зберегти свою якість [175].

І. Демидова під стійкістю об'єкту, що функціонує у формі системи, розуміє здатність протистояти різним збурюючим діям (зовнішнім і внутрішнім) і зберігати необхідні параметри функціонування протягом певного періоду часу [44].

І. Маркіна, О. Таран-Лала і В. Яхницька визначають економічну стійкість суб'єкта як стан, який характеризується оптимальним розподілом власного капіталу, вхідних і вихідних фінансово-економічних потоків, методами

управління ризиками, які забезпечують ліквідність і платоспроможність підприємства в поточній і довгостроковій перспективі [123].

С. Міщенко визначає економічну стійкість підприємства як здатність до здійснення постійної фінансово-економічної за умов невизначеності впливів зовнішнього середовища, що впливають на його нормальний розвиток і функціонування [127].

О. Тищенко і Л. Норік визначають стійкість з позицій кількох підходів [170]:

– з позицій кібернетичного підходу – як стан збереження незмінності окремих інваріант системи у процесі зміни її стану;

– з позицій економіко-математичного підходу – як умов, які забезпечують стан рівноваги або стан утримання характерних ознак системи на відповідному рівні.

Учені вважають, що в основі стану стійкості підприємства лежить його здатність зберігати рівновагу й конкурентоспроможність, оперативно й адекватно реагувати на дестабілізаційні фактори зовнішнього середовища й адаптуватися до викликаних ними змін, використовувати ефективні методи й підходи, які відповідають умовам глобалізації та світового розвитку [48].

А. Касич і В. Бурківська зазначають, що стійкість є спроможністю підприємств повертатися до рівноважного стану в ситуації виникнення відхилень через дію зовнішніх і внутрішніх факторів, що проявляється в дестабілізації процесів функціонування [88].

Ю. Швець і А. Оніпко визначають стійкість розвитку підприємства як його спроможність повертатися до рівноважного стану, до подолання ознак кризового стану, до відновлення функціонування, незважаючи на виникнення відхилень і дестабілізаційних зовнішніх чи внутрішніх факторів. Стійкість – це здатність підприємства здійснювати всі функції під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та ефективно протидіяти їм [195].

Отже, стійкий (розвиток) означає збереження певного рівноважного функціонального стану суб'єкта.

Я. Секірож розглядає стійкий розвиток підприємств у контексті ціннісно-орієнтовного аспекту й зазначає, що він є головним завданням управлінської діяльності керівництва [155].

С. Крючок розглядає «стійкість розвитку підприємства» з позицій теорії «балансу стійкості системи та ефективності її потенціалу» з урахуванням обмежень зовнішнього середовища й самого потенціалу підприємства. Він зазначає, що здатність підприємств використовувати власний потенціал для формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища визначає їх спроможність до довготривалого та ефективного функціонування, а також до здійснення якісних «стрибків» [114].

Т. Тушевська визначає стійкий розвиток підприємства як сукупність змін, які можна досягти завдяки гармонійному співвідношенню економічної та соціальної ефективності завдяки раціональному використанню потенціалу, що має на меті покращення результативних показників діяльності підприємства [175].

Процес управління розвитком підприємства О. Заїка і В. Ткаченко визначають як сукупність систематичних і ціленаправлених впливів на всі напрями його діяльності, що призведе до підвищення рівня ефективності та якості для досягнення поставлених цілей. Основними ознаками розвитку, на їх думку, є [66]:

- удосконалення (модернізація) діяльності, структур і технологій,
- націлення на досягнення позитивних результатів розвитку,
- неминучість змін устрою підприємства,
- зміни, пов'язані з потребами підприємства, суспільства, споживачів,
- відповідність розвитку сучасним тенденціям стійкості, яка включає економічний, соціальний і екологічний розвиток,
- відповідність розвитку сучасним тенденціям у галузі технологій та інновацій.

І. Мурашко зазначає, що стійкий розвиток підприємства забезпечує [131]:

- процес розширеного відтворення,
- адаптацію до збурюючих впливів,
- узгоджене використанням ресурсів для підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей,
- збалансований розвиток економічної, екологічної та соціальної складових в інтересах суспільства й підприємства.

В. Гросул і Г. Мамаєва також вважають, що важливим аспектом стійкого розвитку є збалансованість, оскільки вона визначає довготривале відтворення кількісних і якісних змін, які забезпечують системі управління підтримку стабільного стану й покращення фінансового стану шляхом забезпечення оптимальної рівноваги [41]. Таке визначення більш зосереджене на економічних та якісних аспектах розвитку.

О. Герасимова, І. Каширнікова та К. Спірідорова зазначають, що стійкий розвиток підприємства неможливий без упровадження нововведень для створення необхідних умов виробництва конкурентоспроможної продукції [33]. Така позиція розширює розуміння та спектр складових стійкості.

Проаналізуємо та систематизуємо визначення поняття «стійкий розвиток», які надають вітчизняні науковці. Інформаційна база дослідження подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Визначення поняття «стійкий розвиток» (складено автором)

Автор, джерело	Визначення	Основні Ознаки
1	2	3
А. Гросул, Г. Мамаєва [41]	Збалансований, гармонійний довготривалий розвиток, що має на меті забезпечення цілісної постійної рівноваги підприємства з урахуванням постійних мінливих зовнішніх умов	Збалансований, гармонійний розвиток

Продовження табл.2.1

1	2	3
	функціонування та досягнення високих стійких результатів його діяльності	
Т. Тушевська [175]	Життєздатний розвиток, гармонійний, збалансований, безконфліктний прогрес усієї цивілізації, груп країн, регіонів, організацій, підприємств	Збалансований, гармонійний розвиток
О. Герасимова, І. Каширнікова, К. Спірідонова [33]	Збалансований економічний приріст підприємства під час розрахунку та мінімізації негативного й максимізації позитивного впливу на соціальну сферу й навколишнє середовище	Збалансований економічний приріст
Т. Лазоренко, І. Шолом [119]	Антикризовий, невинний, стабільний і підконтрольний процес, який характеризується зростанням економічної ефективності діяльності підприємств, паралельним посиленням відповідальності перед партнерами та клієнтами й заходами з охорони навколишнього середовища	Антикризовий, невинний, стабільний і підконтрольний процес
А. Касич, В. Бурківська [88]	Інтегрована стратегічно значима система господарювання, що має на меті підтримання економічної ефективності виробництва, забезпечення потреб соціуму та збереження навколишнього середовища	Інтегрована система господарювання
Д. Куча [167, с. 75]	Інтегрована специфічна система господарювання, метою якої є забезпечення в довготривалому періоді потреб суспільства, підвищення якості життя населення, підтримання належного рівня економічної ефективності виробництва, збереження навколишнього середовища	
Н. Скопенко, О. Когут [161]	Зміни підприємством якісного стану за визначеним напрямом з метою підвищення стійкості в нестабільних умовах, коли в результаті господарської діяльності підприємство швидко повертається до рівноважного стану або не наближається до межі втрати стійкості	Зміни якісного стану
О. Скакуненко [160]	Розвиток підприємства, що характеризується безкризовою, поступовою зміною якісних ознак, дотриманням показників розвитку, що визначені в межах певної області відповідно до поставлених цілей	
Л. Демиденко [43]	Збалансовані структурні, кількісні та якісні зміни, які відповідають цілям підприємства й обмеженням, що накладаються зовнішнім середовищем і власним потенціалом підприємства	Кількісні та якісні зміни
І. Демидова [44]	Незворотні й закономірні кількісні та якісні зміни, які мають спрямованість і ціннісну орієнтацію на збереження підприємством	

Продовження табл.2.1

1	2	3
	здатності до безперервного самовдосконалення, постійного переходу зі старого в новий якісний стан на основі всебічного інформаційного забезпечення, що дозволяє йому продовжувати ефективну життєдіяльність за умови змін параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища	
Р. Шамрін [190]	Фундаментальний термін, що належить до єдності глобальної екології, соціальної та економічної сфер і позначає обґрунтований розвиток, який потрібно підтримувати	Обґрунтований розвиток
Я. Секірож [155]	Чинник, що є не лише визначальним для забезпечення економічної безпеки, але й підґрунтям до економічного зростання, тобто до реалізації головної цілі діяльності – підвищення рівня стійкості та прибутковості	Підґрунтя економічного зростання

Отже, основними якісними ознаками стійкого розвитку є:

- збалансованість,
- рівноважність,
- гармонійність,
- антикризовість,
- невинність,
- стабільність,
- підконтрольність,
- інноваційність,
- інтегрованість,
- змінюваність.

Також стійкий розвиток характеризується кількісними змінами:

- зростанням економічної ефективності діяльності,
- позитивним приростом показників виробничо-збутової діяльності,
- збільшенням позитивного впливу підприємства на соціо-еколого-економічну сферу,
- зменшенням негативних наслідків діяльності підприємства на навколишнє середовище,

– збільшенням відповідальності перед суспільством, споживачами, партнерами та іншими стейкхолдерами.

Основні характеристики стійкого розвитку схематично подані на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні характеристики поняття «стійкий розвиток»

(складено автором)

Отже, стійкий розвиток спрямований насамперед на подолання глобалізаційних викликів та на реалізацію цілей соціально-відповідального бізнесу, який невинно зростає. На наш погляд, суттєвою відмінністю стійкого розвитку від інших видів розвитку підприємств (еволюційного, сталого тощо) є, з одного боку, активна взаємодія, а з іншого – підвищена відповідальність перед партнерами, споживачами, стейкхолдерами і суспільством у цілому.

Науковці деталізували основні характеристики стійкості для рівня окремих суб'єктів. Так, Д. Загірняк, В. Данилко, С. Іщенко і Д. Лига відзначають, що економічну стійкість підприємства можна розглядати з позицій теорії максимізації прибутку, а стратегічну стійкість – через збереження цілісності системи шляхом реалізації виробничої, фінансової,

соціальної, маркетингової та інших видів стійкості [65]. Н. Феній присвятив своє дослідження фінансовій стійкості підприємства [182].

А. Колесніков стійкість господарської діяльності підприємства визначив як сукупність таких видів стійкості, як [105]:

- виробнича,
- маркетингова,
- соціально-економічна (у т.ч. кадрова),
- екологічна.

Запропоноване Р. Шамріним визначення стійкого розвитку підприємств АПК включає складові [190]:

- соціальну,
- економічну,
- екологічну,
- інституційну.

О. Герасимова, І. Каширнікова і К. Спірідонова розширили цей перелік і до основних складових нової парадигми управління віднесли [33]:

- соціальну стійкість,
- екологічну стійкість,
- стійкість функціонування,
- реінжиніринг,
- освіту,
- НТП,
- економічну стійкість.

Д. Куча, досліджуючи стійкість господарської діяльності підприємства, представив її як сукупність таких складових [167, с. 76]:

- організаційно-управлінська стійкість,
- виробничо-фінансова стійкість,
- ресурсна стійкість,
- маркетингова стійкість,

- інноваційна стійкість,
- соціально-економічна стійкість,
- екологічна стійкість.

О. Тищенко і Л. Норік виділили такі види стійкості [170]:

- фінансова,
- кадрова,
- маркетингова,
- інвестиційна,
- виробнича,
- техніко-технологічна,
- управлінська.

І. Демидова виокремлює такі елементи стійкості [44]:

- фінансова стійкість,
- техніко-технологічна стійкість,
- організаційно-структурна стійкість,
- кадрова стійкість,
- інформаційно-інтелектуальна стійкість,
- маркетингова стійкість,
- ресурсна стійкість,
- екологічна стійкість.

На наш погляд, у зазначеному переліку кадрова стійкість може розглядатись як складова ресурсної стійкості, а окремі види не зазначені (наприклад, інноваційна, соціальна та інші стійкості).

О. Скакуненко визначає економічну стійкість як рівноважний збалансований стан активів підприємства, який є запорукою стабільної прибутковості та забезпечує зростання показників його економічної діяльності в перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів [160].

С. Кулакова і К. Касмініна стійкість системи (підприємства) розглядають з позицій збереження рівноважного стану або повернення до нього й виокремлюють статичну рівновагу (що характеризується збереженням початкових параметрів системи) і динамічну рівновагу (що визначає розвиток системи без суттєвого відхилення від заданої траєкторії) [118].

Г. Міокова і К. Самсонова аналізували фінансову стійкість, під якою розуміють властивість підприємства, що відображає досягнення певного стану фінансової рівноваги та здатність функціонувати й розвиватися, а також утримуватися на відповідному рівні протягом визначеного часу (що характеризується основними характеристиками діяльності підприємства) за умови взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів впливу [126].

В. Кудрявцев визначав [116]:

- економічну (фінансову) стійкість як економічний стан підприємства, що дає змогу йому перебувати в зоні беззбитковості, збереження платоспроможності та кредитоспроможності;
- соціальну стійкість підприємства як лояльність внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;
- екологічну стійкість як вплив на навколишнє середовище в допустимих межах.

І. Маркіна, О. Таран-Лала і В. Яхницька виділяють такі взаємопов'язані компоненти внутрішньої стійкості підприємства [123]:

- економічна стійкість (домінантними факторами є: фінансова, ринкова, організаційно-структурна, виробнича, інвестиційна стійкості, стійкість техніко-технологічного рівня);
- соціально-психологічна стійкість,
- екологічна стійкість,
- ризикова стійкість.

А. Ковальський, аналізуючи стійкий розвиток інфраструктурних підприємств, виділив такі види стійкості [95]:

- економічна та фінансова стійкість,
- екологічна стійкість (у т.ч. до зміни клімату),
- соціальна стійкість,
- інституційна стійкість.

Одну з найбільш розгорнутих класифікацій видів стійкості запропонувала Є. Большакова (рис. 2.2).

Вона виділила такі види стійкості:

- фінансову,
- збутову,
- ринкову,
- виробничу,
- організаційну,
- управлінську,
- техніко-технологічну,
- логістичну,
- інвестиційну,
- інноваційну,
- ділову (саме цей вид стійкості відрізняє систематизацію

Є. Большакової від інших авторів).

Відтак, узагальнимо види стійкостей, які в сукупності визначають стійкий розвиток підприємства (рис. 2.3):

- економічна стійкість,
- фінансова стійкість,
- виробнича стійкість,
- ресурсна стійкість,
- маркетингова стійкість,
- соціально-психологічна стійкість,
- екологічна стійкість,

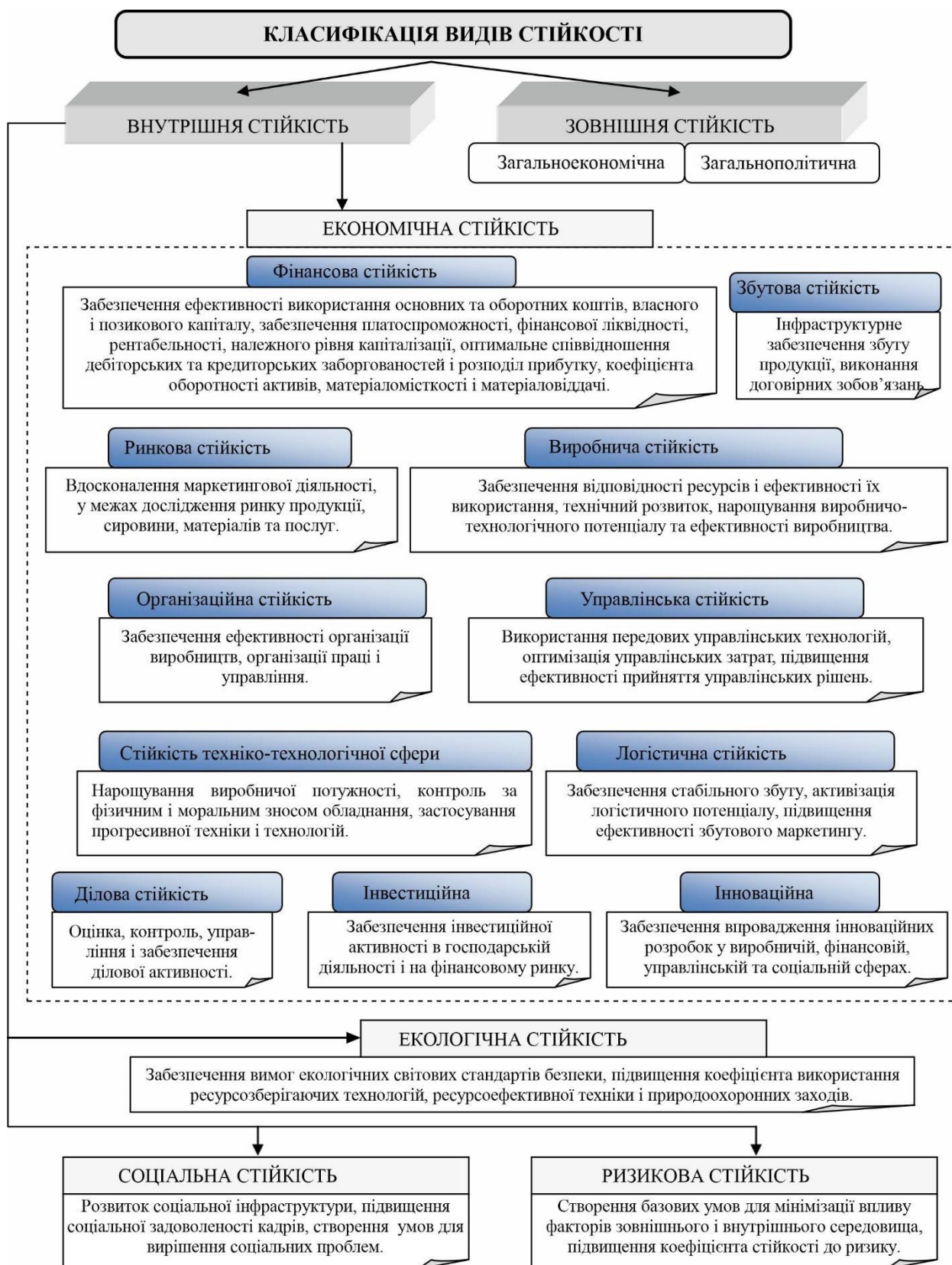


Рис. 2.2. Класифікація видів стійкості підприємства, запропонована

Є. Большаковою [15, с. 39]

- організаційно-управлінська (у т.ч. функціональна) стійкість,
- інноваційна стійкість,
- ризикова стійкість.

Така систематизація видів стійкості підприємства дозволяє представити всю систему взаємодії елементів стійкості, що може бути покладена в основу розроблення нової моделі, нового механізму управління стійким розвитком підприємства.

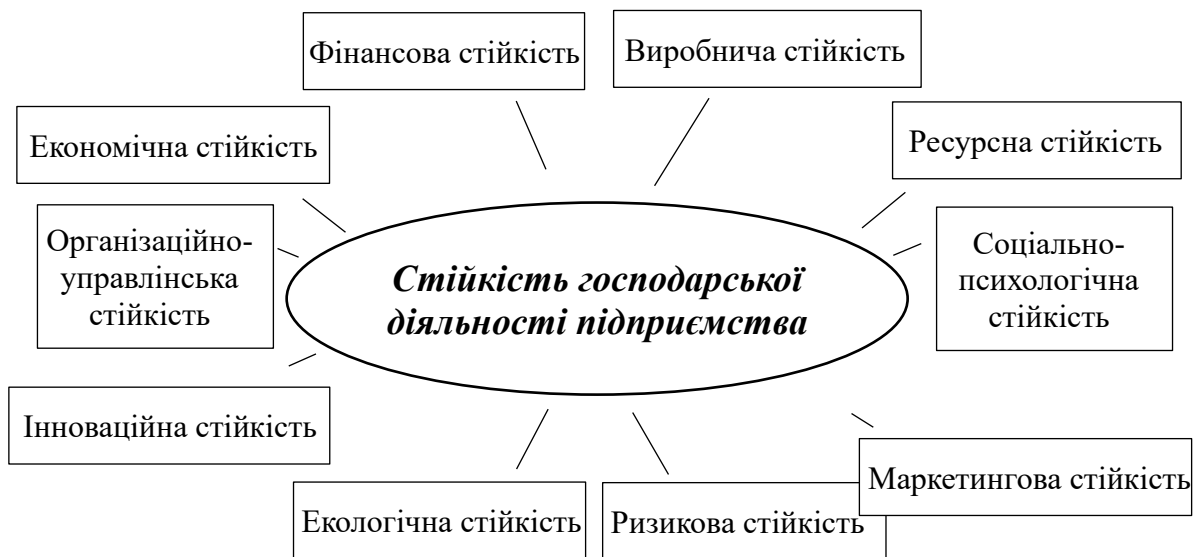


Рис. 2.3. Стійкість господарської діяльності підприємства
(узагальнено автором)

Таким чином, за результатами проведеного дослідження відзначимо, що проведений порівняльний аналіз визначень понять «сталий розвиток» і «стійкий розвиток» дозволив стверджувати, що ці поняття не є тотожними та мають свої характерні особливості: якщо «сталий розвиток» визначає рівнозначними з іншими екологічні проблеми, то «стійкий розвиток» спрямований на забезпечення економічної стійкості та стабільного зростання в сучасному глобалізованому середовищі.

Проведений компаративно-декомпозиційний аналіз дефініції «стійкий розвиток» дозволив уточнити поняття «стійкий розвиток підприємства», під

яким ми розуміємо *гармонійне довготривале соціально-економічне зростання виробничо-збутової, інформаційно-комунікаційної, економічної та суспільно-корисної діяльності підприємства на основі адаптації до зовнішніх впливів, внутрішніх системно-структурних перетворень і вдосконалень, що характеризується посиленням відповідальності перед суспільством, партнерами, стейкхолдерами і клієнтами та забезпечує цілісну рівновагу й позитивну динаміку функціонування в умовах високотурбулентних трансформацій глобалізованого навколишнього середовища.*

На відміну від інших, таке трактування сутності стійкого розвитку дозволяє відмежовувати його від поняття сталого розвитку, враховувати в управлінні, крім економічних, соціальних і екологічних потреб суспільства, ще й новітні тренди розвитку та глобальні перетворення та загрози у світовій економіці, що формують нові умови функціонування й розвитку підприємств (насамперед це стосується ринкових характеристик).

Уточнення сутності дефініції «стійкий розвиток підприємства» сприяє удосконаленню категоріально-понятійного апарату та визначає необхідність уточнення концепції, методології, стратегії та механізму управління стійким розвитком підприємства в умовах глобалізації. В цілому, такі уточнення спрямовані на підвищення стійкості підприємства та забезпечення визначених конкурентних позицій на ринку.

Узагальнено та систематизовано види стійкості господарської діяльності підприємства, до яких віднесено: економічну стійкість, фінансову стійкість, виробничу стійкість, ресурсну стійкість, маркетингову стійкість, соціально-психологічну стійкість, екологічну стійкість, організаційно-управлінську (у тому числі функціональну) стійкість, інноваційну стійкість та ризико-стійкість.

Узагальнення видів стійкості господарської діяльності підприємства, відокремлюваних у науковій літературі, необхідне для їх подальшого врахування у процесі формування стратегічних перспектив розвитку.

Отримані висновки можуть бути покладені в основу обґрунтування нової концепції стійкого розвитку вітчизняних підприємств.

2.2. Теоретичні основи формування концепції стійкого розвитку підприємств

В умовах трансформації світової економіки, глобалізації економічних процесів і високої турбулентності зовнішнього середовища, коли зростає тиск внутрішньо-ринкової та міжнародної конкуренції, для вітчизняних підприємств актуалізуються питання уточнення сутності та складових елементів концепції управління їх розвитком, яка б була здатна забезпечувати комплексність і стратегічну спрямованість їх діяльності в нових умовах підприємництва.

Н. Скопенко і О. Когут цитують позиції більшості науковців і зазначають, що концепція економічної стійкості полягає в максимальному значенні зростання економіки за мінімального відхилення економічної системи від стану рівноваги [161].

Я. Яковенко та багато інших науковців зазначають, що забезпечення стійкого розвитку підприємств сьогодні визначається як паритетність у ланцюжку відносин стейкхолдерів «суспільство – підприємство – навколишнє середовище» [201]. Тобто, на порядку денному – активізація взаємодії товаровиробників із суспільством, з його членами, економічними суб'єктами, побудова взаємовигідних відносин з ними. Відтак, перед науковцями нагальним постає завдання формування концепції стійкого розвитку як основи управлінського механізму забезпечення стійкості та поступального розвитку підприємства.

Взагалі під концепцією (від лат. *conceptio* – розуміти, осягати, сприймати) науковці розуміють таку узагальнену систему поглядів на певні

процеси та явища, які розкривають їх сутність і є визначальним задумом, провідним замислом, стрижневою ідеєю певної теорії.

Теоретичні засади концепції стійкого розвитку підприємств аналізували такі вчені, як: С. Бірбіренко [11], О. Герасимова, І. Каширнікова і К. Спірідінова [33], Т. Лазоренко та І. Шолом [119], Я. Яковенко [201] та інші. Проте, незважаючи на значну кількість наукових розвідок, які збагатили теорію та практику управління підприємствами, проблеми управління стійким розвитком залишаються недостатньо розробленими й потребують подальших досліджень у контексті сучасних трансформацій.

Т. Лазоренко та І. Шолом визначають концепцію стійкого розвитку як певний комплексний підхід до функціонування підприємств, який передбачає взаємозв'язок та взаємоінтеграцію соціального, економічного й екологічного аспектів діяльності, а також як основу формування управлінських підходів із позицій стійкості й оцінювання та прогнозування стійкості розвитку підприємства [119].

Я. Яковенко також визначає концепцію сталого/стійкого розвитку як комплексний підхід до функціонування підприємства, за якого економічні, соціальні та екологічні цілі взаємно врівноважені та інтегруються, а темпи економічного зростання не перевищують темпи відтворення природних ресурсів [201].

Це поширені визначення концепції стійкого розвитку, які надають багато науковців, які ототожнюють поняття сталого та стійкого розвитку.

А. Грінько, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник вказують, що важливим елементом у реалізації концепції сталого розвитку (науковці також ототожнюють стійкий і сталий розвиток) є зворотній зв'язок із суспільством та відкритість підприємств, що дозволяє успішно реалізовувати заходи та адаптувати їх до реальних потреб суспільства, забезпечуючи при цьому оперативність реагування на сучасні виклики. Вони вказують також на необхідності врахування принципу створення більшої цінності для

стейкхолдерів і підприємства з одночасним зменшенням негативного впливу на довкілля [39].

Підтримуємо думку Т. Тушевської, яка зазначає, що основним принципом стійкого розвитку є соціальна справедливість і соціальна відповідальність підприємства перед суспільством та співробітниками [175].

Концепція стійкого розвитку відрізняється від інших концепцій, на думку О. Герасимової, І. Каширнікової та К. Спірідонової, саме тим, що основною її метою є не максимізація доходів і прибутків, а підвищення добробуту всього суспільства [33].

Отже, узагальнимо й відзначимо, що під концепцією стійкого розвитку підприємства ми розуміємо такий стратегічний підхід до функціонування підприємства, який забезпечує йому стійкість і розвиток в умовах глобалізації на основі інтеграції виробничо-збутової, інформаційно-комунікаційної, економічної та суспільно-корисної діяльності.

Т. Степаненко досліджувала проблеми управління сталим (а не стійким) розвитком підприємства, але визначені науковцем складові системи управління фактично є структурними елементами будь-якої концепції (рис. 2.4).

До складових концепції забезпечення сталого розвитку підприємства, Т. Степаненко відносить [165]:

- методологію (принципи, інструментарій управління, діагностику об'єкта),
- інструментарій (цілепокладання, фінансові інструменти, компетенції персоналу),
- механізм (структура системи управління, структура об'єкта управління, специфіка взаємодії елементів),
- стратегію (мету, цілі, план реалізації).

Вважаємо, що весь інструментарій необхідно виділити в один окремий блок (до якого віднести і адміністративні, і фінансові, і економічні, і соціальні інструменти), а процес цілепокладання – до механізму господарювання.

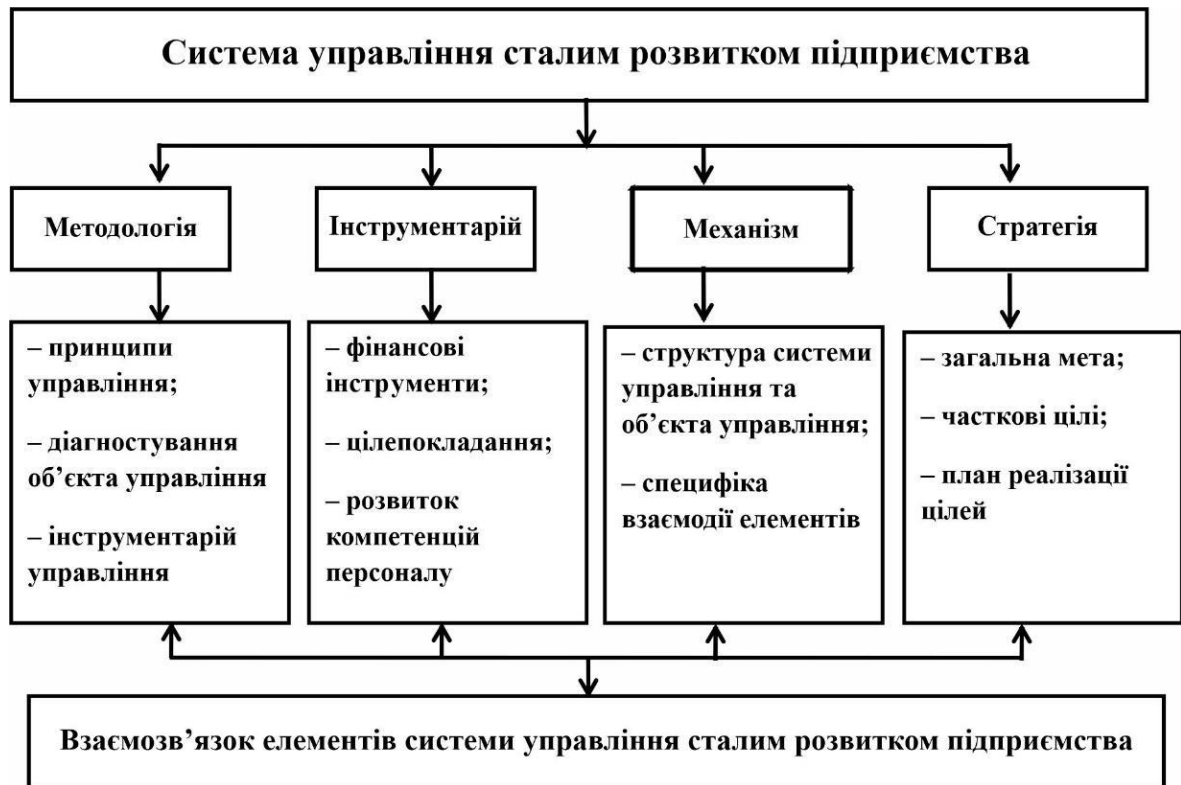


Рис. 2.4. Система забезпечення сталого розвитку підприємства, запропонована Т. Степаненко [165]

О. Карлова і Я. Секірож запропонували до формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку підприємств використовувати концептуальний підхід (рис. 2.5).

Підхід О. Карлової та Я. Секірож дозволяє деталізувати управлінські рішення щодо формування [86]:

- теоретико-методичних та аналітичних інструментів інноваційного забезпечення стійкого розвитку,
- системи впровадження змін і контролю,
- стратегії формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку,
- системи ухвалення управлінських рішень (ураховуючи інноваційне забезпечення та потенціал стійкого розвитку).

Ці пропозиції, на наш погляд, релевантні й у процесі формування концепції стійкого розвитку підприємств, адже інновації є основою змін і якісного зростання.



Рис. 2.5. Концептуальні основи формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку підприємств, запропоновані О. Карловою, Я. Секірож [86]

Поділяємо думку Я. Яковенко щодо віднесення до основних елементів концепції стійкого розвитку підприємства структурної, зовнішньо-економічної, зовнішньо-соціальної та ресурсної складових (рис. 2.6).

Вважаємо, що в сучасних умовах для підприємств важливим є аналіз і використання зовнішніх можливостей у діяльності. Зокрема, це стосується інфраструктури (логістичної, ринкової, інституційної, соціальної тощо), активне користування якою надає можливість вирішувати ресурсні проблеми, оптимізувати власні бізнес-процеси, підвищувати ефективність діяльності. Також, на наш погляд, запропонований Я. Яковенко «Теоретико-методологічний рівень розробки концепції» необхідно, крім базисних положень концепції та принципів її реалізації доповнити блоком «Інструментарій».

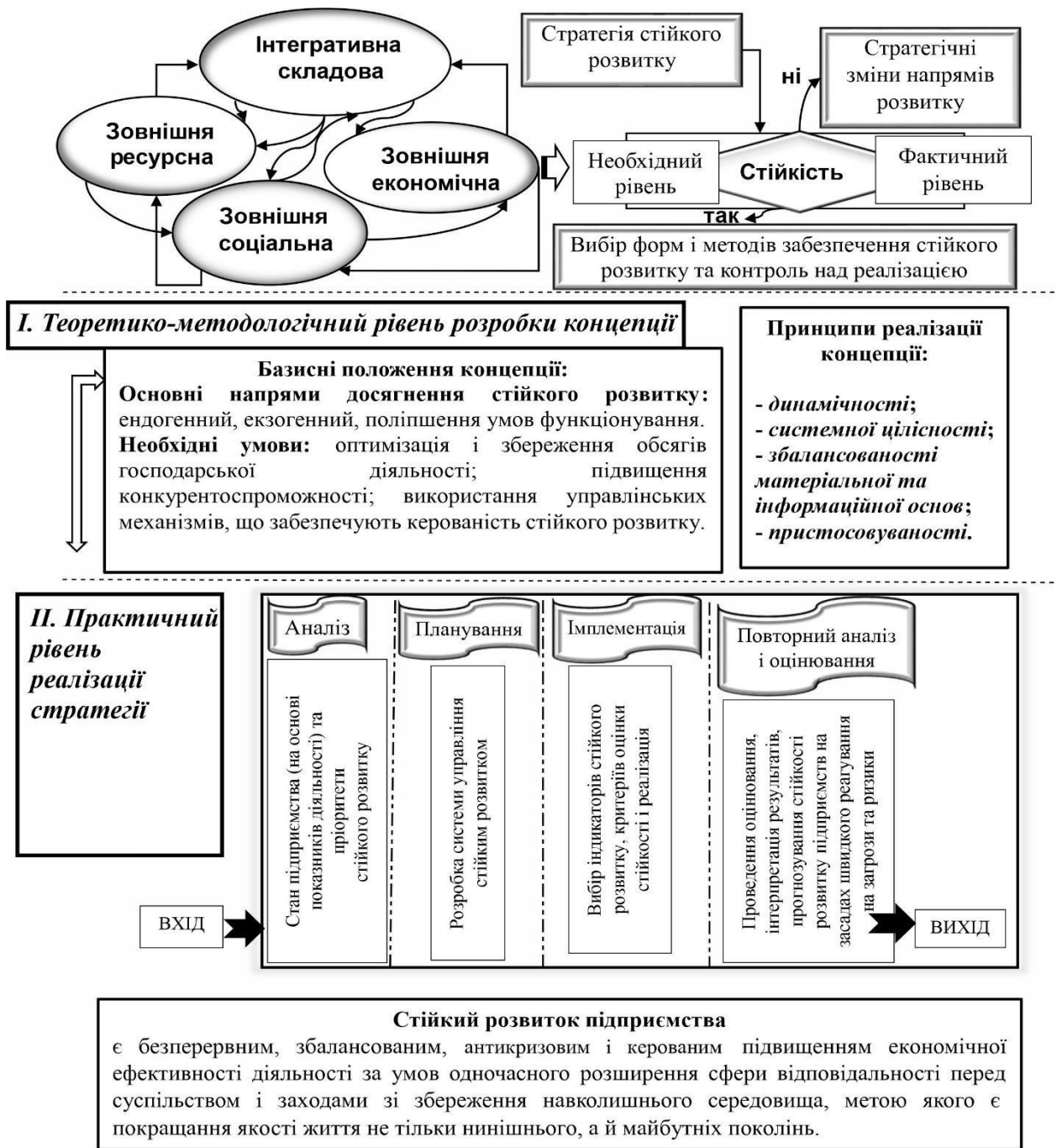


Рис. 2.6. Складові концепції стійкого розвитку підприємства, запропоновані Я. Яковенко [201]

Таке доповнення визначає сучасність, інноваційність підходів до формування концепції та уможливорює уточнення її складових елементів.

Я. Яковенко пропонує таку структуру концепції управління стійким розвитком підприємства (рис. 2.6), імплементація якої у практичну сферу (на думку автора) дозволяє вдосконалити [201]:

- стратегічне планування та побудову бізнес-моделі, коли цілі стійкого розвитку імплементуються в загальну систему пріоритетів (блоки «Планування» і «Аналіз» на схемі);

- моніторинг стійкого розвитку та збалансованості загального розвитку підприємства (блок «Імплементация»);

- корекція результатів стійкого розвитку (блок «Повторний аналіз і оцінювання»).

С. Бірбіренко з використанням цільового підходу запропонувала концепцію стратегічного управління економічною стійкістю підприємства, яка є однією з основ його стійкого розвитку в цілому (рис. 2.7).

Науковець визначає методологічні підходи й напрями до забезпечення потреб підприємства в оборотному капіталі на основі активації локальних механізмів стратегічного управління його економічною стійкістю у кризових умовах [11].

Перевагами концептуальних пропозицій С. Бірбіренко, на наш погляд, є система механізмів, які в комплексі здатні забезпечити підприємству стійкі економічні позиції.

Відтак, узагальнюючи вищевикладене, пропонуємо до основних елементів концепції стійкого розвитку підприємства віднести (рис. 2.8):

- ідею концепції (у т.ч. цілі й завдання);
- систему забезпечення (ресурси; інфраструктуру; можливості; інструментарій);
- систему впровадження концепції (механізм, методологію, стратегію).

Вважаємо, що всі цілі стійкого розвитку підприємства можна систематизувати за групами:

- економічні цілі,
- соціальні цілі,
- екологічні цілі,
- організаційні цілі.

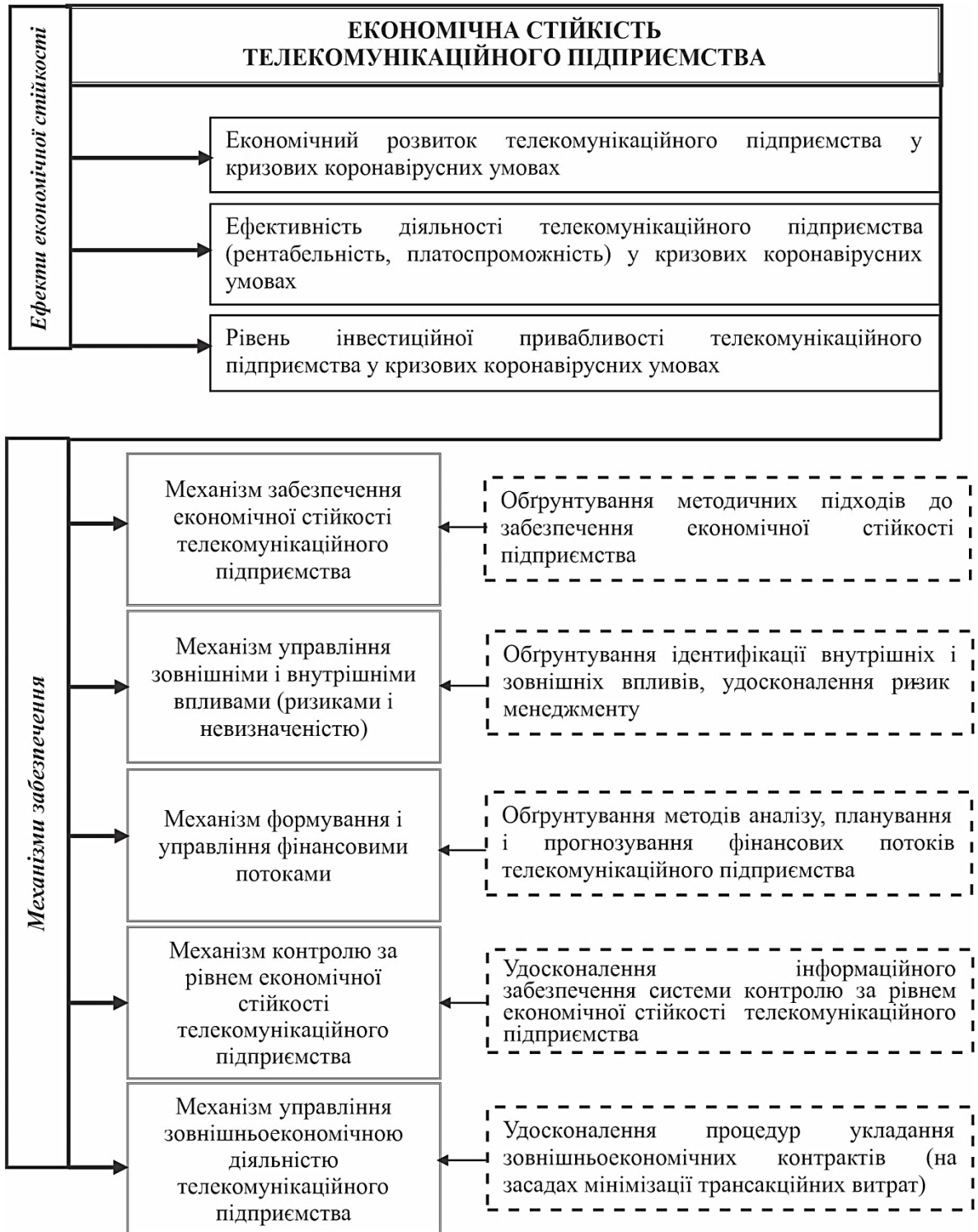


Рис. 2.7. Концепція стратегічного управління економічною стійкістю підприємства, запропонована С. Бірбіренко [11]



Рис. 2.8. Концепція стійкого розвитку підприємства (запропоновано автором)

До останніх ми відносимо всі стратегічні, функціональні, адміністративні цілі щодо реалізації інформаційно-комунікаційної діяльності, яка забезпечує взаємодію з громадою (щодо реалізації суспільно-відповідального бізнесу), суб'єктами інфраструктури, конкурентами (в межах співконкуренції) та іншими стейкхолдерами, а також реагування на виклики глобалізації, інтернаціоналізації, цифровізації (окреслені інформаційною економікою).

Концепція стійкого розвитку підприємства деталізується у відповідних:

– методології управління стійким розвитком підприємства,

- стратегії стійкого розвитку підприємства,
- механізми управління стійким розвитком підприємства, який включає низку субмеханізмів (забезпечення безпеки, стійкості, розвитку).

Обґрунтування зазначених концепції, методології, стратегії, механізму неможливе без відповідного інструментарію та інфраструктури, які є забезпечуючими складовими цілісної системи підприємницької діяльності.

Відзначимо, що реалізація концепції стійкого розвитку надає підприємствам низку переваг, зокрема:

- поліпшення іміджу в суспільстві;
- посилення соціальної привабливості (серед стейкхолдерів, співробітників);
- підвищення рівня інвестиційної привабливості;
- підвищення рівня конкурентоспроможності товаровиробника/продукції;
- зростання рівня стійкості діяльності в довгостроковій перспективі;
- підвищення рівня ефективності (соціально-економічної, комунікаційної тощо) діяльності;
- зростання рівня інноваційності;
- підвищення рівня протидії ризикам;
- позитивний вплив на соціально-економічний розвиток громади/регіону/ країни.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі результати:

- уточнено визначення поняття концепції стійкого розвитку підприємства, під якою розуміємо системну сукупність теоретико-методологічного забезпечення, що дозволяє підприємству стабільно розвиватись і реалізовувати суспільно-значиму діяльність;
- запропоновано структурно-логічну схему взаємозв'язку складових елементів концепції стійкого розвитку підприємства;

– конкретизовано переваги реалізації концепції стійкого розвитку у практику вітчизняних підприємств.

Концепція стійкого розвитку підприємства визначає необхідність упровадження дієвих систем управління та господарювання, деталізація яких (щодо уточнення методологічного забезпечення, формалізації розроблення та впровадження механізму, стратегії, програми стійкого розвитку) і є завданням для подальших наукових досліджень.

2.3. Теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства

Глибокі, докорінні зміни, які відбуваються в усіх соціально-економічних сферах під впливом трансформаційних зрушень та глобальних перетворень, посилюють рівень нестабільності в бізнес-середовищі та впливають на систему управління підприємством. Короткотермінові заходи й окремі модернізації дозволяють суб'єктам підприємництва вирішувати локальні завдання, але не забезпечують стабільність у стратегічній перспективі: необхідно розробляти й упроваджувати нові концептуальні рішення.

Окремі аспекти розроблення й формування управлінських систем і рішень досліджували такі науковці, як: С. Бірбіренко (концепція стратегічного управління економічною стійкістю підприємства [11]), Т. Лазоренко та І. Шолом (теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства [119]), Н. Скопенко і О. Когут [161], Я. Яковенко [201] та інші.

Зокрема, Н. Скопенко і О. Когут відзначають, що «...концепція економічної стійкості системи полягає в максимальному зростанні економіки з мінімальним відхиленням економічної системи від стану рівноваги» [161].

С. Бірбіренко [11], В. Божкова, І. Малюта і М. Трудова [12], О. Могилевська [129], Н. Шандова [191; 192], О. Шевчук [196] та інші наголошують на необхідності розроблення методологічних засад управління стійким розвитком.

Відтак, урахувавши відсутність єдиного (визнаного науковцями і практиками) підходу до розроблення концептуальних рішень щодо забезпечення стійкого розвитку та необхідність урахування особливостей кожного окремого підприємства, вважаємо, що завдання наукового обґрунтування теоретико-методологічного підходу до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства є актуальним і потребує опрацювання.

Пропонуємо теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства на основі застосування методів логічного аналізу, статистичного аналізу, факторного аналізу, методу експертних оцінок, діаграми Каору Ішікави і математичного апарату нечіткої логіки (тобто розрахунків з використанням коефіцієнтів впевненості).

Діаграму Каору Ішікави (*Cause and Effect Diagram*) застосовують для покращення виробничих процесів на основі аналізу докорінних причин, які чинять найзначніший вплив на досліджувану проблему (наприклад, Н. Шандова в докторській дисертації таку діаграму використала для визначення проблеми забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств [192, с. 22]). Її також використовують під час розроблення нової продукції чи у процесі виходу підприємства на нові ринки.

На наш погляд, застосування діаграми Ішікави надає можливість структурної деталізації всіх елементів управління та дозволяє:

- а) більш ефективно виявляти нові напрями розвитку;
- б) конкретизувати (за результатами поглибленої деталізації, уточнення) основні проблемні аспекти розвитку;
- в) згрупувати чинники впливу, дія яких викликає синергетичний ефект,
- г) мінімізувати ризики діяльності;
- д) наочно візуалізувати напрями стійкого розвитку підприємства для різних ринків;
- е) оцінити ймовірність успіху,
- ж) схематично представити структуру запропонованої концепції.

Для обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між аргументами, факторами, твердженнями, трендами тощо доцільно використовувати загальновідомий факторний аналіз.

У зв'язку з відсутністю переважної більшості необхідної статистичної та аналітичної інформації найбільш прийнятним для визначення рівня впливу аналізованих параметрів є метод експертних оцінок.

Застосування коефіцієнтів упевненості обґрунтовується тим, що під час розроблення нових напрямів розвитку статистична та інша перевірена інформація, як правило, обмежена або відсутня та єдиною можливістю для обґрунтування рішень є експертні оцінки (тобто впевненість у істинності певних тверджень).

Побудову діаграми здійснюватимемо з деталізацією для трьох рівнів (рис. 2.9).

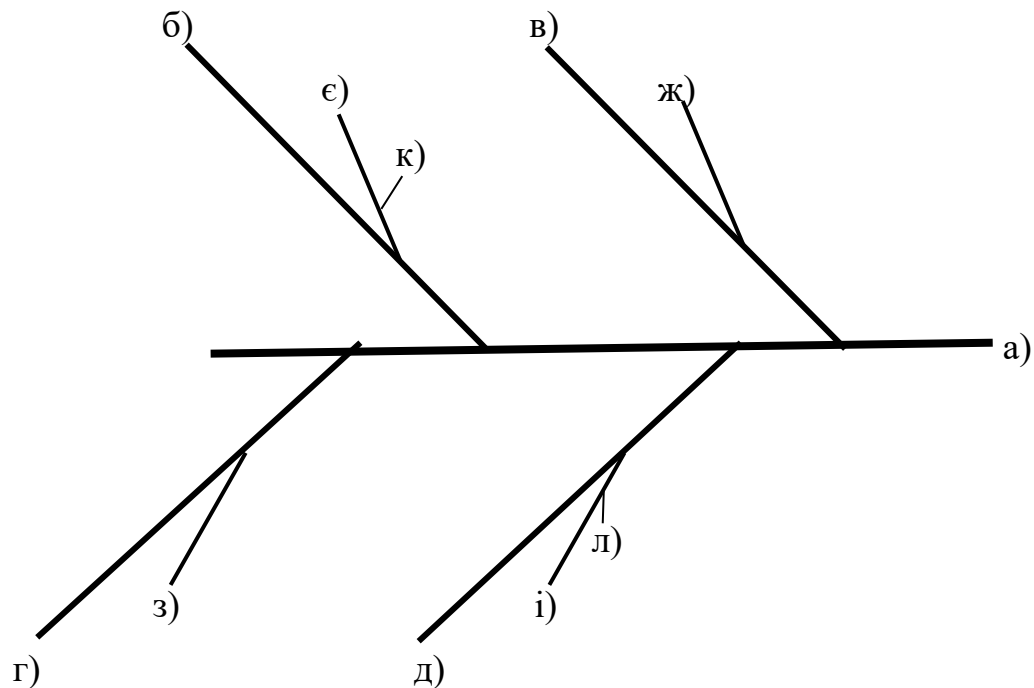


Рис. 2.9. Побудова діаграми Ішікави з трьохрівневою деталізацією
(складено автором)

Основна вісь – напрям стійкого розвитку підприємства: а).

Риски «першого порядку» визначають основні чинники впливу (складові елементи, напрями змін). Чинники, які мають позитивний вплив, тобто посилюють загальний результат (ключові фактори успіху) зображуємо у верхній частині діаграми (з нахилом вправо): б), в).

Чинники, які мають негативний вплив, тобто послаблюють загальний результат (ризики, загрози) зображуємо в нижній частині діаграми (з нахилом вліво): г), д).

З метою поглиблення рівня аналізу зазначаємо фактори, які були причиною зазначених чинників (деталізуючі причини). Причини, які спричиняють та впливають на чинники – зображуємо рисками «другого порядку», дотичними до рисок «першого порядку»: є), ж), з), і).

Фактори, маркери, тренди, стани, які формують причини, – зображаємо рисками «третього порядку», дотичними до рисок «другого порядку»: к), л).

Подальша деталізація (розділення на рівні) здійснюється за необхідності. Для забезпечення релевантності дослідження достатнім є виокремлення до шести основних можливих видів впливу. Максимальна глибина такого аналізу, на наш погляд, може бути до п'яти рівнів. Більше заглиблення вважаємо недоцільним через переобтяження інформацією, яка не містить суттєвих для аналізу змістів.

Імовірність настання певної події можна визначати за допомогою балів, шансів, відсотків, коефіцієнтів впевненості тощо. Використаємо «Метод коефіцієнтів впевненості», запропонований американцем Шортліффом, який полягає у визначенні коефіцієнтів впевненості (КВ) для вимірювання ступеня наближення до певного висновку Х, який є результатом свідчення У. Коефіцієнти впевненості можуть бути позитивними і негативними, тому обчислення слід проводити з використанням таких процедур:

$$KB = KB_1 + KB_2 * (1 - KB_1), \quad \text{якщо } KB_1 > 0 \text{ і } KB_2 > 0 \quad (2.1)$$

$$KB = -(|KB_1| + |KB_2| * (1 - |KB_1|)), \quad \text{якщо } KB_1 < 0 \text{ і } KB_2 < 0 \quad (2.2)$$

$$KB = \frac{KB_1 + KB_2}{1 - \min |KB_1|, |KB_2|}, \quad \text{якщо } KB_1 \text{ і } KB_2 \text{ мають різні знаки} \quad (2.3)$$

За результатами розрахунків одиничних та інтегральних показників ухвалюють управлінське рішення. Пропонуємо використовувати шкалу ухвалення рішень із використанням коефіцієнтів впевненості, яка побудована відповідно до пропозицій провідних вітчизняних науковців (С. Ілляшенко [179] та інш.) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Шкала ухвалення рішень з використанням коефіцієнтів впевненості

(складено автором)

Значення KB	-1 – -0,8	-0,8 – -0,6	-0,6 – -0,4	-0,4 – 0,4	0,4 – 0,6	0,6 – 0,8	0,8 – 1
Рішення	Точно ні	Скоріше за все ні	Є свідчення проти ухвалення рішення	Потрібні додаткові твердження	Є свідчення на користь ухвалення рішення	Скоріше за все так	Точно так

На рис. 2.10 представлено етап обґрунтування напрямів стійкого розвитку підприємства.

У нижній частині діаграми представлені всі елементи управління, які можуть чинити негативний вплив на діяльність підприємства і рівень його стійкості відповідно. До них ми відносимо:

- детермінанти розвитку,
- ризики стійкого розвитку,
- ринкові бар'єри,
- соціальні запити.

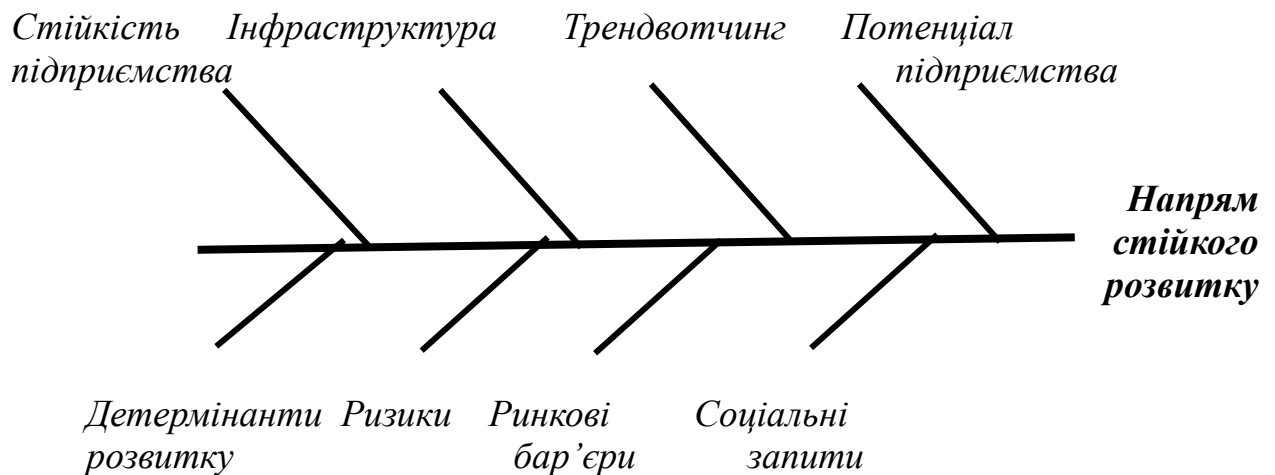


Рис. 2.10. Структурна схема визначення напрямів стійкого розвитку підприємства (складено автором)

У верхній частині діаграми представлені всі управлінські компоненти, за допомогою яких можна мінімізувати негативний вплив інших чинників. До них ми відносимо:

- стійкість підприємства,
- інфраструктуру,
- результати трендвоучингу соціально-економічних процесів, які відбуваються,
- потенціал підприємства.

У результаті такого узагальнення можна отримати / не отримати концептуальне рішення щодо виду/напрямку розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

Пропонований підхід також надає можливість:

- довести істинність (або хибність) припущень і пропозицій щодо стратегічного розвитку підприємства,
- визначити напрями стратегічного розвитку,
- формалізувати процедури ухвалення управлінських рішень щодо визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства;

– наочно проілюструвати концепцію стійкого розвитку.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, пропонуємо такі етапи реалізації теоретико-методологічний підхід до формування концепції стійкого розвитку підприємства (рис. 2.11):

1. Аналіз (логічний, статистичний, факторний).
2. Візуалізація (діаграма К. Ішікави).
3. Оцінювання (експертний метод).
4. Розрахунки (математичний апарат нечіткої логіки з використанням коефіцієнтів впевненості).
5. Висновки (результати, пропозиції).



Рис. 2.11. Теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства (складено автором)

Такий підхід ґрунтується на поєднанні якісного й кількісного аналізів та на результатах узагальнення об'єктивних і суб'єктивних підходів, що забезпечує його комплексність і дозволяє довести істинність/хибність пропозицій щодо стратегічного розвитку, визначити його напрям та наочно представили концепцію стійкого розвитку.

Отже, за результатами проведеного дослідження вперше запропоновано теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства з використанням методів логічного аналізу, статистичного аналізу, факторного аналізу, методу експертних оцінок, математичного інструментарію нечіткої логіки та причинно-наслідкової діаграми К. Ішікави.

2.4. Обґрунтування напрямів стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізованого ринку з застосуванням запропонованого теоретико-методологічного підходу

Забезпечення стійкого та динамічного розвитку підприємства в умовах глобалізації стає важливим і значущим заданням його системи управління, у т.ч. для підвищення рівня конкурентоспроможності самого товаровиробника, його продукції.

Так, Л. Українська відзначає, що загострення конкурентної боротьби в умовах високої мінливості та динамічності глобалізованих ринків, неодмінно призводить до підвищення значущості забезпечення стійких конкурентних переваг [176].

Вважаємо, що запропонований вище теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства може бути використаний як для розроблення концепції взагалі, так і для формування окремих концептуальних рішень зокрема. Це універсальний аналітичний інструмент управління, який дозволяє виокремлювати найважливіші причини, переглядати та мінімізувати дії можливих факторів.

Розглянемо підхід до оцінки ймовірності успіху підприємства ТОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «2К»» на ринку (що впливає на його стійкість) із застосуванням запропонованого вище підходу (з використанням аналітичних методів, діаграми Ішікави та коефіцієнтів впевненості). Проаналізуємо можливість виведення продукції для підприємства ТОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «2К»» на новий ринок збуту за допомогою запропонованого вище теоретико-методичного підходу (рис. 2.11).

Параметрами, які забезпечують позитивний результат є сильні сторони діяльності підприємства. Аргументами на користь даного рішення є можливості, які відкриваються перед підприємством (усім показникам, які підвищують загальний результат ми присвоїмо перший індекс «1» для спрощення їх подальшого розуміння).

Негативними чинниками (або такими, що нейтралізують позитивні) є слабкі сторони діяльності підприємства, ринкові бар'єри та низка ризиків, спричинених стрімким світовим науково-технічним розвитком (всі показники, які знижують загальний результат матимуть перший індекс «2»).

До сильних сторін діяльності аналізованого підприємства (гілка $KB_{1.1}$) ми віднесли: його позитивний імідж, досвід, власні виробничі потужності та високу якість.

До можливостей, які можуть бути реалізовані на новому ринку (гілка $KB_{1.2}$) ми віднесли: розширення партнерської взаємодії, напрямів діяльності, залучення нових інвесторів, нові форми фінансування, підтримку від міжнародної бізнес-спільноти, збільшення кількості споживачів (у т.ч. їх вищий за український рівень купівельної спроможності).

До слабких сторін діяльності підприємства (гілка $KB_{2.1}$) ми віднесли: обмежений (практично відсутній) досвід роботи на міжнародному ринку, обмежений бюджет, слабкі темпи впровадження інновацій, відсутність сучасних цифрових технологій, застарілу модель менеджменту.

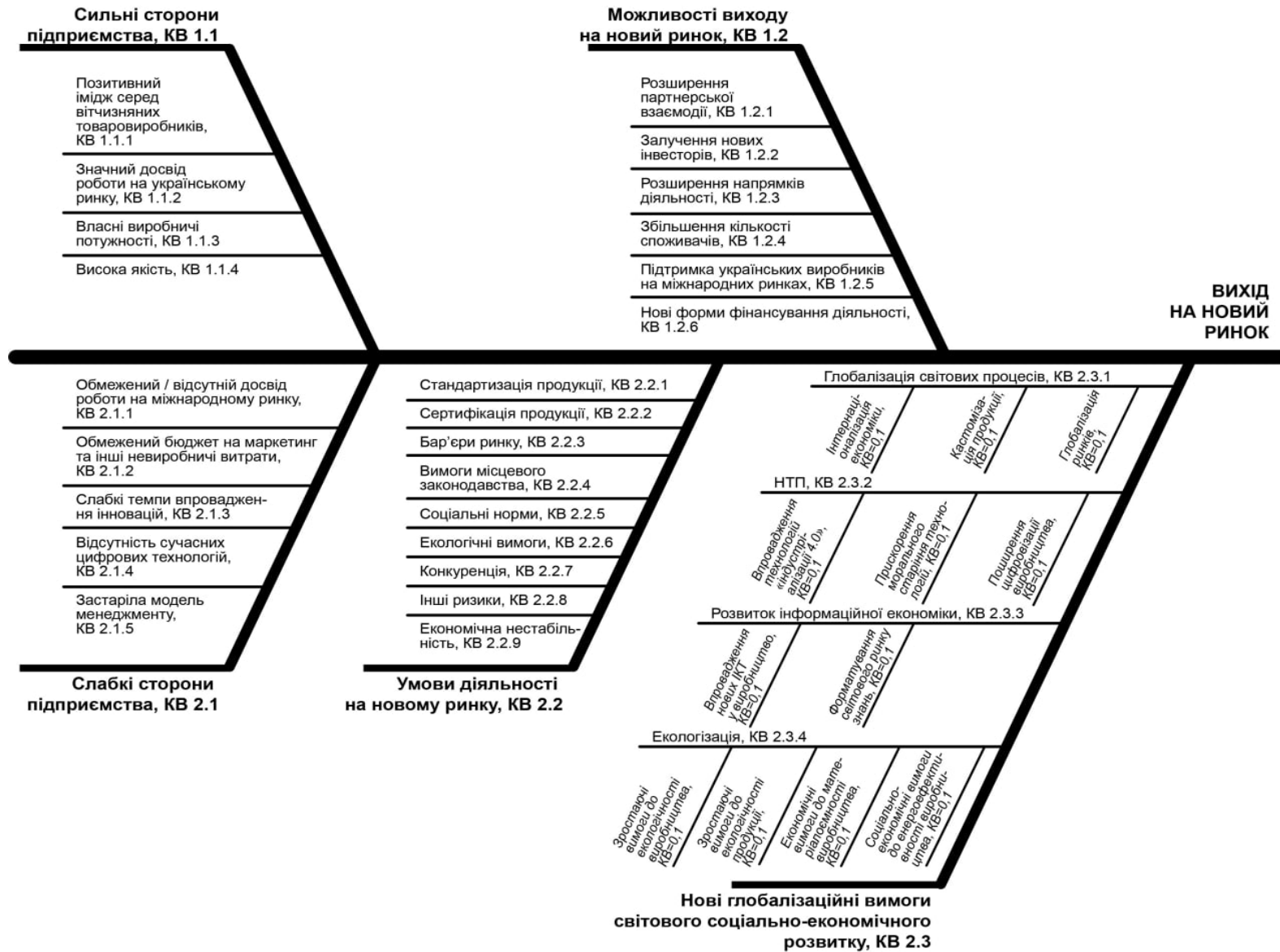


Рис. 2.11. Визначення можливості виходу на новий ринок для підприємства (складено автором)

До бар'єрів ринку (гілка $KB_{2,2}$) ми віднесли: вимоги до стандартизації, сертифікації діяльності та продукції, вимоги місцевого законодавства, високий рівень конкуренції, соціальні норми, екологічні вимоги, інші ризики.

До нових вимог світового соціально-економічного бізнес-середовища (гілка $KB_{2,3}$) ми віднесли: глобалізацію, інформатизацію, екологізацію, прискорення НТП та деталізували чинники, які їх характеризують.

Значення коефіцієнтів визначаємо, ґрунтуючись на результатах статистичних аналізів, звітів, власних досліджень та експертних оцінок. Для спрощення в даному аналізі (з метою виключення роз'яснень щодо визначення значення кожного показника) визначимо, що усереднене значення всіх $KB_i=0,1$. Зрозуміло, що чим більше є свідчень на користь досліджуваної гіпотези (чи заперечень), тим ближчим до істини буде отримуваний результат.

Розрахуємо значення коефіцієнтів впевненості для кожної з гілок та інтегральний показник. Для гілки «Сильні сторони діяльності підприємства» поєднання чинників здійснюється за формулою (2.1), адже всі показники позитивні. Поєднання коефіцієнтів впевненості чинників «Позитивний імідж серед вітчизняних товаровиробників» та «Значний досвід роботи на українському ринку» дає позитивний результат:

$$KB_{\text{ім+досв}} = 0,1 + 0,1 * (1 - 0,1) = 0,19$$

Додавання до цього результату значення показника «Власні виробничі потужності» збільшує його розміри й посилює впевненість у позитивному результаті:

$$KB_{\text{+власн}} = 0,19 + 0,1 * (1 - 0,19) = 0,271$$

Аналогічна дія відбувається і з додаванням показника «Висока якість»:

$$KB_{\text{+як}} = 0,271 + 0,1 * (1 - 0,271) = 0,344$$

Отже, для гілки «Сильні сторони діяльності підприємства» $KB_{1,1}=+0,344$, що відповідно до шкали (табл. 2.2) відноситься до діапазону «Потрібні додаткові твердження» і відповідає дійсності: власних переваг ще недостатньо для виходу на зовнішній ринок, навіть незважаючи на видатні здобутки ($100\%-34,4\%=65,6\%$ – це високий ризик невдачі).

Для гілки «Можливості виходу на новий ринок (ключові фактори успіху)» поєднання чинників «Розширення партнерської взаємодії» та «Залучення нових інвесторів» дає позитивний результат:

$$KB_{\text{партн+інв}} = 0,1 + 0,1 * (1 - 0,1) = 0,19$$

Додавання до цього результату значення показника «Розширення напрямів діяльності» збільшує його розміри:

$$KB_{\text{+напрям}} = 0,19 + 0,1 * (1 - 0,19) = 0,271$$

Додавання до отриманого результату значення показника «Збільшення кількості споживачів» ще збільшує його розміри:

$$KB_{\text{+спож}} = 0,271 + 0,1 * (1 - 0,271) = 0,344$$

Додавання до цього результату значення показника «Підтримка українських товаровиробників на міжнародних ринках» ще більше збільшує його розміри:

$$KB_{\text{+нідпр}} = 0,344 + 0,1 * (1 - 0,344) = 0,4096$$

Додавання до цього результату значення показника «Нові форми фінансування діяльності» визначає позитивне значення коефіцієнта впевненості за цією гілкою:

$$KB_{+финанс} = 0,4096 + 0,1 * (1 - 0,4096) = 0,4684$$

Отже, для гілки «Можливості виходу на новий ринок (ключові фактори успіху)» $KB_{1,1} = +0,4684$, що відповідно до шкали (табл. 2.2) відноситься до діапазону «Є свідчення на користь ухвалення рішення» і вимагає аналізу додаткових чинників для ухвалення рішення ($100\% - 46,8 = 53,2\%$ - це високий ризик невдачі).

Для гілки «Слабкі сторони діяльності підприємства» поєднання чинників відбувається за формулою (2.2), адже всі показники мають від'ємне значення.

Поєднання показників «Обмежений/відсутній досвід роботи на міжнародному ринку» та «Обмежений бюджет на маркетинг та інші невиробничі витрати» посилюють від'ємне значення результуючого показника:

$$KB_{досві+бюдж} = -(|-0,1| + |-0,1| * (1 - |-0,1|)) = -0,19$$

Додавання до цього результату значення показника «Слабкі темпи впровадження інновацій» ще зменшує його розміри і посилює невпевненість у позитивному результаті:

$$KB_{+іннов} = -(|-0,19| + |-0,1| * (1 - |-0,19|)) = -0,271$$

Додавання до цього результату значення показника «Відсутність сучасних цифрових технологій» ще зменшує його розміри:

$$KB_{+цифр} = -(|-0,271| + |-0,1| * (1 - |-0,271|)) = -0,344$$

Аналогічна дія відбувається і з додаванням показника «Застаріла модель менеджменту»:

$$KB_{+менедж} = -(|-0,344| + |-0,1| * (1 - |-0,344|)) = -0,4096$$

Отже, для гілки «Слабкі сторони діяльності підприємства» $KB_{2.1} = -0,4096$, що відповідно до шкали (табл. 2.2) відноситься до діапазону «Є свідчення проти ухвалення рішення» і вимагає аналізу додаткових чинників для ухвалення рішення (41% - це високий ризик невдачі).

Розрахуємо показники для гілки «Умови діяльності на новому ринку» також за формулою (2.2), адже всі показники становлять ризики для підприємства (мають від'ємне значення). Поєднання показників «Стандартизація продукції» та «Сертифікація продукції» посилюють від'ємне значення результуючого показника:

$$KB_{станд+сертиф} = -(|-0,1| + |-0,1| * (1 - |-0,1|)) = -0,19$$

Додавання до цього результату значення показника «Бар'єри ринку» ще зменшує його розміри й посилює невпевненість у позитивному результаті:

$$KB_{+бар} = -(|-0,19| + |-0,1| * (1 - |-0,19|)) = -0,271$$

Додавання до цього результату значення показника «Вимоги місцевого законодавства» ще зменшує його розміри:

$$KB_{+закон} = -(|-0,271| + |-0,1| * (1 - |-0,271|)) = -0,344$$

Аналогічна дія відбувається і з додаванням показника «Соціальні норми»:

$$KB_{+соц} = -(|-0,344| + |-0,1| * (1 - |-0,344|)) = -0,4096$$

Аналогічно відбувається і з додаванням показника «Екологічні вимоги»:

$$KB_{+екоп} = -(|-0,4096| + |-0,1| * (1 - |-0,4096|)) = -0,4684$$

Аналогічно розраховуємо з додаванням показника «Конкуренція»:

$$KB_{+конк} = -(|-0,4684| + |-0,1| * (1 - |-0,4684|)) = -0,5698$$

Аналогічно здійснюємо розрахунки з додаванням показника «Інші ризики»:

$$KB_{+ризик} = -(|-0,5698| + |-0,1| * (1 - |-0,5698|)) = -0,6128$$

Аналогічно розраховуємо і з додаванням показника «Економічна нестабільність» і отримуємо результуючий показник для цієї гілки:

$$KB_{+економ} = -(|-0,6128| + |-0,1| * (1 - |-0,6128|)) = -0,6515$$

Отже, для гілки «Умови діяльності на новому ринку» $KB_{2,2} = -0,6515$, що відповідно до шкали (табл. 2.2) відноситься до діапазону «Скоріше за все ні» свідчить про високий ризик невдачі (65%). Вже за цим показником можна припинити аналіз і ухвалити рішення про відмову від виходу на даний ринок і пошук інших шляхів розвитку.

Але продовжимо розрахунки для чистоти дослідження і впевненості, і отриманих висновках.

Для гілки «Нові глобалізаційні вимоги світового соціально-економічного розвитку» розрахунки проведемо аналогічно за формулою (2.2). Ця гілка має поглиблену (подвійну) деталізацію, тому спочатку проведемо розрахунки для кожної з «підгілок», а потім результуючого показника.

Для першої «підгілки» «Глобалізація світових процесів» поєднання показників «Інтернаціоналізація економіки» та «Кастомізація продукції» посилюють від'ємне значення результуючого показника:

$$KB_{\text{інт+кастом}} = -(|-0,1| + |-0,1| * (1-|-0,1|)) = -0,19$$

Додавання до цього результату значення показника «Глобалізація ринків» ще зменшує його розміри і посилює невпевненість у позитивному результаті:

$$KB_{\text{глобалізація}} = -(|-0,19| + |-0,1| * (1-|-0,19|)) = -0,271$$

Для другої «підгілки» «Розвиток НТП» поєднання показників «Впровадження технологій «Індустрії 4.0»» та «Прискорення морального старіння технологій» посилюють від'ємне значення результуючого показника:

$$KB_{\text{інд+морал}} = -(|-0,1| + |-0,1| * (1-|-0,1|)) = -0,19$$

Додавання до цього результату значення показника «Поширення цифровізації виробництва» ще зменшує його розміри (збільшує впевненість у ризику):

$$KB_{\text{інтп}} = -(|-0,19| + |-0,1| * (1-|-0,19|)) = -0,271$$

Для третьої «підгілки» «Розвиток інформаційної економіки» поєднання показників «Впровадження нових ІКТ у виробництво» та «Розвиток світового ринку знань» отримуємо також від'ємне значення результуючого показника:

$$KB_{\text{інф ек}} = -(|-0,1| + |-0,1| * (1-|-0,1|)) = -0,19$$

Для четвертої «підгілки» «Екологізація» поєднання показників «Зростаючі вимоги до екологічності виробництва» та «Зростаючі вимоги до екологічної продукції» маємо від'ємне значення результуючого показника:

$$KB_{\text{вироб+прод}} = -(|-0,1| + |-0,1| * (1-|-0,1|)) = -0,19$$

Додавання до цього значення показника «Економічні вимоги до матеріалоемності виробництва» ще зменшує його розміри:

$$KB_{+material} = -(|-0,19| + |-0,1| * (1 - |-0,19|)) = -0,271$$

Аналогічно розраховуємо і з додаванням показника «Соціально-економічні вимоги до енергоемності виробництва» і отримуємо результуючий показник для цієї гілки:

$$KB_{+еколог} = -(|-0,271| + |-0,1| * (1 - |-0,271|)) = -0,344$$

Проводимо підсумкові розрахунки для цієї гілки, поєднуючи за формулою (2.2) розраховані для чотирьох «підгілок» коефіцієнти:

$$KB_{глоб+тп} = -(|-0,19| + |-0,271| * (1 - |-0,19|)) = -0,4095$$

$$KB_{+інф ек} = -(|-0,4095| + |-0,19| * (1 - |-0,4095|)) = -0,5217$$

$$KB_{+еколог} = -(|-0,5217| + |-0,344| * (1 - |-0,5217|)) = -0,6862$$

Отже, для гілки «Нові глобалізаційні вимоги світового соціально-економічного розвитку» маємо $KB_{2,3} = -0,69$, що відповідно до шкали (табл. 2.2) відноситься до діапазону «Скоріше за все ні» свідчить про високий ризик невдачі (69%) і за цим показником також можна припинити аналіз і ухвалити рішення про відмову від виходу на даний ринок. Але закінчимо аналіз.

Відтак, за підсумками позитивних тверджень отримуємо такий сумарний коефіцієнт впевненості:

$$KB_{1,1+1,2} = 0,344 + 0,522 * (1 - 0,344) = \underline{0,686}$$

За підсумками негативних тверджень маємо такий сумарний коефіцієнт впевненості:

$$KB_{2.1+2.2} = -(|-0,4096| + |-0,6515| * (1 - |-0,4096|)) = -0,7942$$

$$KB_{+2.3} = -(|-0,7942| + |-0,69| * (1 - |-0,7942|)) = \underline{-0,992}$$

та в загальному підсумку (розраховуємо за формулою 2.3) маємо:

$$KB = \frac{0,686 + (-0,992)}{1 - 0,686} = -0,306 / 0,314 = -0,97$$

На рис.2.12 представлені результати розрахунків (для наочності).

Отримані результати розрахунків співвідносимо зі шкалою ухвалення рішень (табл. 2.2): за умови реалізації зазначених чинників хоча б на 10%, вихід підприємства на аналізований ринок неможливий (прогнозована невдача).

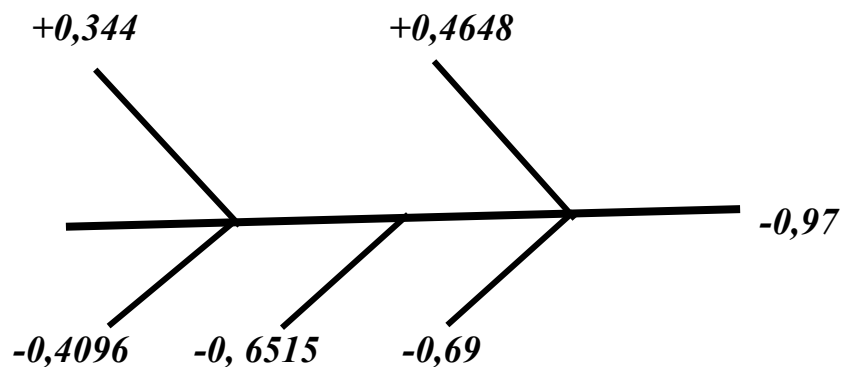


Рис. 2.12. Результати розрахунків коефіцієнтів впевненості в обранні напрямку стійкого розвитку підприємства (складено автором)

Таким чином, за результатами проведеного дослідження відзначимо, що запропонований теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів

стійкого розвитку підприємства дозволяє визначати релевантність концептуальних стратегічних рішень і може бути використаний для їх обґрунтування.

Висновки до 2 розділу

За результатами дослідження концептуальних засад управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації отримано такі висновки:

1. Проведений порівняльний аналіз визначень понять «сталий розвиток» і «стійкий розвиток» дозволив стверджувати, що ці поняття не є тотожними і мають свої характерні особливості: «сталий розвиток» визначає рівнозначними з іншими екологічними проблемами, а «стійкий розвиток» спрямований на забезпечення економічної стійкості та стабільного зростання за умови ефективних взаємодій у сучасному глобалізованому середовищі.

2. Здійснений компаративно-декомпозиційний аналіз дефініції «стійкий розвиток підприємства» дозволив уточнити його сутність і розуміти такий гармонійний довготривалий соціо-еколого-економічний розвиток виробничо-збутової, інформаційно-комунікаційної діяльності підприємства, що характеризується посиленням відповідальності перед суспільством, партнерами, стейкхолдерами і клієнтами та забезпечує цілісну рівновагу та позитивну динаміку функціонування в умовах високотурбулентних трансформацій глобалізованого навколишнього середовища.

3. Узагальнено види стійкості господарської діяльності підприємства, що необхідне для їх подальшого урахування у процесі формування стратегічних перспектив розвитку.

4. Проведено порівняльний аналіз наявних концепцій стійкого розвитку підприємства та запропоновано до основних її елементів віднести: концептуальну ідею (що деталізується в цілях і завданнях); систему

забезпечення (ресурси, можливості, інфраструктуру, інструментарій); систему впровадження (методологію, механізм, стратегію).

5. Запропонований теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства з використанням методів логічного аналізу, статистичного аналізу, факторного аналізу, методу експертних оцінок, математичного інструментарію нечіткої логіки та причинно-наслідкової діаграми К. Ішікави. Такий підхід дозволяє довести істинність/хибність пропозицій щодо стратегічного розвитку, визначити напрями розвитку та релевантність концептуальних стратегічних рішень і може бути використаний для їх обґрунтування.

6. Здійснено перевірку на практиці запропонованого теоретико-методологічного підходу до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства: проаналізовано релевантність стратегічного рішення виходу на новий (закордонний) ринок.

Отримані висновки й результати можуть бути покладені в основу розроблення теоретико-методологічних засад управління стійким розвитком вітчизняних підприємств.

Основні положення II розділу опубліковані в працях [96; 98; 102; 104; 209; 218; 222; 227].

РОЗДІЛ 3.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Особливості ризиків стійкого розвитку підприємств

Сучасний стан економічного розвитку характеризується високим рівнем турбулентності й нестабільності, що спричиняють низку додаткових ризиків для суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. В умовах глобалізації економічних процесів, коли створюються стійкі взаємозв'язки на світовому рівні, банкрутство гігантів ринку спроможне спричинити лавиноподібне падіння в економіці та призвести до кризи й навпаки, нове науково-технічне відкриття – стрімкий еволюційний злет (що для суб'єктів економіки також пов'язане з ризиками – ризиками відставання). Отже, урахування наявних, а також нових (додаткових до загальновідомих в Україні) ризиків є необхідною складовою сучасної ризикології та практики господарювання.

Ризики є невід'ємною складовою сучасної бізнес-діяльності, тому їм приділяють увагу всі суб'єкти підприємництва. З часом роль урахування ризиків в управлінні підприємством тільки зростає, адже стрімкий розвиток нових і прискорене старіння використовуваних технологій, комодизація (прискорене старіння новинок, коли унікальні продукти швидко стають звичайними), цифровізація, глобалізація, поширення нової інформаційної економіки (або економіки знань), електронної економіки, що характеризуються швидкоплинністю трансформацій, суттєвим рівнем внутрішньої неврівноваженості й високою турбулентністю зовнішнього (у т.ч. ринкового) середовища, є причинами не тільки кількісного розширення спектру ризиків, але й їх якісних видозмін.

В. Волошина-Сідей відзначає, що ризики впливають на динаміку розвитку, на розміри й періодичність отримання доходу та визначають ціну помилки й міру відповідальності суб'єкта діяльності [27]. Отже, ризики потребують спеціальних заходів з урахування та управління ними.

Про важливість урахування ризиків у господарській діяльності свідчить той факт, що їх визнано на законодавчому рівні в Україні. Так, у Законі України «Про Бюро економічної безпеки України» надані визначення термінам «ризик», «аналіз ризиків», «ризик-орієнтований підхід» та «управління ризиками», а також конкретизовано комплекс заходів з оцінювання ризиків у сфері економіки [68].

У міжнародній практиці прийнятий стандарт ISO 31000:2018, який визначає принципи, структуру і процес управління ризиками й допомагає врегулювати фактори невизначеності функціонування суб'єктів. В Україні з 2019 р. прийнятий аналогічний стандарт «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», який враховує систематичні ризики за схемою: «плануй – виконуй – перевіряй – дій», який є основою для розроблення власного механізму управління ризиками на підприємствах.

Науковці А. Касич і В. Бурківська та багато інших зазначають, що управління та забезпечення стійкого розвитку підприємств спрямоване на зменшення ризику виникнення небажаних результатів діяльності та підтримку з динамічним зовнішнім середовищем взаємозв'язків [88]. Тобто визнають необхідність управління ризиками як беззаперечний факт.

Ризики підприємницької діяльності досліджували такі науковці, як Т. Березянко, О. Костриця і В. Дорошенко [7], М. Боровик [16], В. Вітлинський і Г. Великоіваненко [23], О. Вишневіська [25], В. Волошина-Сідей [27], С. Воробйова [28], Н. Євтушенко і А. Захаржевська [60], А. Жигірь [63], С. Ілляшенко [83], Є. Кармінська-Белоброва і М. Ігнатова [87], В. Красношарпа і Ю. Бузинник [111], В. Коломойцев [106], С. Кулакова і К. Касмініна [118], С. Наконечний [24], О. Попович [145], О. Русак і Т. Паламарчук [151], І. Самошкіна і Є. Гриб [153], Р. Скриньковський і Ю. Тиркало [162], О. Сосновська та І. Деденко [228], Л. Шаульська, П. Перерва і Т. Кобелева [193] та багато інших.

Зокрема, О. Бабчинська і В. Соколовська відзначили, що діяльність кожного суб'єкта здійснюється в умовах невизначеності й ризику та залежить

від впливу внутрішнього й зовнішнього середовищ [4].

Н. Євтушенко і А. Захаржевська конкретизували, що ризики провокують появу виникнення численних загроз у діяльності підприємств, які проявляються у вигляді зменшення прибутків, скорочення матеріальних і фінансових ресурсів, зниження продуктивності праці, рівня конкурентоспроможності тощо [60].

В. Кудрявцев зазначив, що оцінка ризикових сторін діяльності підприємства та ймовірних втрат є одним з елементів технології управління. Фактори нестійкості відображаються в (кількісно і якісно) зростаючих ризиках, які мають сигнали майбутніх небезпек. На підприємстві функція управління ризиками реалізується дискретно-безперервно і для її реалізації необхідно створювати спеціальні підрозділи або призначати співробітників середньої ланки [117].

Відтак, окреслення ризиків саме *стійкого* розвитку підприємств (наразі такі дослідження фрагментарні, практично відсутні), їх систематизація, а в подальшому оцінювання й управління, сприяють посиленню стійких позицій товаровиробників.

Серед науковців і практиків не існує одностайної думки щодо визначення поняття «ризик». Найпоширенішими є три позиції визначення ризику, від чого залежать подальші наукові розвідки й управлінські дії:

- ризик як результат впливу негативних чинників;
- ризик як можливість відхилення від запланованого результату;
- комбінація першої та другої думки.

У першому випадку оцінити збитки можна після того, як загрозлива подія вже відбулась, і попередній прогноз може бути здійснений тільки як екстраполяція відомої ситуації. У другому випадку розміри збитків можна попередньо прогнозувати для різних варіантів розвитку подій і обирати заходи для мінімізації ризиків ще на етапі їх прогнозування. Для вітчизняних товаровиробників у сучасній ситуації другий підхід є більш прийнятним.

Л. Шаульська, П. Перерва і Т. Кобелева вважають, що внутрішні й зовнішні фактори тиску створюють невизначеність, вплив якої на цілі підприємства і є «ризиком». Будь-які виробничі, комерційні чи організаційні дії на підприємстві пов'язані з підприємницькими ризиками [193]. Отже, ризик визначено як невизначеність, можливість негативного впливу.

М. Боровик також визначає ризик як невизначеність, яка призводить до можливих втрат у результаті здійснення певної діяльності. А невизначеність визначає як об'єктивну неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів [16].

О. Сосновська і Л. Деденко зазначають, що основна відмінність між ризиком і невизначеністю – можливість вимірювання й оцінки: невизначеність виміряти неможливо, а ризик можна оцінити. Отже, ризиком (на відміну від невизначеності) можна управляти [164]. Відтак, поняття ризику і ймовірності не можна ототожнювати або вважати синонімами.

У статті 2 Закону України «Про Бюро економічної безпеки України» ризик визначено як загрозу, що ідентифікується в бюджетній, податковій, митній, грошово-кредитній або інвестиційній сфері, вплив якої призводить до тінізації економіки та послаблення економічної безпеки держави [68]. Отже, ризик на законодавчому рівні визнано як загрозу, тобто можливість негативного впливу.

Переважає більшість науковців розглядають ризик як наслідок ухвалення рішень в умовах неповної, неточної і/або суперечливої інформації, тобто невизначеності чи неповної визначеності. Таке твердження є дійсним тільки на половину, адже якщо в окреслених умовах буде ухвалене правильне рішення і будуть отримані заплановані показники, то про який ризик можна буде говорити (?).

Н. Євтушенко і А. Захаржевська, ризик вважають двовимірною величиною, яка характеризує ймовірність та обсяг втрат, спричинених невизначеністю [60].

В. Красношапка і Ю. Бузинник також наводять двоїсте розуміння ризику, як [111]:

- 1) можливості потенційної реалізації небезпеки,
- 2) явища, ефективного управління яким надає можливість отримання додаткових дохідних надходжень та забезпечити оптимізацію витратних параметрів діяльності суб'єкта господарювання.

В. Волошина-Сідей під ризиком підприємницької діяльності в сучасних умовах загроз розуміє 1) ступінь або ймовірність відхилення від визначеного результату; 2) систему показників, які завдяки відхиленню запланованого результату від фактичного суттєво впливають на діяльність суб'єкта підприємництва і зсередини, і ззовні [27]. Отже, Н. Євтушенко і А. Захаржевська, а також В. Волошина-Сідей та В. Красношапка і Ю. Бузинник визнають рівноцінними обидва підходи до визначення ризику (і як можливості, і як результату).

О. Русак і Т. Паламарчук визначають ризик як небезпеку недоотримання доходів та втрати ресурсів унаслідок реалізації несприятливих ситуацій, пов'язаних з ускладненістю, невизначеністю, порушенням еко- та соціосистем, а також з проблемами, які з'являються під час реалізації господарської діяльності підприємства за умов неминучого вибору [151].

Аналогічний підхід до визначення застосовує А. Жигірь, який визначає підприємницький ризик як можливість неповернення фінансових коштів, що витрачені на виробництво й реалізацію продукції, яка залежить від видів підприємницької діяльності, а також природних явищ [63].

Т. Березянюк, О. Костриця і В. Дорошенко поділяють думки інших українських науковців і визначають ризик як імовірність (загрозу) втрати суб'єктом підприємництва частини своїх ресурсів, недоотримання доходів/прибутків або появи нових витрат через певну виробничу та фінансову діяльність [7].

Ю. Швець визначає ризик як ситуацію, вірогідність чи подію та водночас як імовірність відхилення наявного результату від очікуваного [194].

Н. Караєва і Л. Левченко відзначають, що за змістовною сутністю ризик є слабо структурованим, оскільки виникає в результаті невизначеності подій і ситуацій зовнішнього середовища, неповноти, неточності й нечіткості вхідних даних, процесів і моделей, які їх описують [84].

О. Вараксіна і А. Кругова підприємницький ризик пов'язують з [20]:

- будь-якою сферою діяльності підприємства;
- додатковими витратами ресурсів;
- потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку;
- веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами.

О. Михайленко, С. Ніколаєнко і О. Насіканова зазначають, що всі визначення ризику, які наводять науковці, є не суперечливими і доповнюють одне одного, і визначають ризик як [128]:

- невизначеність ситуацій формування витрат та отримання доходів;
- можливість отримання збитків або втрати користі;
- імовірність отримати позитивне або негативне відхилення від запланованих показників у процесі здійснення господарської діяльності;
- втрати матеріальних, фінансових або трудових ресурсів у результаті реалізації плану дій;
- небезпеки або загрози;
- випадковість та небезпеку, які є причинами втрат і мають характер неминучості.

В. Вишневська і І. Ніколаєв визначають промисловий ризик як такий вид ризику, який виникає у будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції, фінансовими і товарно-грошовими операціями, комерцією, маркетингом, здійсненням науково-технічних та/або соціально-економічних проєктів [26].

Т. Березянко, О. Костриця і В. Дорошенко до основних характеристик ризику відносять невизначеність, альтернативність і неузгодженість [7].

Узагальнюючи думки науковців відзначимо, що *ризик стійкого розвитку підприємства* ми розглядаємо як *можливість негативного впливу на*

стійкість його соціально-економічних, інформаційно-комунікаційних позицій на ринку, що, на відміну від існуючих, дозволяє, з одного боку, обмежити діапазон дослідження тільки урахуванням від'ємних відхилень від запланованих результатів, а з іншого боку, розширити спектр ризиків підприємницької діяльності через урахування новітніх глобалізаційних викликів та несподіваних загроз.

Розглянемо ризики стійкого розвитку підприємств докладно. Ураховуючи новизну такого пошукового запиту, проаналізуємо пропозиції науковців щодо ризиків підприємницької діяльності.

Ризики підприємницької діяльності напряму пов'язані з нестабільністю бізнес-середовища. О. Герасимова, І. Каширнікова і К. Спірідонова конкретизували такі характеристики нестабільності [33]:

- за ступенем повторюваності змін (звичні; екстраполяційні – в межах досвіду; несподівані, аналогічні з минулими та несподівані-нові);
- за темпами змін (повільніші, ніж реакція підприємства; порівнянні з реакцією підприємства; швидші, ніж реакція підприємства);
- за передбачуваністю майбутнього (аналогічні з минулими; шляхом екстраполяції; передбачувані проблеми й можливості; частково непередбачувані за слабкими сигналами; непередбачувані).

Отже, до ризиків стійкого розвитку підприємства потрібно відносити як звичні, так і несподівані, нові ризики.

М. Боровик всі ризики поділяє на [16]:

- економічні,
- політико-правові,
- соціальні,
- екологічні,
- техногенні.

Це традиційний поділ ризиків здійснений за сферами діяльності. Аналогічний підхід застосували В. Вишневська і І. Ніколаєв, які виокремили такі види ризиків [26]:

- політичні,
- економічні,
- фінансові,
- маркетингові,
- технологічні,
- екологічні,
- управлінські.

О. Русак і Т. Паламарчук усі підприємницькі ризики розділили на чотири групи (рис. 3.1):

- політичні (податковий, правовий, інвестиційний, трансферний),
- економічні (виробничий, інфляційний, кон'юнктурний, технічний),
- соціальні (фундаментальний, спорадичний, екологічний, кадровий),
- фінансові (ціновий, валютний, зниження ліквідності та фінансової стійкості, неплатоспроможності).

На наш погляд, така деталізація ризиків є дискусійною, адже інвестиційні та податкові ризики традиційно відносять до економічних або фінансових, а не до політичних ризиків. До політичних ризиків логічно було б віднести ризики змін у законодавчій та нормативній базах, змін політичного курсу тощо.

І. Самошкіна і Є. Гриб аналізували тільки фінансові ризики, які поділили на три рівні з вертикальними зв'язками: ризики третього рівня (кредитний, валютний, податковий, інвестиційний) можуть призводити до створення ризиків другого рівня (зниження фінансової стійкості, неплатоспроможність), а ті, у свою чергу, можуть створити ризик банкрутства підприємства [153].

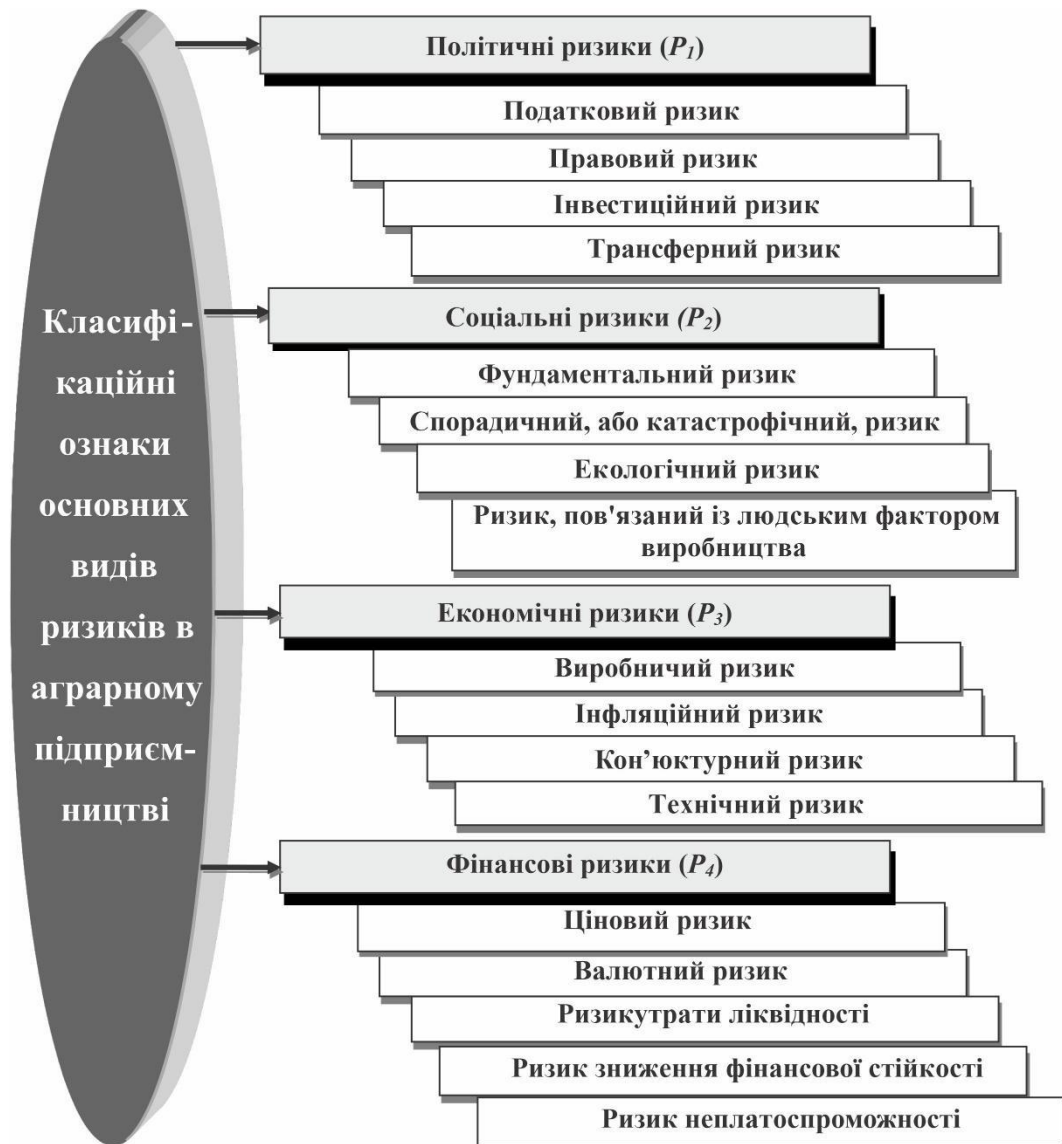


Рис. 3.1. Класифікація основних видів ризиків в аграрному підприємстві, запропонована О. Русак і Т. Паламарчук [151]

В. Красношапка і Ю. Бузинник виокремили такі основні ризики діяльності підприємства [111]:

- ризик посилення рівня конкуренції на внутрішньому ринку країни завдяки дешевій імпорتنій продукції,
- ризик зупинок у роботі обладнання,

- ризик збитковості фінансових результатів діяльності суб'єкта підприємства,
- ризик втрати споживачів через скорочення долі споживчого ринку,
- ризик несумлінного виконання постачальниками (посередниками) контрактних зобов'язань (постачання матеріалів).

Цей перелік ризиків дещо обмежений, але він ілюструє найбільш впливовіші ризики конкретного товаровиробника текстильної галузі, що є показовим.

А. Жигір до загальних ризиків, які формуються на макрорівні незалежно від процесу виробництва, відносить [63]:

- природні (катаклізми, землетруси, паводки, епідемії тощо),
- екологічні (пов'язані із забрудненням навколишнього середовища),
- політичні (адміністративні заборони фінансово-економічної діяльності підприємств; зміни в місцевому й державному законодавствах; можливість націоналізації обладнання; введення ембарго внаслідок відмови від виконання обов'язків; обмеженість конверсії національної валюти у валюту платежу),
- транспортні (пов'язані з перевезенням вантажів автомобільним, морським, залізничним, повітряним транспортом – аварії, катастрофи),
- підприємницькі (майнові, виробничі, торговельні).

А. Жигір також окремо додатково деталізує підприємницькі ризики з позицій впливу на фінансову стійкість підприємства, формування капіталу, своєчасність виконання фінансових зобов'язань, які поділяє на інвестиційні та ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (рис. 3.2).

До інвестиційних ризиків А. Жигір відносить:

- ризики недоотримання вигоди,
- ризики зниження прибутковості:
 - а) процентні,
 - б) кредитні,

- в) селективні,
- г) біржові,
- д) банкрутства,
- ризики прямих фінансових збитків.

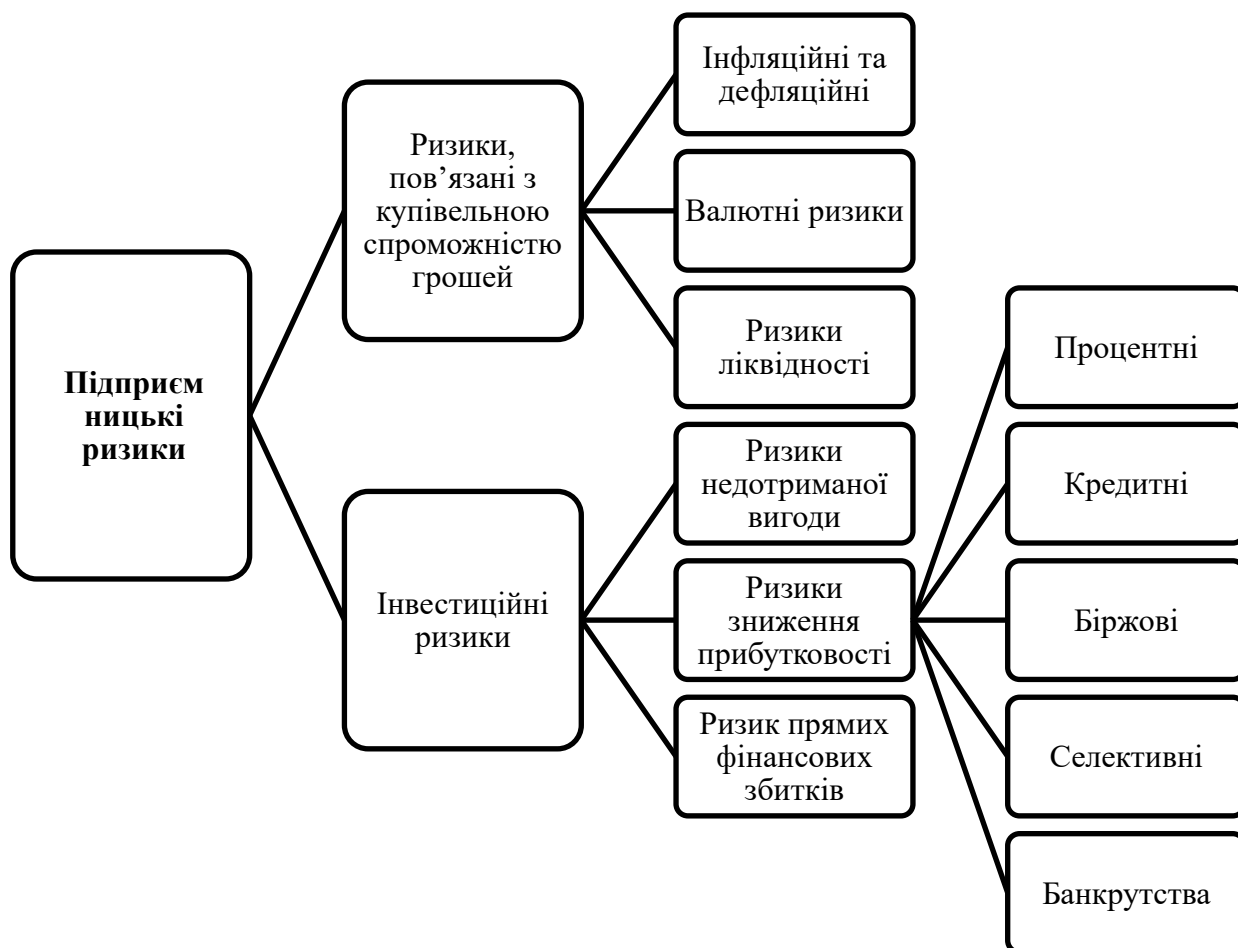


Рис. 3.2. Класифікація підприємницьких ризиків, запропонована А. Жигір'ю [63]

- До ризиків купівельної спроможності грошей А. Жигір'ю відносить:
- інфляційні та дефляційні ризики,
 - валютні ризики,
 - ризики ліквідності.

Усі відзначені А. Жигір ризики можна назвати традиційними, відомими, такими, що пов'язані безпосередньо з виробничо-збутовою діяльністю.

Ю. Швець пропонує розглядати класифікацію ризиків за сферами походження (рис. 3.3) на [194]:

– комерційні:

а) торговельні,

б) транспортні,

в) маркетингові,

– правові:

а) екологічні,

б) персональні,

в) невиконання договорів,

– виробничі:

а) сфери виробництва,

б) сфери забезпечення,

в) кадрові,

– організаційно-управлінські:

а) некомпетентності,

б) недбалості,

– фінансові:

а) інфляційні,

б) інвестиційні,

в) відсоткові,

г) кредитні,

д) ліквідності,

є) валютні (трансляційні, економічні, операційні).

Цей перелік ризиків, як і попередній, також ілюструє класичні підприємницькі ризики.

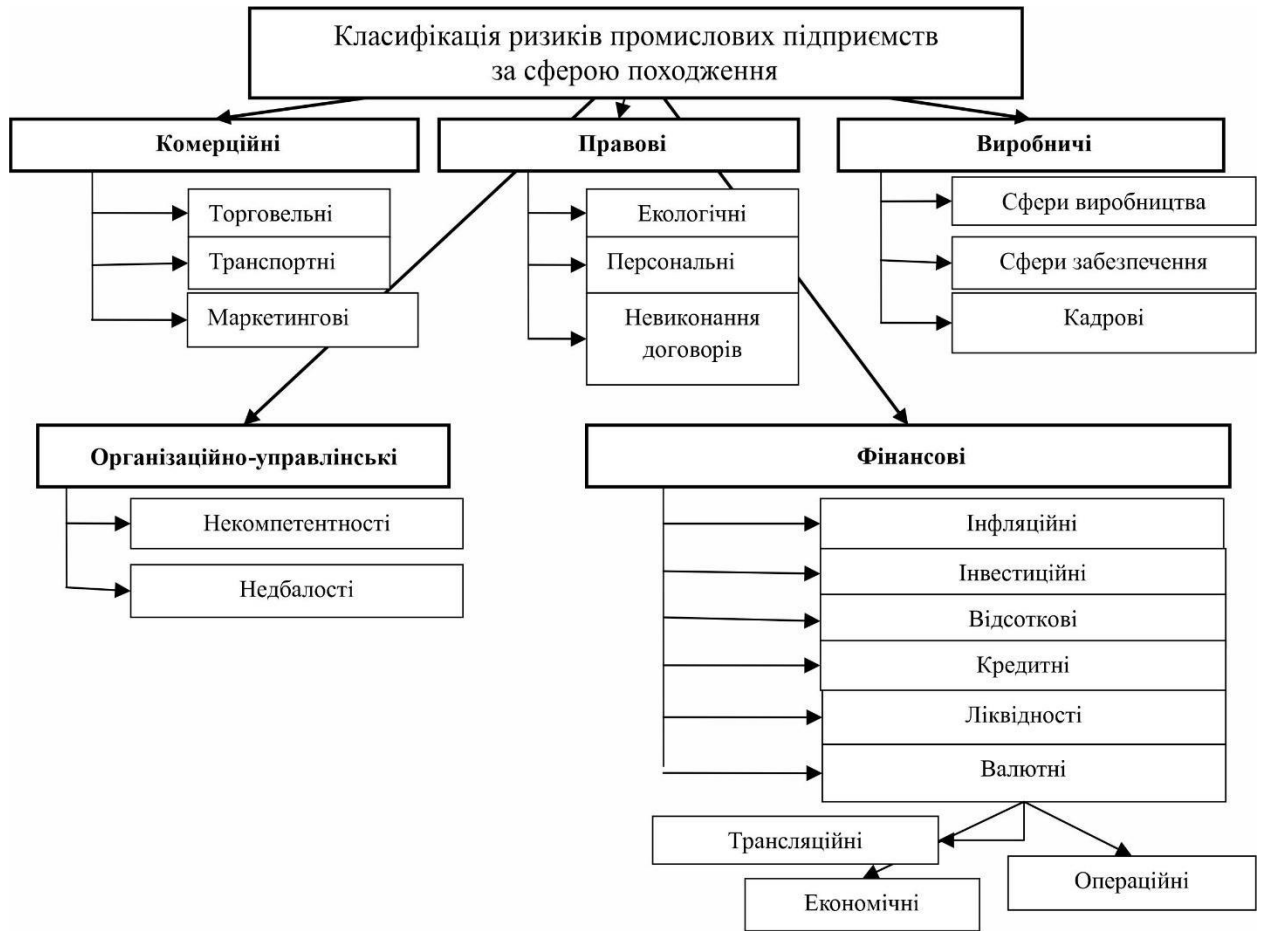


Рис. 3.3. Класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств за сферою походження, запропонована Ю. Швець [194]

В. Волошина-Сідей запропонувала класифікацію видів ризиків для бізнесу за видами втрат [27]:

- для основного капіталу підприємства – ризики втрат рівня ефективності використання основного капіталу,
- для фінансового капіталу – ризик зниження фінансової стійкості,
- для трудового капіталу – ризик зниження ефективності використання робочої сили (недостатній контроль),
- для ринкової (втрати ринку) діяльності – ризик зниження платоспроможності покупців через їх втрату доходів,

– нормативно-правові ризики (через результати впливу рішень державних органів влади) – ризики ухвалення рішень обмежувального характеру органами державної влади.

С. Воробйова виокремила такі ризики, які впливають на стан функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні [28]:

- дефіцит або нестача клієнтського попиту на продукцію,
- плинність кадрів, неможливість їх поповнення чи відповідного навчання,
- неможливість обробки та виконання великих обсягів замовлень через незадовільне функціонування CRM-системи,
- обмеження/неможливість отримання товарно-матеріальних цінностей від постачальників сировини (та інших послуг),
- наслідки бойових дій в Україні (знищення, руйнування тощо),
- відсутність достатнього рівня автоматизованих бізнес-процесів та мобільності.

На наш погляд, систематизації ризиків, які запропоновані і В. Волошиною-Сідей, і С. Воробйовою, незважаючи на деяку деталізацію, все ж є надто узагальненими і потребують розширення. Систематизуємо ризики стійкого розвитку підприємств (рис. 3.4):

– *підприємницькі ризики*: політичні, економічні, соціальні, фінансові, маркетингові, технологічні, екологічні, управлінські;

– *новітні ризики стійкого розвитку*: ризики відставання від загальних темпів соціально-економічного розвитку, ризики невірної обраної стратегії розвитку, ризики невідповідності менеджменту підприємства, ризики неприйняття змін колективом; глобалізації, цифровізації, інформатизації, інтернаціоналізації, індустрії 4.0, кастомізації, комодизації; релокації бізнесу, воєнних дій, інфраструктурні;

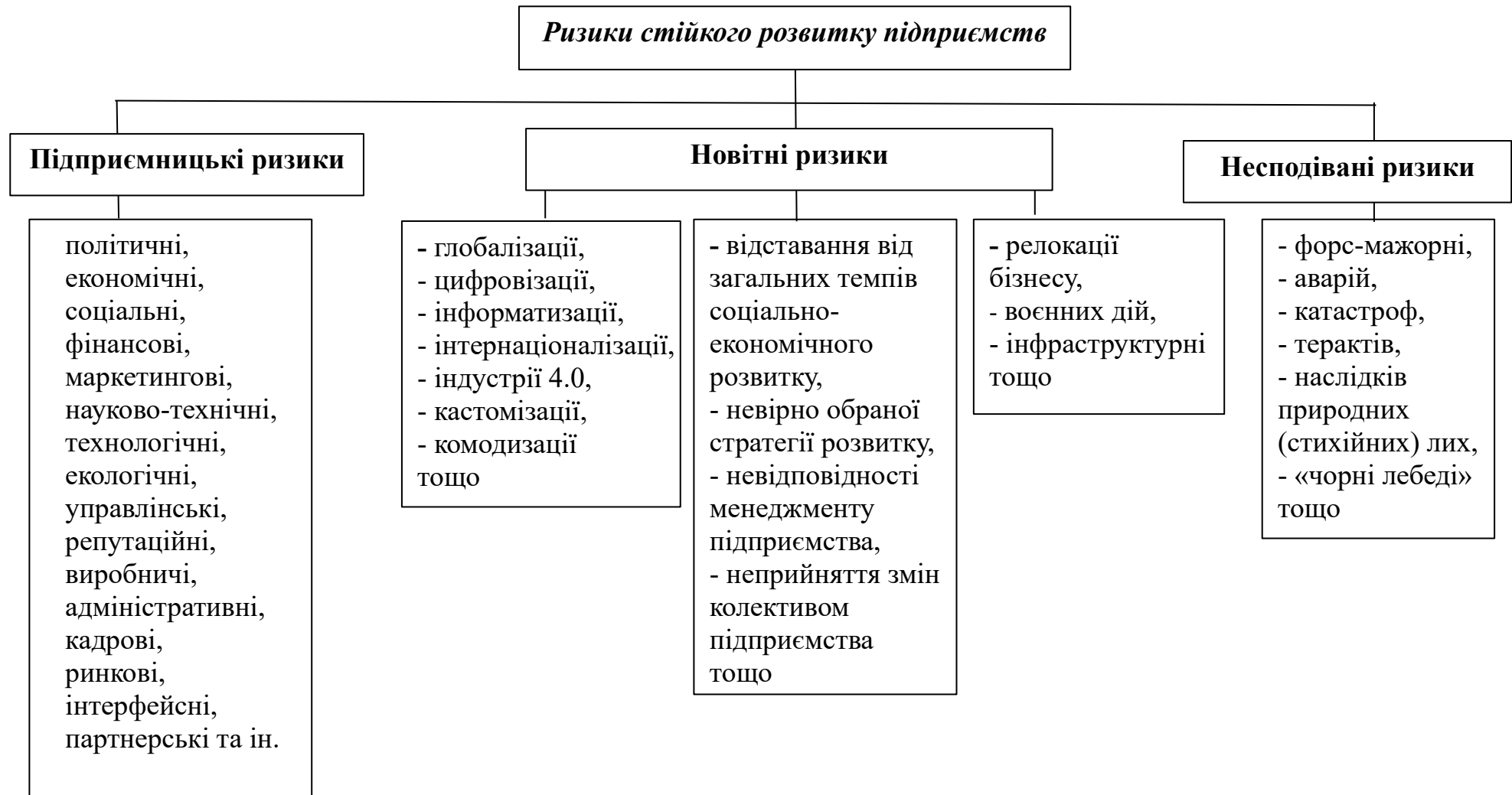


Рис. 3.4. Класифікація ризиків стійкого розвитку підприємств (складено автором)

– *несподівані ризики*: форс-мажорні, аварій, катастроф, терактів, наслідків природних (стихійних) лих, «чорні лебеді» тощо.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі висновки й результати:

– уточнене визначення поняття «ризики стійкого розвитку підприємства», під яким запропоновано розуміти *можливість негативного впливу на стійкість його соціально-економічних, інформаційно-комунікаційних позицій на ринку*, що дозволяє обмежити діапазон дослідження урахуванням тільки від'ємних відхилень від запланованих результатів та розширити спектр ризиків підприємницької діяльності шляхом урахування новітніх глобалізаційних викликів та несподіваних загроз;

– уточнено класифікацію ризиків стійкого розвитку підприємств у частині розширення класифікаційних ознак та доповнення їх (крім підприємницьких) видами «Новітні ризики» та «Несподівані ризики», що надає можливість ураховувати сучасні виклики зовнішнього середовища та глобалізаційні загрози;

– проведено деталізацію ризиків стійкого розвитку підприємства за виокремленими видами.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств та/або покладені в основу обґрунтування методичного підходу до управління ризиками на основі ризик-орієнтованого підходу, який передбачає виявлення, оцінювання (повторне оцінювання за необхідності), визначення ризиків і загроз та провадження відповідних управлінських заходів, які забезпечують їх мінімізацію чи усунення залежно від їх рівня.

3.2. Теоретико-методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків стійкого розвитку підприємств

Управління ризиками дозволяє знизити обсяги фінансових, виробничих, репутаційних та інших втрат підприємства. Відтак, кожне підприємство має розробляти або використовувати наявні підходи до управління ризиками, які включають низку послідовних управлінських дій.

У ст. 2 Закону України «Про Бюро економічної безпеки України» аналіз ризиків визначений як інформаційно-аналітична діяльність щодо оцінки загроз економічній безпеці, ступеня її вразливості та рівня негативного впливу на неї; а управління ризиками визначене як розроблення на основі оцінювання ризиків та реалізація управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію таких ризиків, а також на підвищення спроможності державних інституцій щодо нейтралізації загроз економічній безпеці [68]. Відтак, кожен суб'єкт підприємницької діяльності, який має на меті стабільне функціонування, повинен оцінювати ризики та управляти ними, тобто застосовувати ризико-орієнтований підхід.

І. Самошкіна і Є. Гриб вважають науково-обґрунтоване управління ризиками головним завданням в умовах нестабільності й мінливості вітчизняної економіки [153]. М. Боровик уточнює, що управління ризиками/ризик-менеджмент є сукупністю методів, заходів, прийомів, спрямованих на прогнозування настання ризикових ситуацій, з метою вживання заходів щодо зменшення або виключення негативних наслідків таких подій [16]. В. Волошина-Сідей відзначає, що набір видів ризиків у різні періоди змінюється, ці тимчасові (чи періодичні) зміни можуть коливатися, як і їх поєднання, а також інтенсивність впливу на бізнес-діяльність, але вони вже постійно присутні та впливають на формування базових основ підприємницької діяльності [27].

С. Кулакова і К. Касмініна визначають стратегічне управління ризиками та стійке зростання як комплекс заходів щодо [118]:

- 1) забезпечення стійкості до ризиків,

2) реагування на ризики.

Н. Шандова під управлінням ризиками підприємства розуміє виявлення прихованих взаємозв'язків між перспективами й можливостями розвитку, недопущення або скорочення ймовірності незапланованого розвитку подій на основі зміни системи ухвалення управлінських рішень на підприємстві засобами безперервного моніторингу й контролю зовнішнього середовища та врахування специфічних ресурсних факторів, технологічних процесів і результатів діяльності [191].

А. Касич і В. Бурківська вважають, що саме управління стійким розвитком підприємства спрямоване на зменшення ризиків виникнення небажаних результатів [88].

Отже, проблематика вдосконалення підходів до врахування та управління ризиками в умовах стійкого розвитку підприємств є актуальною.

Переважна більшість визначених А. Касич і В. Бурківською ознак дозволяють охарактеризувати чинники впливу якісно (більш/менш впливові тощо), що важливо на етапі їх врахування/оцінювання. Але, насамперед, на етапі ідентифікації підприємств мають цікавити сутнісні характеристики (у наведеній вище (у I розділі) класифікації – це тільки одна ознака: «За сферою впливу»), які й потрібно докладно деталізувати.

О. Русак і Т. Паламарчук вважають, що у процесі ухвалення управлінських рішень потрібно зважати не на всі види ризиків, притаманні діяльності підприємства, а на конкретні, специфічні ризики: під час розподілу ресурсів та розроблення/визначення стратегії розвитку підприємства – на політичні ризики; під час розподілу між структурними підрозділами – на соціально-економічні ризики; у процесі вибору цільових ринків – на фінансові ризики [151]. Вважаємо, що під час ухвалення управлінських рішень потрібно брати до уваги всі можливі ризики, а їх вплив ураховувати за допомогою коригуючих коефіцієнтів важливості (або ваги).

Поділяємо думку Н. Шандової про те, що характер ризиків визначається їх змістом, джерелами та формами прояву, імовірністю настання та розмірами можливих втрат і негативних наслідків для підприємства [191].

У ст. 13 Закону України «Про Бюро економічної безпеки України» до комплексу заходів з оцінювання ризиків у сфері економіки включено [68]:

- збирання, обробку, оцінювання та аналіз інформації щодо результатів діяльності,
- затвердження за результатами такого аналізу відповідних заходів для мінімізації та усунення ризиків.

Відтак, це мають бути етапи управління ризиками.

Джерелами інформації в цьому законі визначено: звітність, аналітичні огляди та довідки, результати вибіркового аналізу, результати наукових досліджень, результати моніторингу [68].

Л. Шаульська, П. Перерва і Т. Кобелева відзначають, що сучасний підхід до управління підприємницькими ризиками набуває іншого значення в умовах економічних, політичних або соціальних криз [193], що наразі й відбувається в Україні. Науковці запропонували схему безперервного процесу управління підприємницькими ризиками (рис. 3.5), яка включає:

- моніторинг,
- ідентифікацію,
- аналіз,
- планування та управління ризиками.

Науковці до моніторингових заходів відносять вимірювання рівня ризиків, розвиток і визначення напрямів ризиків. До ідентифікації ризиків вони відносять представлення, оцінювання й рекомендації. До аналізу ризиків вони включили, крім якісного й кількісного видів аналізу, ще й їх затвердження. До планування й управління ризиками, крім цих заходів, вони додали ще й ресурси. Таким чином, Л. Шаульська, П. Перерва і Т. Кобелева

розширюють спектр заходів щодо управління підприємницькими ризиками та включили нові їх види, які відповідають вимогам сьогодення.

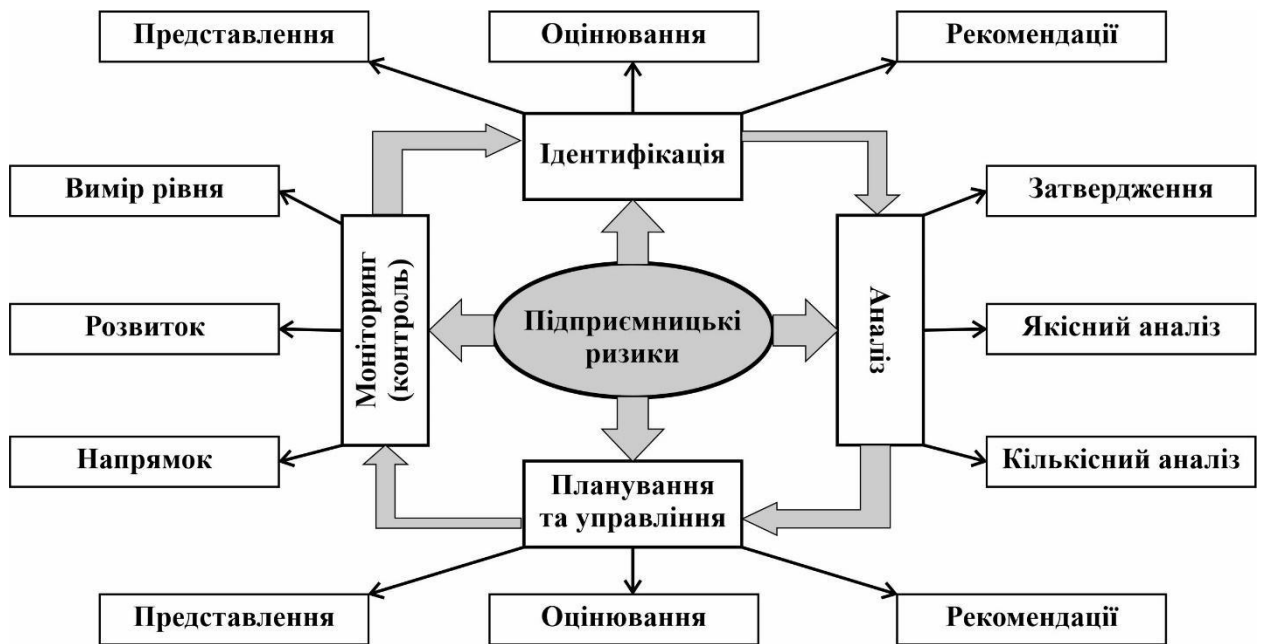


Рис. 3.5. Схема безперервного процесу управління підприємницькими ризиками, запропонована Л. Шаульською, П. Перервою і Т. Кобелевою [193]

О. Сосновська і Л. Деденко виокремили такі етапи ризик-менеджменту на підприємстві [164]:

- аналіз оточення,
- ідентифікація ризику,
- аналіз ризику,
- оптимізація ризиків.

Ю. Швець виділяє подібні етапи управління ризиками підприємства [194]:

- моніторинг,
- ідентифікація,
- оцінка ризику,
- контроль.

Аналогічний підхід використали і І. Самошкіна та Є. Гриб, які виокремили такі етапи управління фінансовими ризиками агропідприємства [153]:

1. Ідентифікація фінансових ризиків.
2. Оцінка та аналіз (якісний, кількісний, комплексний) фінансових ризиків.
3. Підбір методів управління фінансовими ризиками та їх реалізація.
4. Контроль і моніторинг фінансових ризиків, оцінка ефективності їх управління.

В. Волошина-Сідей запропонувала подібний підхід до процедури оцінки ризиків [27]:

- 1) оцінювання кожного з ризиків;
- 2) інтегральна оцінка всіх ризиків, які впливають на діяльність;
- 3) уточнення сили впливу всіх видів внутрішніх ризиків;
- 4) розробка управлінських рішень щодо протидії ризикам.

Аналогічне бачення й у О. Михайленко, С. Ніколаєнко та О. Насіканової, які виділили такі організаційні етапи процесу управління ризиками [128]:

1. Інформаційно-аналітичний етап (збір, обробка, передача та якісний аналіз інформації про коло загроз і ризиків).
2. Уточнення контексту ризиків для формулювання стратегічних і тактичних цілей.
3. Якісний аналіз ринку (визначення факторів небезпек, ризиків та наслідків їх впливу на діяльність підприємства).
4. Кількісний аналіз ринку (визначення рівня впливу ризику на діяльність підприємства).

Більш деталізований перелік етапів процесу ризик-менеджменту наводить М. Боровик, який виокремлює такі етапи [16]:

- Визначення мети ризик-менеджменту.
- Збір та оброблення необхідної інформації.
- Виявлення та ідентифікація ризиків.

- Ранжування ризиків.
- Аналіз ризиків.
- Кількісна та якісна оцінка ризику.
- Визначення методу впливу на ризик.
- Організація впливу на ризик.
- Реалізація заходів з управління ризиками.
- Моніторинг результатів ризик-менеджменту.
- Визначення ефективності ризик-менеджменту.

Подібний розгорнутий алгоритм аналізу впливу ризиків на рівень стійкого розвитку підприємств запропонував Я. Секірож, який виокремив такі етапи [156]:

- Діагностика (з урахуванням цільових параметрів ризику) рівня стійкого розвитку.
- Виявлення ризику.
- Визначення причин виникнення ризику.
- Визначення сфер ризикової діяльності, які здійснюють вплив на стійкий розвиток.
- Ідентифікація та оцінка ризику.
- Розрахунок цільових параметрів ризику.
- Визначення оптимального портфеля ризикового впливу.
- Аналіз параметрів змін рівня стійкого розвитку.
- Ухвалення управлінських рішень.

Розглянемо кожен із видів діяльності з управління ризиками підприємств докладно.

Детермінанти стійкого розвитку підприємств, що визначають ризики, ми розділили за сферами діяльності на екзогенні та ендогенні (розділ I).

Види ризиків ми розділяємо на загальновідомі й новітні та несподівані (розділ III).

Оцінку ризиків науковці розділяють на якісну (описову) й кількісну (математичну).

В. Красношапка і Ю. Бузинник деталізували якісну оцінку ризиків і виділили такі етапи її проведення (рис. 3.6) [111]:

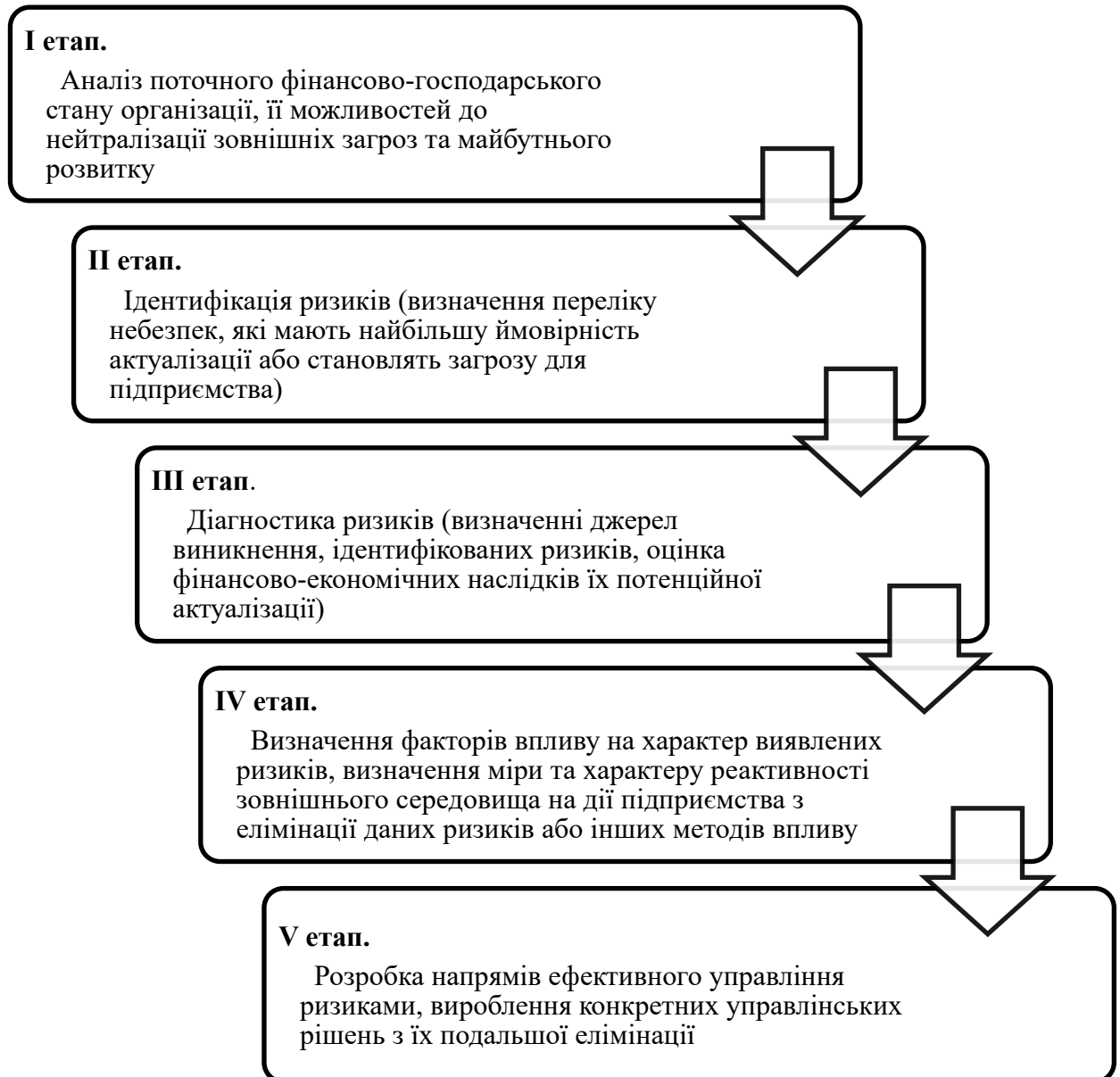


Рис. 3.6. Етапи проведення оцінки ризику (якісний підхід), запропоновані В. Красношапкою і Ю. Бузинник [111]

Відзначимо, що для розроблення напрямів ефективного управління ризиками (етап V на рис. 3.6) оцінки фінансово-економічних наслідків ризиків (етап III) може бути недостатньо, адже ризики бувають репутаційні,

комунікаційні тощо, що не можливо виміряти у грошових одиницях. Отже, етап оцінювання ризиків має бути розширеним.

Кількісну оцінку ризиків науковці пропонують здійснювати з використанням різних підходів:

- витратного,
- експертного,
- бального.

Ю. Швець відзначає такі методи кількісної оцінки ризику [194]:

- експертні;
- аналогові (метод аналогів);
- дерево рішень;
- метод «сценаріїв»;
- метод Монте-Карло;
- доцільності витрат;
- аналіз чутливості;
- розрахунково-аналітичний метод (аналітичний метод);
- економіко-статистичні.

Н. Шандова, наприклад, сутність прояву ризику визначає як суму прямих збитків, які пов'язані з його проявами, та непрямих збитків, що виникають у сполученні з даним ризиком, за вирахуванням суми збитків, яку можна погасити завдяки чистому прибутку, що є у розпорядженні суб'єкта діяльності [191]. Тобто, цей науковець оцінює ризики за допомогою витратного підходу.

Експертний підхід полягає у залученні до оцінювання ризиків фахівців, які мають досвід управління ризиками.

Бальний підхід полягає в оцінюванні в балах імовірності настання ризиків (з використанням статистичної інформації або експертних оцінок).

Отже, вибір методу оцінювання ризиків кожне підприємство здійснює самостійно, відповідно до наявної інформації, кваліфікації експертів. Універсального методу не існує.

Важливим етапом, від якого залежить вибір методів управління, є виявлення зон ризиків. Методи управління ризиками більшість науковців систематизують відповідно до їх розмірів і виокремлюють підходи:

- прийняття ризиків,
- уникнення ризиків,
- мінімізації ризиків.

Перший підхід прийнятний у ситуаціях із мінімальним розміром ризику, другий підхід – із максимальним розміром ризику, а третій – із середнім розміром ризику. Розміри ризиків визначають за результатами оцінювання, а зони ризиків – відповідно до шкали, яку формують по-різному.

А. Жигірь пропонує підприємницький ризик розділяти за шкалою [63]:

- допустимий рівень – коли існує загроза втрати всього прибутку;
- критичний рівень – коли існує загроза втрати всієї виручки;
- катастрофічний рівень – коли існує загроза банкрутства.

Ю. Швець відзначає такі основні зони ризику діяльності промислового підприємства [194]:

- безризикова;
- мінімального ризику – за несприятливого стану покриваються всі витрати, а за сприятливого – підприємство отримує прибуток менший за плановий;
- критичного ризику – ризику неотримання прибутку;
- катастрофічного ризику – підприємство стає банкрутом.

В. Волошина-Сідей запропонувала шкалу рівнів впливу ризиків на діяльність підприємства, яка не містить кількісних показників – тільки якісні характеристики, що потребує, на наш погляд, уточнення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала та характеристики рівнів впливу ризиків на діяльність підприємства, запропонована В. Волошиною-Сідей [27]

Шкала	Рівень шкали	Характеристика рівня шкали
1. Незначний розмір ризику	помітний вплив ризиків відсутній	необхідності негайної реакції немає
2. Малий розмір ризику	вплив ризиків слабкий	необхідний їх подальший моніторинг
3. Середній розмір ризику	вплив ризиків помірний	дії мають бути спрямовані на усунення або мінімізацію впливу ризиків (у разі неможливості усунути)
4. Високий розмір ризику	вплив ризиків значний	необхідність негайної реакції на дію ризиків та коригування принципів роботи підприємницької структури
5. Катастрофічний розмір ризику	дія ризиків на ключові напрями роботи підприємницької структури руйнівна	залучення значних додаткових коштів на усунення ризиків, повна зміна стратегії і тактики роботи підприємницької структури

Переважною більшістю науковців (В. Божкова, С. Ілляшенко та ін.) визнано, що ризики, які не перевищують за розмірами 25 % від доходу підприємства є прийнятними, а більші за 75% – неприпустимими. Відтак, пропонуємо використовувати шкалу, засновану на цих позиціях (табл. 3.2).

По суті, йдеться про управління ризиками, що складають від 26% до 75% доходу підприємства. Цей підхід, на відміну від інших, дозволяє порівнювати розміри можливих ризикових втрат із доходами, а не з розмірами підприємства.

Таблиця 3.2

Шкала рівнів ризиків (складено автором)

Розмір ризиків	Рівень ризиків	Управлінські рішення
0%-25%	Низький	Прийняття ризиків
26%-75%	Середній	Мінімізація ризиків
76%-100%	Високий	Уникнення ризиків

Зменшувати (мінімізувати) вплив ризиків науковці пропонують за допомогою різних методів. Так, Ю. Швець виділяє такі підходи до управління ризиками [194]:

- активний (використання засобів мінімізації ризиків),
- пасивний (вживання заходів після настання ризику),
- адаптивний (вибір альтернативного варіанту).

М. Боровик визначає такі методи впливу на ризик [16]:

- уникнення ризику,
- збереження (страхування) ризику,
- зниження ризику,
- перенесення ризику.

Н. Шандова до методів управління ризиками відносить методи [191]:

- компенсації ризиків,
- дисипації ризиків,
- локалізації ризиків,
- ухиляння від ризиків.

Ю. Швець відзначає такі заходи, які дозволяють запобігти негативний вплив ризиків на діяльність підприємств [194]:

- уникнення;
- мінімізація;
- диверсифікація;
- лімітування ризику.

О. Русак і Т. Паламарчук до превентивних заходів ризик-менеджменту віднесли [151]:

- лімітування,
- самострахування,
- хеджування,
- диверсифікацію.

О. Вараксіна і А. Кругова виокремили такі способи та прийоми впливу на ризики [20]:

1. Зниження ризику (уникнення, прийняття, запобігання).
2. Збереження ризику.
3. Передачі ризику (страхування, хеджування).
4. Вирівнювання ризику.

О. Сосновська і Л. Деденко методи зниження ризиків підприємства поділили на зовнішні та внутрішні [164]:

- зовнішні: страхування, хеджування, диверсифікація, розподіл ризику;
- внутрішні: самострахування (внутрішнє страхування, резервування), лімітування, забезпечення якості виготовленої продукції, бізнес-планування.

С. Воробйова, досліджуючи ризики діяльності комерційних підприємств, визначає сценарії: мінімізації, попередження та ліквідації ризиків [28], тобто виокремлює три напрями управлінських рішень:

- зменшення ризику,
- недопущення ризикової ситуації,
- усунення ризиків.

Я. Секірож усі методи ухвалення рішення щодо ризиків розділяє за видами [156]:

- збереження рівня ризиків,
- передачі ризиків,
- зменшення рівня ризиків.

Основні заходи для зниження ризику:

1. Диверсифікація.
2. Отримання додаткової інформації.
3. Встановлення ліміту на витрати, кредити тощо.
4. Самострахування.
5. Страхування.

До основних дій з управління ризиками науковці відносять:

- моніторинг,
- прогнозування,
- планування.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження нами отримані такі висновки та результати:

- запропоновано шкалу ухвалення управлінських рішень, відповідно до визначених рівнів ризиків;

- уточнено методи управління ризиками стійкого розвитку підприємства, що дозволяє забезпечувати ризикостійкість підприємства в межах визначених напрямів розвитку на ринку та досягати запланованих цільових показників діяльності.

Зазначені теоретичні здобутки можуть бути використані у практичній діяльності підприємств, а також покладені в основу розроблення механізму управління стійким розвитком.

3.3. Економіко-математична модель оцінки стійкого розвитку підприємств

У цілому виробничо-збутову діяльність підприємства, на наш погляд, слід розглядати як відкриту (а не закриту) бізнес-систему, стійкість якої залежить від динаміки змін низки чинників (зовнішнього та внутрішнього середовищ), які необхідно конкретизувати й у подальшому використовувати в управлінській діяльності у процесі планування, моніторингу та контролю. Одним із найдієвіших способів аналізу такої інформації є моделювання.

Науковці широко досліджували проблематику оцінювання діяльності підприємств у цілому, окремих бізнес-процесів, показників, що представлено у працях таких учених, як: С. Адонін [1], О. Герасимова, І. Каширнікова і К. Спірідінова [33], С. Жукевич і В. Рожелюк [81], Т. Лазоренко та І. Шолом [119], І. Маркіна, О. Таран-Лала і В. Яхницька [123], О. Тищенко і Л. Норік [170], І. Ткаченко [171], Р. Чемчикаленко, О. Майборода і А. Линьова [188], Р. Шамрін [190] та інших.

Т. Березянку, О. Костриця і В. Дорошенко зазначають, що управління стійким розвитком потребує від підприємства постійної посиленої орієнтації на економічне та соціальне зростання, що зрештою призведе до підвищення ефективності функціонування [7]. Отже, економіко-математична функція отримання доходу (прибутку) має бути максимізована.

У сучасній практиці підприємницької діяльності успішно застосовуються різні моделі управління:

- організаційні,
- бізнесові,
- процесні,
- економіко-математичні,
- логістичні,
- ринкові тощо.

Кожна із зазначених моделей має свої переваги й недоліки. Економіко-математичні моделі є найбільш точними, якщо ґрунтуються на використанні та аналізі статистичної інформації. Екстраполяція експертних оцінок є менш достовірним результатом, але за умов відсутності інформації – це один із методів, який дозволяє отримати наближений до реалістичності прогноз.

О. Герасимова, І. Каширнікова та К. Спірідінова відзначили, що «стійкий розвиток означає збалансоване економічне зростання підприємства за результатами розрахунків та мінімізації негативного й максимізації позитивного впливу на навколишнє середовище й соціальну сферу» [33].

Відтак, необхідно одночасно аналізувати дві математичні функції: зростання показників діяльності та зменшення втрат.

В. Білявський і Ю. Гач зазначають, що забезпечення стійкості підприємства є своєчасним виявленням і нейтралізацією загроз для досягнення планових показників і гранично швидкої ліквідації відхилень від плану, які викликані цими загрозами [10]. Отже, можливими втратами можна вважати ризики.

А. Касич, В. Бурківська під «стійкістю» розуміють спроможність підприємства повертатися до рівноважного стану після виникнення відхилень через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що виявляється в дестабілізації процесів функціонування [88]. Більшість науковців визначають *стійкість* як здатність системи повертатися рівноважного стану [161].

О. Заїка і В. Ткаченко зазначають, що управління розвитком підприємства засновується на оцінці поточного стану, а також постановці цілей, визначенні потреб і можливих напрямів розвитку, виборі інструментів їх досягнення, контролі й коригуванні самого процесу управління [66]. Відтак, управління стійким розвитком – це створення такої системи управління, яка здатна забезпечувати рівноважний стан і поступове еволюційне зростання підприємства. Така діяльність має бути конкретизована в показниках.

Н. Караєва і Л. Левченко, які аналізували методологічні засади управління сталим розвитком, відзначили, що дослідження системи у стійкому стані ґрунтуються, переважно, на підходах лінійної парадигми, концептуальними положеннями та принципами якої є [84]:

- детерміністське уявлення про стійкість;
- раціональна поведінка «homo economicus»;
- ідея ринкової рівноваги;
- постулат про декілька станів рівноваги в системі;
- присутність у системі локальних оптимумів;
- лінійність взаємозв'язків між параметрами;

- прогнозованість процесів розвитку системи;
- пошук найбільш значущих, сильних чинників та виключення з аналізу слабких чинників чи розгляд їх як випадкових;
- керованість системою.

Відтак, у економіко-математичній моделі стійкого розвитку мають бути показники, які ілюструють стійкість підприємства, а також його соціально-економічне зростання.

Л. Філіпішина зазначає, що інструментом для оцінки стійкості розвитку підприємств є індикатори – показники, які розраховуються на основі первинної інформації та дозволяють визначати стан і/або зміни параметрів розвитку [183].

С. Жукевич і В. Рожелюк зазначають, що індикаторами стійкого зростання є [81]:

- коефіцієнт внутрішнього зростання (можливість нарощувати оборотні та необоротні активи завдяки внутрішнім джерелам фінансування),
- коефіцієнт стійкого зростання (темпи бажаного підвищення власного капіталу).

І. Маркіна, О. Таран-Лала і В. Яхницька для аналізу кадрового забезпечення в оцінці економічної стійкості підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища пропонують оцінювати [123]:

- показники продуктивності праці;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт стабільності кадрів;
- коефіцієнт рентабельності трудових ресурсів;
- співвідношення темпів зростання виручки фонду оплати праці;
- рівень оплати праці тощо.

Це одиничні показники, які можуть бути включені до індикатора соціальної стійкості підприємства.

Систематизовані складові стійкого розвитку суб'єктів господарювання,

які відзначають у наукових працях вітчизняні вчені, представлені в табл. 3.3 (перелік проранжований).

Таблиця 3.3

Складові стійкого розвитку підприємства

Складова	Автор/джерело											
	Д. Куча [167, с. 76]	Н. Шандова [192]	Л. Галюк [30]	О. Тищенко, Л. Норік [170]	О. Гончаренко [37]	І. Демидова [44]	К. Іванчук [82]	І. Демидова [45]	А. Ковальський [95]	Ю. Сидоренко [158]	А. Колесніков [105]	М. Фоміна [184]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Фінансова	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Соціальна	+	+					+	+	+	+	+	+
Економічна	+	+	+				+		+		+	+
Екологічна	+	+				+			+	+	+	+
Технічна			+	+		+		+		+		+
Виробнича	+	+		+	+						+	
Маркетингова	+			+		+		+			+	
Інноваційна	+	+			+			+				
Організаційна	+	+				+	+					
Управлінська	+	+		+			+					
Ресурсна	+					+		+				+
Технологічна				+		+		+				
Кадрова				+		+					+	
Наукова		+										+
Інтелектуальна						+	+					
Ринкова		+										
Ділової активності		+										
Товарна							+					

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Матеріальна							+					
Інвестиційна				+								
Інформаційна						+						
Інституційна									+			

Аналіз виокремлюваних науковцями складових свідчить, що найважливішими серед них є: фінансова та економічна, соціальна, екологічна технічна, виробнича, маркетингова, інноваційна, організаційна та управлінська.

Зрозуміло, що фінансове та економічне забезпечення є найважливішими у визначенні стійкості позицій підприємства на ринку.

І. Ткаченко, І. Чувачалова та О. Чувачалов запропонували такі показники оцінки фінансової стійкості підприємства [171]:

- реінвестований прибуток;
- рентабельність реалізації продукції;
- фондоддача;
- коефіцієнт самофінансування;
- коефіцієнт обігу основного капіталу;
- коефіцієнт ділової активності;
- коефіцієнт маневрування;
- коефіцієнт заборгованості;
- поточний коефіцієнт ліквідності;
- коефіцієнт швидкого реагування.

Т. Тушевська до показників фінансової стійкості відносить такі показники [175]:

- рентабельність продукції,
- рентабельність активів,

- рентабельність власного капіталу,
- коефіцієнт оборотності активів,
- коефіцієнт абсолютної ліквідності,
- коефіцієнт фінансової незалежності.

О. Яроцук для діагностики фінансового стану підприємства пропонує застосовувати такі показники [202]:

- прибутковість – через коефіцієнт рентабельності залучених активів;
- незалежність – як співвідношення позиченого капіталу та власного;
- ліквідність – як загальний коефіцієнт ліквідності;
- оборотність – як швидкість обороту оборотного капіталу.

Т. Сак і Н. Шепелюк для оцінки фінансової стійкості підприємства пропонують такі коефіцієнти [152]:

- автономії (фінансової незалежності),
- фінансової залежності,
- маневреності власного капіталу,
- фінансового ризику,
- залучення довгострокових позик і кредитів,
- фінансової незалежності капіталізованих джерел,
- фінансової стабільності,
- забезпеченості власними оборотними коштами.

Н. Гапак, С. Капштан до системи відносних показників оцінки фінансової стійкості підприємства включили такі коефіцієнти [31]:

- фінансової залежності,
- фінансової незалежності капіталізованих джерел,
- фінансової автономії,
- фінансового ризику,
- фінансової стійкості,
- структури покриття довгострокових вкладень,
- маневреності власного капіталу,

- довгострокового залучення позикових коштів,
- питомої ваги власних коштів і довготермінових зобов'язань,
- поточної заборгованості,
- концентрації залученого капіталу,
- страхової стабільності капіталу.

С. Домбровська і М. Горбаченко для оцінки фінансової стійкості підприємства пропонують використовувати такі коефіцієнти [52]:

- автономії,
- фінансової необхідності,
- мобільності власного капіталу,
- забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами,
- фінансової стійкості,
- співвідношення залученого та власного капіталу,
- забезпеченості власними оборотними засобами,
- відношення реальних активів і вартості майна,
- поточних зобов'язань,
- довгострокових зобов'язань.

С. Адонін і Ю. Калашнікова пропонують оцінку фінансової стійкості підприємств здійснювати із застосуванням абсолютних і відносних показників. До абсолютних вони відносять показники [1]:

- загальний обсяг основних джерел формування запасів і витрат,
- загальний розмір запасів,
- джерела власних засобів,
- наявність власних оборотних засобів,
- наявність власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів і витрат,
- необоротні активи,
- довгострокові кредити та залучені кошти,

– надлишок або нестача власних оборотних засобів для формування запасів і витрат,

– надлишок або нестача власних і довгострокових залучених джерел формування запасів і витрат,

– надлишок або нестача загального обсягу основних джерел формування запасів і витрат.

До відносних ці автори включили такі показники [1]:

- індекс постійного активу,
- коефіцієнт реальної вартості майна,
- фондвіддача,
- коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів,
- коефіцієнт покриття запасів,
- коефіцієнт автономії,
- коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів,
- коефіцієнт концентрації позикового капіталу,
- коефіцієнт фінансування,
- коефіцієнт фінансової стійкості,
- коефіцієнт фінансового левериджу.

Аналогічний підхід використовують і Р. Чемчикаленко, О. Майборода і А. Линьова, які до системи оцінки фінансової стійкості підприємства включають абсолютні, відносні, комплексні показники й визначають тип стійкості підприємства. До абсолютних показників вони відносять [188]:

- власний оборотний капітал,
- обсяг прибутку,
- показник доданої вартості,
- частка ринку,
- темп приросту ринку за 3 роки,
- темпи розвитку ринку.

До відносних ці автори включили такі показники [188]:

- коефіцієнт фінансової залежності,
- коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел,
- коефіцієнт автономії,
- коефіцієнт фінансового ризику,
- коефіцієнт маневреності власного капіталу,
- коефіцієнт довгострокового залучення коштів,
- коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень,
- поріг рентабельності,
- коефіцієнт запасу фінансової стійкості,
- коефіцієнт виробничого, фінансового та виробничо-фінансового левериджу (важеля),
- коефіцієнт ефекту фінансового левериджу тощо.

Вважаємо, що для формалізації підходу до оцінки стійкого розвитку підприємства краще застосовувати відносні показники, бо абсолютні показники не завжди є показовими.

Найбільш розгорнутий, на наш погляд, перелік показників для аналізу фінансової стійкості надають О. Тищенко і Л. Норік, які визнають такі показники, як [170]:

- коефіцієнт зносу активної частини основних засобів,
- частка активної частини основних засобів,
- співвідношення суми основних засобів основної діяльності до суми основних засобів загалом станом на кінець року,
- маневреність власних оборотних засобів,
- ступінь придатності основних засобів у межах нормативного строку служби,
- коефіцієнт абсолютної ліквідності,
- коефіцієнт поточної ліквідності,
- частка власних оборотних коштів у їх загальній сумі,
- частка оборотних коштів в активах,

- частка запасів в оборотних активах,
- частка власних оборотних коштів у покритті запасів,
- коефіцієнт покриття,
- коефіцієнт покриття запасів,
- коефіцієнт маневреності власного капіталу,
- коефіцієнт фінансової автономії,
- коефіцієнт структури довгострокових вкладень,
- коефіцієнт концентрації позикового капіталу,
- коефіцієнт структури позикового капіталу,
- коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів,
- коефіцієнт забезпечення власними засобами,
- коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів,
- оборотність коштів,
- фондоддача,
- оборотність запасів,
- оборотність власного капіталу,
- коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості,
- коефіцієнт стійкості економічного росту,
- оборотність сукупного капіталу,
- рентабельність активів,
- рентабельність продукції,
- рентабельність власного капіталу,
- рентабельність сукупного капіталу.

Вважаємо, що переобтяження обчислень великою кількістю показників, які фактично ілюструють (наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт покриття) один аспект фінансової діяльності, є зайвим.

Друга позиція у проранжованому в табл. 3.3 переліку складових не випадково належить параметру соціальної стійкості, адже однією з основних ознак нового етапу світового соціально-економічного розвитку є вплив позицій

у соціумі, соціальна відповідальність бізнесу.

Науковці Ю. Швець і А. Оніпко відзначають, що спостерігається напрям зрушень у сторону соціалізації у трактуванні поняття «стійкість розвитку» [195].

Т. Тушевська пропонує систему показників соціальної ефективності, які характеризують такі критерії, як [175]:

- стимулювання праці (частки: позаштатних працівників, компенсаційних і заохочувальних виплат у фонді оплати праці, винагород і премій у фонді оплати праці, матеріальної допомоги в сумі заохочувальних і компенсаційних виплат, відрахувань на соц. заходи);

- професіоналізм (частки: працівників у віці від 15 до 34 років; від 35 до 49 років; жінок; працівників, які мають повну вищу освіту; працівників, які мають неповну або базову освіту; співробітників, яких було навчено новим професіям; працівників, які підвищили кваліфікацію; працівників, які мають науковий ступінь; працівників, які є винахідниками і раціоналізаторами);

- гарантії, соціальне партнерство (частки працівників: які підписали колективний договір; які отримують пенсію; які перебували у відпустці з оплатою; яким встановлено компенсації та/або пільги за роботу у важких умовах; частка соціальних пільг у сумі компенсаційних і заохочувальних виплат);

- безпека праці (частка працівників, які задіяні в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; кількість нещасних випадків із психофізіологічних та/або організаційних причин);

- соціальна забезпеченість (частки: витрат на обслуговування культурно-побутових об'єктів; фондів соціального призначення у структурі основних фондів; витрат на культ.-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на утримання робочої сили; витрат на забезпечення працівників житлом у загальних витратах на утримання роб. сили).

Т. Тушевська пропонує систему показників економічної ефективності, які характеризують такі критерії, як [175]:

– якість праці (коефіцієнт плинності кадрів, продуктивність праці, середній рівень кваліфікації, розряд, середній стаж роботи працівників, втрати робочого часу, частка втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність у загальному фонді робочого часу);

– результативність праці (собівартість продукції, обсяг реалізованої продукції, чистий прибуток, частка матеріальних витрат у загальній сукупності операційних затрат, частка затрат на оплату праці в загальній сукупності операційних витрат, частка затрат на збут у загальній сукупності операційних витрат).

На наш погляд, перша група показників, запропонованих Т. Тушевською стосуються насамперед соціальної стійкості (звичайно, не зменшуємо їх значущості для економічного результату діяльності підприємства в цілому).

До соціально-значущих ми відносимо витрати підприємства (і відповідні показники) на:

- здоров'я;
- духовний та фізичний розвиток;
- культуру й мистецтво;
- освіту;
- соціальний захист,
- соціальне забезпечення тощо.

О. Пацула визначає такі напрями соціальних витрат [141, с. 24]:

- витрати на удосконалення умов і охорону праці,
- затрати на утримання об'єктів соціальної інфраструктури підприємства,
- соціальні виплати працівникам,
- затрати на фінансування соціальних проєктів,
- витрати на соціальне страхування, у т.ч. відрахування до соціальних фондів,
- затрати на харчування на підприємстві,

- витрати на навчання працівників/дітей працівників,
- затрати на оплату дитячого садка для дітей працівників.

Узагальнено для оцінки соціальної стійкості підприємства можна визначати такий відносний показник як частка витрат на соціальну сферу в загальній сумі витрат підприємства.

До важливих параметрів стійкості (табл. 3.3) всі науковці відносять екологічну стійкість.

Т. Лазоренко та І. Шолом пропонують із допомогою комплексного підходу використовувати такі індикатори для оцінювання стійкого розвитку підприємства [119]:

- економічної стійкості: коефіцієнт ліквідності, рентабельність, частка ринку, фондівдача, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт зносу власних засобів, продуктивність праці, темпи росту обсягів продаж, темп росту інвестицій в основний капітал;
- соціальної стійкості: коефіцієнт плинності кадрів, темп росту заробітної плати, відношення середньої заробітної плати на підприємстві й у промисловості;
- екологічної стійкості: енергоємність виробництва, коефіцієнт витрат на охорону довкілля до чистого прибутку, частка відходів, переданих на використання, питома вага шкідливих речовин, питома вага стічних вод.

До ТОП-важливих параметрів стійкості (табл. 3.3) науковці включають виробничі, технологічні та маркетингові показники.

Т. Тушевська до показників технічного забезпечення відносить такі [175]:

- вартість основних фондів,
- фондівдача,
- коефіцієнт зносу основних фондів.

М. Берест і М. Дудка визначили таку систему показників для оцінки

стійкого розвитку підприємств [8]:

– фінансові: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробництва, коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт структури капіталу тощо;

– соціальні: рівень продуктивності праці та заборгованості по заробітній платі, плинність кадрів тощо;

– технічні: коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності основних засобів, фондоозброєність, фондovіддача тощо;

– екологічні: ефективність використання поточних і довгострокових біологічних активів тощо.

О. Бурбело і С. Носкова всі показники стійкості підприємства розділили на групи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Система зовнішніх і внутрішніх показників діяльності промислових підприємств для оцінки економічної стійкості, запропонована О. Бурбело і С. Носковою [18]

Група	Показник
1	2
<i>Зовнішні показники стійкості</i>	
Прибуток	Рентабельність
	Прибуток
	Об'єм продажу
Конкурентоздатність підприємства	Ринкова активність
	Інноваційний потенціал
	Стратегічні капіталовкладення
Конкурентоздатність продукції	Ціна продукції
	Якість продукції
	Післяпродажне обслуговування
<i>Внутрішні показники стійкості</i>	
Фінансово-економічні	Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів
	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт маневреності
	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами
	Коефіцієнт фінансування

Продовження табл. 3.4

1	2
Виробничо-економічні	Коефіцієнт оновлення
	Час підготовки й освоєння нового виробу
	Здатність підприємства до освоєння
	Час виробництва й реалізації нового виробу
Організаційно-економічні	Пристосованість для застосування сучасних інформаційних технологій
	Відповідність стратегічним пріоритетам розвитку підприємства
	Забезпечення оперативності в реалізації управлінських рішень
	Гнучкість і здібність до адаптації
	Пристосованість для застосування сучасних схем фінансового менеджменту
	Раціональна міра централізації (децентралізація)
	Функціональна і структурна логічність

Ці науковці виділили такі показники [18]:

зовнішні:

- прибуток (рентабельність, об'єми продаж),
- конкурентоспроможність підприємства (інноваційний потенціал, ринкова активність, стратегічні капіталовкладення),
- конкурентоспроможність продукції (якість продукції, післяпродажне обслуговування);

і внутрішні:

- фінансово-економічні (коефіцієнти автономії, маневреності, фінансування, забезпеченості власними коштами, співвідношення позикових і залучених коштів),
- виробничо-економічні (здатність підприємства до освоєння, час підготовки й освоєння нового виробу, час виробництва й реалізації нового виробу, коефіцієнт оновлення),
- організаційно-економічні (відповідність стратегічним пріоритетам розвитку, пристосованість до застосування сучасних інформаційних технологій, гнучкість і здібність до адаптації, забезпечення оперативності в

реалізації управлінських рішень, пристосованість до застосування сучасних схем фінансового менеджменту, функціональна та структурна логічність, раціональні міра централізації).

Такий поділ на зовнішні та внутрішні показники є традиційним у економічній теорії та практиці, а визначені показники є відомими й загальноновживаними.

Л. Філіпішина зазначає, що розроблення системи індикаторів стійкого розвитку є актуальним завданням для багатьох українських підприємств і поділяє всі показники за групами (рис. 3.7):

- економічні,
- соціальні,
- екологічні,
- ризикові,
- ринкові.

Економічні індикатори	індекс промислового виробництва; обсяги капітальних інвестицій; обсяги державної підтримки інвестиційних проектів промисловості; кількість інноваційних підприємств; рівень прибутковості; наявність і рівень зносу основних засобів
Соціальні індикатори	кількість створених робочих місць; розмір середньомісячної заробітної плати працівників промисловості; заборгованість із виплати заробітної плати; рівень виробничого травматизму; рівень кваліфікації кадрів
Екологічні індикатори	обсяги токсичних відходів і викидів виробництва в атмосферне повітря; кількість ресурсо-, енергозберігаючих та маловідходних технологій; кількість проведених природо охоронних заходів
Індикатори ризику	якість і надійність елементів підприємства (організаційна структура, матеріальні потоки, технологія, кваліфікований персонал та ін.), здатність витримувати екстремальні внутрішні та зовнішні навантаження
Ринкові індикатори	наявність органів, що здійснюють управління сталим розвитком; наявність законодавчої бази з питань сталого розвитку; витрати на утримання органів управління сталим розвитком кількість об'єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств

Рис. 3.7. Індикатори інтегральної оцінки сталого розвитку промислового підприємства, систематизовані Л. Філіпішиною [183]

На наш погляд, ризикові показники можуть характеризувати будь-яку із зазначених Л. Філіпішиною сфер (до прикладу, матеріальні потоки можна враховувати в економічній складовій тощо). Розділяємо позицію науковця щодо виокремлення ринкових індикаторів, але вважаємо сумнівним, наприклад, віднесення до них, «кількості об'єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств», які логічно було б урахувати й соціальній складовій тощо.

Вважаємо, що крім зазначених вище економічних, соціальних та екологічних показників для повноцінного комплексного аналізу стійкості підприємства потрібно ще враховувати «ринкові» показники, під якими ми розуміємо всі аспекти стійкого розвитку підприємства, які ілюструють взаємодію товаровиробників з оточуючим ринковим середовищем, зі стейкхолдерами. Вони характеризують його інформаційно-комунікаційну діяльність, адже однією з основних ознак нового етапу світового соціально-економічного розвитку є вплив інформаційно-комунікаційних технологій. Тобто взаємодія з навколишнім середовищем і соціумом та значимі позиції в бізнес-середовищі стають першочерговими завданнями для успішної діяльності підприємств.

Приєднуємося до думки Н. Караєвої та Л. Левченко про те, що ефективність рішень має оцінюватися за багатьма суперечливими критеріями, зокрема: «екологічні вимоги – економічна ефективність – соціальна стабільність» [84]. Тобто:

- екологічні вимоги формують обмеження і, відповідно, мінімізацію показників, які ілюструють шкідливий вплив на довкілля;
- економічна ефективність має бути максимізована;
- соціальна стабільність має бути оптимальною – задовольняти різноспрямовані інтереси товаровиробників, споживачів і громад.

Таким чином, у процесі формування інтегрального показника (або економіко-математичної моделі) потрібно враховувати спрямованість одиничних показників.

Поділяємо думку А. Колеснікова, що забезпечення стійкості розвитку має відповідати умовам динамічної теорії та конкретизованим вимогам [105] і систематизуємо показники, які охоплюють набір чинників впливу на результативний показник і характеризують стійкий розвиток підприємства за групами (табл. 3.5).

До групи економічних показників ми відносимо:

- коефіцієнт фінансової стійкості,
- коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) [93],
- рентабельність виробництва.

До групи соціальних показників ми відносимо:

- коефіцієнт кваліфікації кадрів,
- частка витрат на соціальні проекти [141],
- частка соціальних виплат.

До групи ринкових показників ми відносимо:

- частка витрат на інформаційно-комунікаційну діяльність (ІКТ),
- коефіцієнт конкурентоспроможності,
- коефіцієнт змін.

До групи екологічних показників ми відносимо:

- коефіцієнт витрат на охорону довкілля,
- частка екологічно чистих викидів виробництва (мінімізація викидів, які перевищують гранично допустимі норми концентрації (ГДНК) речовин, відповідно до чинного законодавства),
- частка екологічного обладнання (енергоємність, екологічність виробництва).

Таблиця 3.5

Показники визначення стану стійкості діяльності підприємства (складено автором)

Група показників	Показник				
	назва	умовна позначка	формула	сутність	значення, яке характеризує стійкість
1	2	3	4	5	6
Економічні	коефіцієнт фінансової автономії	K_{fa}	$K_{fa} = \frac{W_k}{A}$ W_k - власний капітал, грн.; A - сума пасивів балансу, грн.	частина активів, яку підприємство здатне профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів	$K_{fa}=0,4-0,6$
	коефіцієнт фінансової стійкості	K_f	$K_f = \frac{W_k + Z_d}{A}$ W_k - власний капітал, грн.; Z_d - довгострокові зобов'язання, грн.; A - сума пасивів балансу, грн.	здатність залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі	$K_f=0,1-0,2$
	рентабельність виробництва	R	$R = \frac{P}{V_s + V_o} * 100\%$ P - прибуток від реалізації продукції, грн.; V_s - середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.; V_o - середньорічна вартість нормованих оборотних засобів, грн.	рівень віддачі активів і використання капіталу у процесі виробництва	$R \rightarrow \max$
Соціальні	коефіцієнт кваліфікації кадрів	K_p	$K_p = \frac{K_z}{K_t}$ K_z - кількість висококваліфікованих працівників, осіб; K_t - чисельність працівників на підприємстві, осіб	здатність вирішувати складні професійні завдання	$K_p \rightarrow \max$
	частка соціальних виплат	S	$S = \frac{S_v}{V_z}$ S_v - сума соціальних виплат, грн.; V_z - загальні витрати підприємства, грн.	здатність задовольняти соціальні потреби співробітників	$S \rightarrow \max$

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
	частка витрат на соціальні проекти	S_s	$S_s = \frac{S_i}{V_z}$ <p>S_i - витрати на соціально-значимі проекти (благодійництво, меценатство, спонсорство тощо), грн.; V_z- загальні витрати підприємства, грн.</p>	демонстрація соціальної відповідальності бізнесу, підтримка соціальних змін шляхом задоволення запитів суспільства	$S_s \rightarrow \max$
Екологічні	коефіцієнт витрат на охорону довкілля	K_o	$K_o = \frac{V_o}{V_z}$ <p>V_o - витрати на охорону довкілля, грн.; V_z- загальні витрати підприємства, грн.</p>	здатність задовольняти екологічні потреби суспільства	$K_o \rightarrow \max$
	частка екологічно чистих викидів виробництва	D	$D = \frac{\sum D_i}{\sum D_z}$ <p>D_i - очищені викиди, скиди з виробництва в навколишнє середовище; D_z - всі викиди, скиди з виробництва товаровиробника</p>	зменшення викидів, що перевищують ГДНК	$D \rightarrow \max$ $D \leq 1$
	частка екологічного обладнання	E	$E = \frac{E_i}{E_z}$ <p>E_i - сучасне енергоефективне, екологічно-безпечне обладнання; E_z - наявне обладнання товаровиробника</p>	зменшення викидів, що перевищують ГДНК	$E \rightarrow \max$ $E \leq 1$
Ринкові	коефіцієнт конкурентоспроможності	K_k	$K_k = \frac{\sum K_i}{\sum K_a}$ <p>K_i - сума оцінок конкурентних характеристик товаровиробника; K_a - сума оцінок конкурентних характеристик іншого товаровиробника</p>	здатність бути привабливішим для стейкхолдерів порівняно з іншими, завдяки кращій відповідності їх вимогам	$K_k \rightarrow \max$, $K_k \leq 1$

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
	частка витрат на ІКТ	K_{ikt}	$K_{ikt} = \frac{V_{ikt}}{V_z}$ <p>V_{ikt} - витрати на ІКТ, грн.; V_z - загальні витрати підприємства, грн.</p>	відповідність сучасним вимогам НТР і потребам стейкхолдерів	$K_o \rightarrow \max$
	коефіцієнт змін	K_i	$K_i = \frac{I}{V_z}$ <p>I - витрати інновації, грн.; V_z - загальні витрати підприємства, грн.</p>	здатність до інноваційного оновлення	$K_i \rightarrow \max$

До запропонованої системи показників включені ті, які набули максимального поширення у практиці діючих суб'єктів господарювання в Україні.

Усі зазначені показники свідчать про стійкий розвиток підприємства за умов максимізації, тому їх поєднання в інтегральний індекс не буде суперечливим.

Запропонована система показників не є сталою і може бути розширена й доповнена іншими групами/показниками. У зазначеній системі всі показники є відносними і мають однакове спрямування (ідеальне значення = максимальне значення), тобто різноспрямовані показники відсутні, що дозволяє їх формалізувати та спрощує визначення (розрахунки) інтегральної оцінки.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі висновки:

1. Проведено контент-аналіз наукових джерел і визначено складові стійкого розвитку вітчизняних підприємств.

2. Запропоновано систематизувати всі показники стійкості підприємства за групами:

- економічні (у т.ч. фінансові),
- соціальні,
- екологічні,
- ринкові.

Це надає можливість включати до розрахунків показники, які характеризують сучасні тенденції розвитку світової економіки, ІКТ, НТП, бізнесу.

3. До групи економічних показників віднесено: коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової автономії, рентабельність виробництва. До групи соціальних показників віднесено: коефіцієнт кваліфікації кадрів, частка витрат на соціальні проекти, частка соціальних виплат. До групи екологічних показників віднесено: коефіцієнт витрат на охорону довкілля, частка екологічно чистих викидів виробництва в загальному обсязі, частка

екологічного обладнання. До групи ринкових показників віднесено: частка витрат на інформаційно-комунікаційну діяльність, коефіцієнт конкурентоспроможності, коефіцієнт змін.

Отримані результати можуть бути покладена в основу розробки економіко-математичної моделі оцінки стійкості підприємства, яка в подальшому може бути.

3.4. Методологічний підхід до оцінки стану стійкого розвитку підприємств

Перехід до нового технологічного устрою та складні завдання, що стоять перед економістами, об'єктивно актуалізують обґрунтування нових методологічних підходів до управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва зокрема й економічної науки взагалі. Результативність наукових пошуків значною мірою залежить від горизонту досліджень. Якщо зовнішнє середовище функціонування докорінно змінюється, то новими мають бути і підходи до управління діяльністю, адже загальноживані (старі) методи довели свою ефективність у минулому, а екстраполяція чи апроксимація не забезпечать оновлення системи відповідно до нових вимог. Отже, нова технологічна ера вимагає нових економічних методологічних підходів.

Дослідженню проблем та оцінювання стійкого розвитку підприємств присвятила свої праці такі науковці, як: О. Герасимова, І. Каширнікова і К. Спірідінова [33], Т. Сак і Н. Шепелюк [152], Л. Докієнко [56], О. Костюнік і М. Лакомова [109], О. Маслак, О. Глазунова, С. Супрун і Ю. Клюс [122], Я. Секірож [155], Т. Степаненко [165], Т. Пономаренко [143], Л. Філіпішина [183], Р. Шамрін [190], О. Ярошук [202] та багато інших.

Зокрема, Т. Степаненко виділяє такі етапи оцінювання потенціалу підприємства (який є основою стійкості підприємства) [165]:

1. Визначення цілей сталого розвитку.

2. Деталізація мети сталого розвитку для кожного зі складників потенціалу: соціального, економічного, екологічного.

3. Розрахунки всіх часткових показників.

4. Розрахунок інтегрованого показника потенціалу сталого рівня.

5. Визначення розривів між плановим і розрахованим значенням показника.

О. Костюнік і М. Лакомова виділили такі етапи, необхідні, на їхню думку, для вдосконалення стійкого розвитку [109]:

- пошук проблеми,
- генерація ідей щодо вирішення проблем,
- вивчення та оцінка згенерованих ідей,
- вибір найбільш ефективних рішень та їх затвердження,
- складання плану реалізації ухвалених рішень.

Такі підходи є узагальненими й можуть бути прийнятними для пошуку управлінських рішень у будь-якій сфері (управління інноваціями, інвестиціями, ризиками тощо).

Т. Сак і Н. Шепелюк для оцінки фінансової стійкості визначили чотири основних етапи (рис. 3.8):

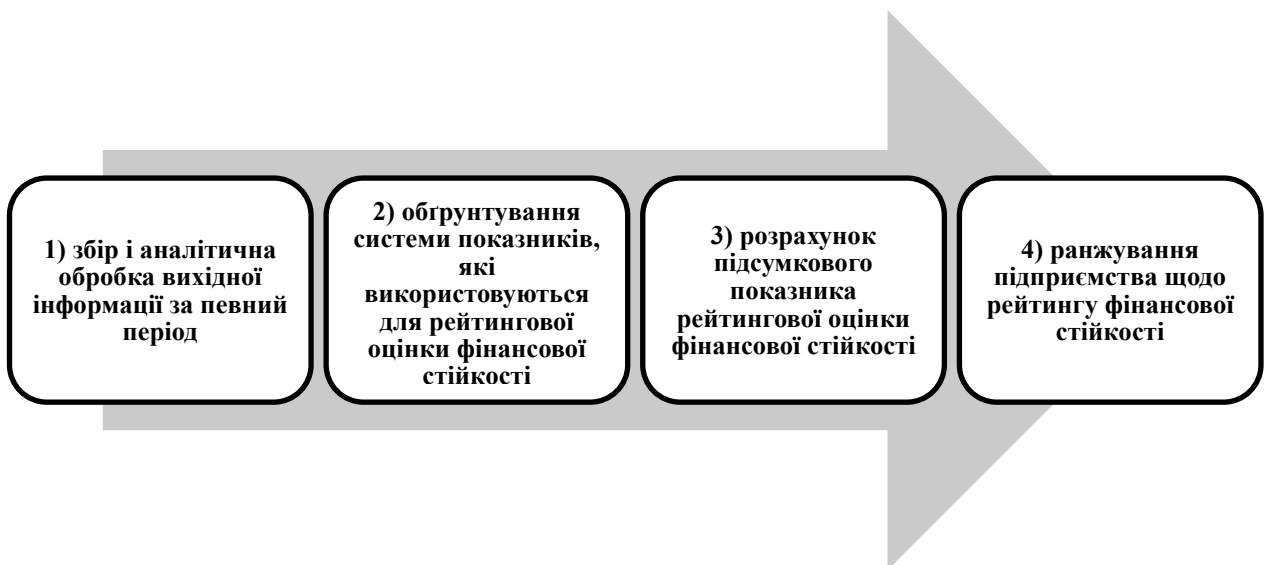


Рис. 3.8. Методика рейтингової оцінки фінансової стійкості підприємства, запропонована Т. Сак і Н. Шепелюк [152]

- 1) збір і аналіз інформації,
- 2) обґрунтування системи показників,
- 3) розрахунки,
- 4) ранжування.

Запропонований Т. Сак і Н. Шепелюк підхід, на наш погляд, також є узагальненим і прийнятним для оцінки будь-якого з видів стійкості підприємства.

О. Герасимова, І. Каширнікова і К. Спірідонова виокремили такі групи показників ефективності підприємства, як основи його стійкості [33]:

1) показники комплексної ефективності господарювання (внутрішньовиробничої ефективності):

- виробничо-технологічна ефективність,
- фінансово-економічна ефективність,
- соціально-екологічна ефективність,
- організаційно-інформаційна ефективність,

2) показники корпоративної соціальної відповідальності (зовнішньої результативності):

- економічна результативність бізнесу,
- соціальна результативність бізнесу,
- екологічна результативність бізнесу.

Аналіз складових інтегральної оцінки дозволяє визначати першопричини змін та відповідно релевантно реагувати на негативні зміни рівня стійкого розвитку.

Усі показники стійкості підприємства науковці пропонують зводити в єдину систему або інтегральну оцінку для визначення загального рівня стійкості (та порівняння з конкурентами в подальшому).

Наприклад, О. Ярощук вважає, що найбільш простим методом визначення інтегрального показника для конкретизації напряму траєкторії зміни фінансового стану підприємства є метод визначення середнього арифметичного значення [202].

О. Маслак, О. Глазунова, С. Супрун і Ю. Ключ до показників розрахунку комплексного показника економічного розвитку підприємства віднесли [122]:

- показники техніко-технологічного стану: фондоддача, коефіцієнт придатності основних фондів, коефіцієнт оновлення основних фондів;
- показники рентабельності: рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів;
- показники соціальної стійкості: продуктивність праці, коефіцієнт підвищення кваліфікації, достатність заробітної плати;
- показники фінансової стійкості: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансового ризику.

Л. Філіпішина пропонує до інтегральної оцінки стійкості розвитку підприємства включати комплексні індикатори економічної стійкості, соціальної стійкості, екологічної стійкості, ризикової стійкості та ринкової стійкості й розраховувати її за формулою [183]:

$$ISI = \sqrt[5]{EDSI * SSI * ESI * RSI * MSI} \quad (3.1)$$

де: ISI – інтегральна оцінка стійкості розвитку підприємства;

EDSI – індикатор економічної стійкості;

SSI – індикатор соціальної стійкості;

ESI – індикатор екологічної стійкості;

RSI – індикатор ризикової стійкості;

MSI – індикатор ринкової стійкості.

На думку Л. Філіпішиної підхід до визначення інтегральної оцінки стійкості розвитку підприємства (рис. 3.9) має включати такі етапи [183]: формування бази оцінки, аналіз факторів внутрішньої та зовнішньої стійкості, аналіз і оцінка рівня стійкості розвитку, розроблення рішень, коригування цілей, методів і принципів, ретроспективний аналіз і розроблення стратегії.

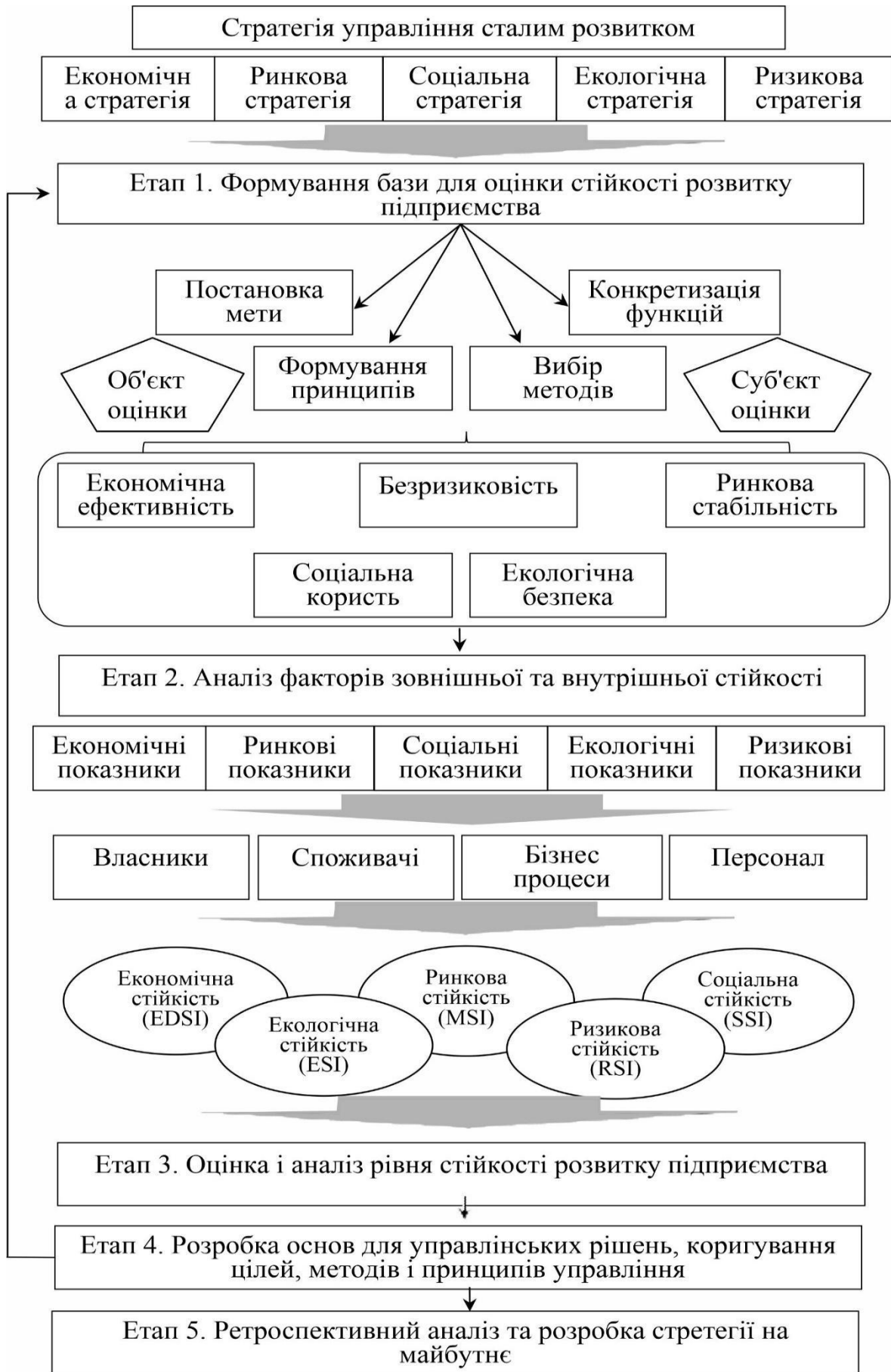


Рис. 3.9. Механізм визначення інтегральної оцінки стійкості розвитку підприємства, запропонований Л. Філіпішиною [183]

Р. Шамрін запропонував узагальнену схему комплексної оцінки стійкого розвитку підприємств (рис. 3.10), яка включає економічний, екологічний, соціальний та інституційний розвиток [190].

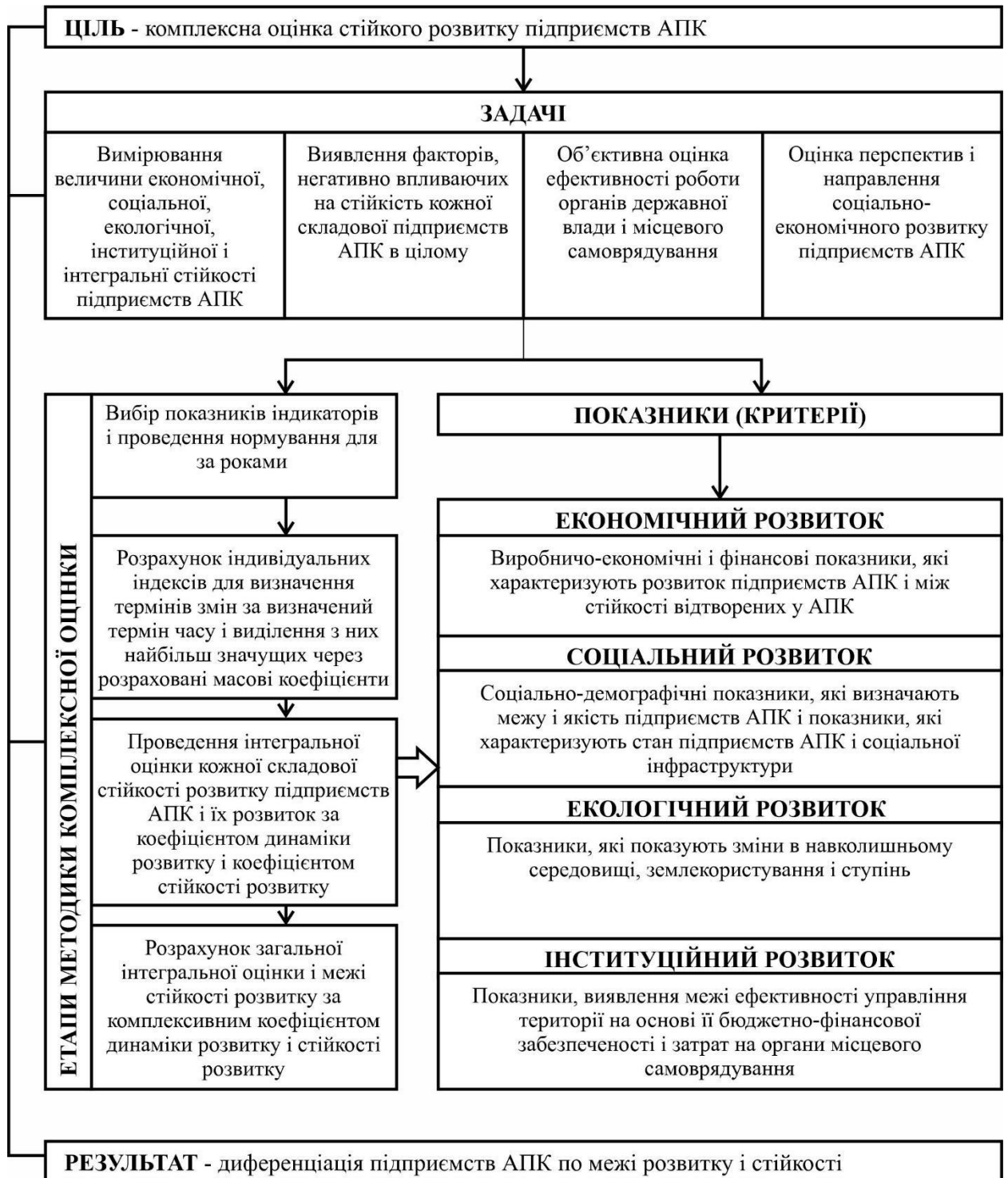


Рис. 3.10. Методика комплексної оцінки стійкого розвитку підприємств АПК, запропонована Р. Шамріним [190]

Я. Секірож зазначає, що розроблення науково-методичного підходу до оцінювання стійкого розвитку підприємств пов'язане з визначенням стану економічної діяльності та завдяки цьому – підтриманню в конкурентних умовах належного рівня їх безпеки й конкурентоспроможності (рис. 3.11) [155].

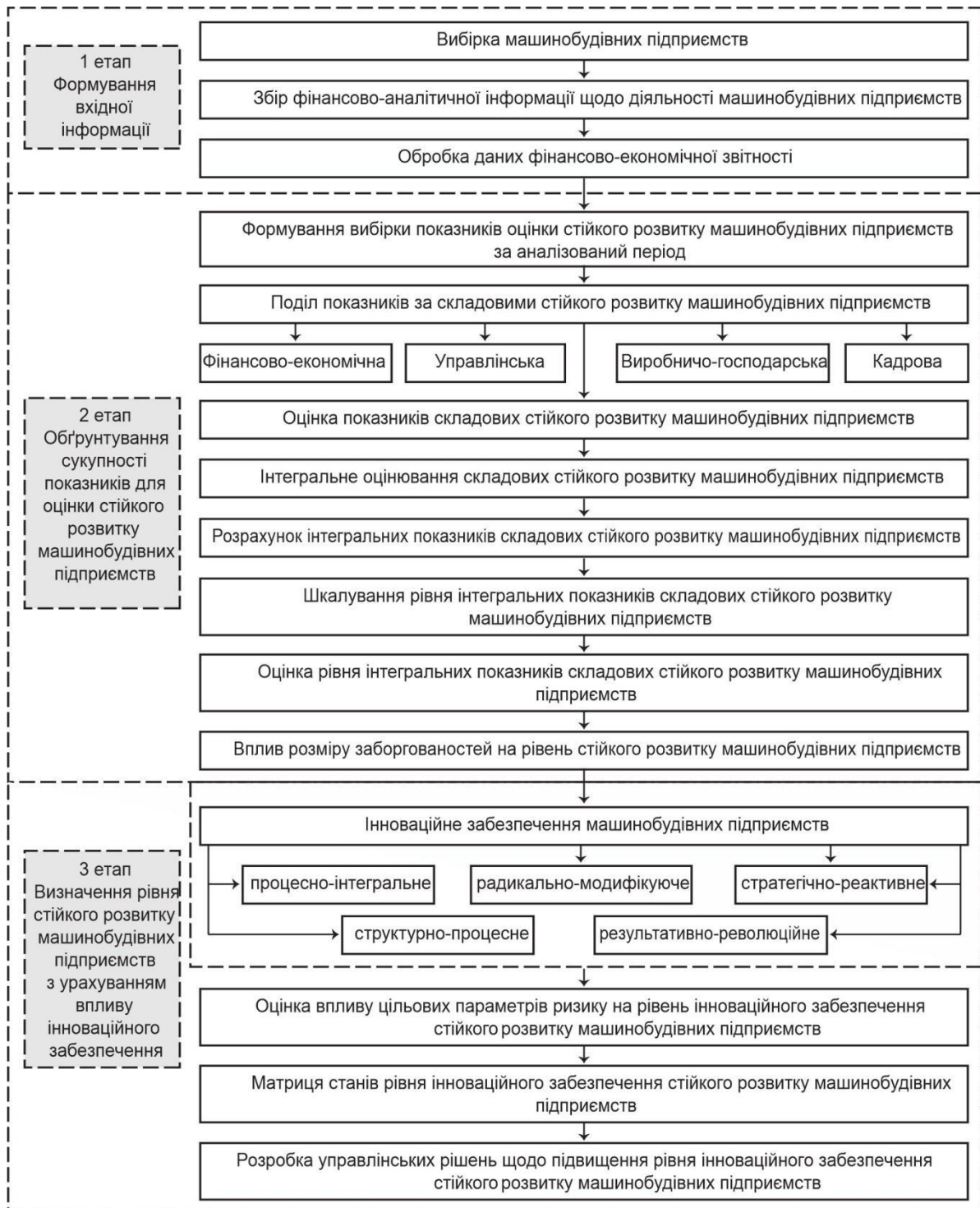


Рис. 3.11. Науково-методичний підхід до оцінювання стійкого розвитку підприємства, запропонований Я. Секірож [155]

Я. Секірож акцентує, що стратегічно-цільовий підхід до оцінки стійкого розвитку передбачає оцінку досягнення важливих у стратегічному контексті фінансово-виробничих цілей (узгодженість інтересів контрагентів, максимізація чистого грошового потоку, ринкової вартості підприємства) та передбачає коригування загальної стратегії розвитку підприємства відповідно до рівня стійкості підприємства [155].

Конкретизована система показників стійкого розвитку підприємства та критерії визначення станів стійкості необхідні для побудови економіко-математичної моделі оцінювання стійкого розвитку підприємства.

В управлінні стійким розвитком підприємств основним завданням є знаходження оптимального рівноважного стану системи, обмеженнями до якого є:

- мінімізація споживання окремих видів ресурсів (наприклад, енергетично витратних),
- максимізація прибутку,
- мінімізація загальних витрат,
- мінімізація ризиків,
- досягнення визначеного рівня витрат на соціально-спрямовану діяльність.

З математичної точки зору цілі формуються у вигляді цільової функції та системи різноманітних обмежень (екологічних, економічних, соціальних, ринкових, політичних тощо) [84].

Відтак, узагальнено представимо економіко-математичну модель оцінювання стійкого розвитку підприємства як систему різноспрямованих функцій:

функцій:

$$F = \frac{f_1(R)}{f_2(I)} \rightarrow opt \quad (3.2)$$

$$f_1(R) = \left(\sum R_1, \sum R_2, \sum R_3 \right) \rightarrow min$$

$$f_2(I) = \left(\sum E, \sum S, \sum E_{eko}, \sum M \right) \rightarrow \max$$

Обмеження до моделі:

$$\begin{cases} E \leq 1 \\ S \leq 1 \\ E_{eko} \leq 1 \\ M \leq 1 \\ R \leq 1 \end{cases} \quad (3.3)$$

де: R – ризики стійкого розвитку; R_l – підприємницькі ризики; R_n – новітні ризики; R_p – несподівані ризики; I – інтегральна оцінка стійкості підприємства; E – економічні (у т.ч. фінансові) показники стійкості; S – соціальні показники стійкості; E_{eko} – екологічні показники стійкості; M – ринкові показники стійкості.

Дана модель ілюструє відношення ризиків до здобутків підприємства, тобто показує скільки ризиків припадає на одиницю результатів управління стійким розвитком підприємства. Виходячи з побудови запропонованої економіко-математичної моделі оцінки стійкості підприємства окреслимо умови підвищення ефективності управління стійким розвитком:

1) мінімізація ризиків за умови фіксованого результату:

$$R \rightarrow \min,$$

$$I = \text{const},$$

2) максимізація результатів діяльності за умови фіксованих ризиків:

$$I \rightarrow \max,$$

$$R = \text{const},$$

3) оптимізація співвідношення ризиків і результатів управління стійким розвитком підприємства:

$$R/I \rightarrow \text{opt}.$$

Широкий розкид результатів розрахунків вимагає їх співвіднесення зі шкалою ухвалення управлінських рішень. Науковці пропонують різні (але за сутністю подібні) шкали визначення рівня стійкості підприємств.

Так, Л. Докієнко за рівнем забезпеченості запасів джерелами їх формування визначає такі види фінансової стійкості [56]:

- абсолютний,
- нормальний,
- критичний,
- катастрофічний.

Т. Пономаренко виокремлює 3 ключові стани життєдіяльності підприємства (рис. 3.12) [143]:

- стійкий,
- нестійкий,
- кризовий.

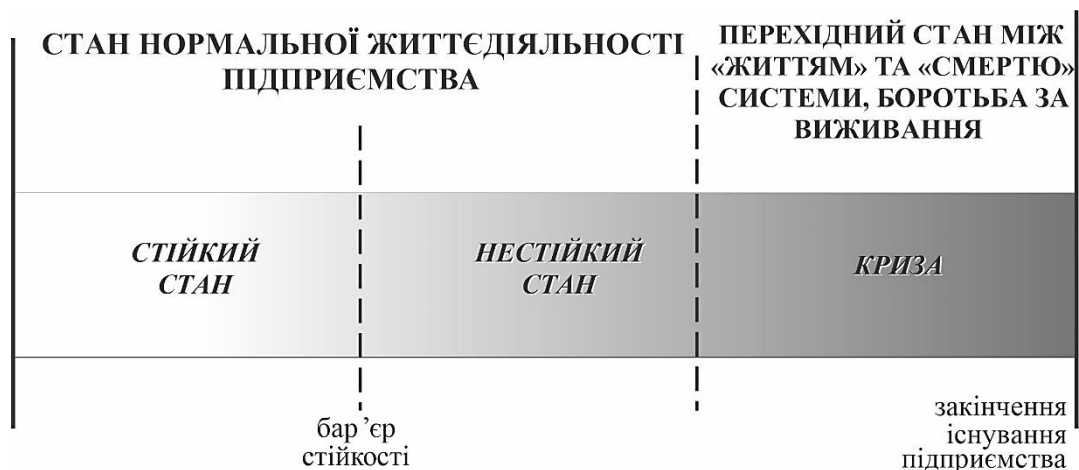


Рис. 3.12. Шкала станів підприємства за критерієм стійкості, запропонована Т. Пономаренко [143]

Л. Філіпішина визначає чотири види станів стійкості підприємства, відповідно до значення інтегрального показника (табл. 3.6), максимальний розмір якого може становити 1 [183].

Таблиця 3.6

Шкала станів стійкості підприємства, запропонована Л. Філіпішиною [183]

Клас стійкості	Абсолютний сталий розвиток	Середній сталий розвиток	Нестійкий розвиток	Кризовий стан
Значення інтегрального показника (I)	$0,9 < I \leq 1$	$0,6 < I < 0,8$	$0,3 < I < 0,5$	$I < 0,2$

Відтак, пропонуємо шкалу ухвалення управлінських рішень, яка визначає стани стійкості підприємства, відповідно до запропонованого вище підходу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Шкала ухвалення управлінських рішень

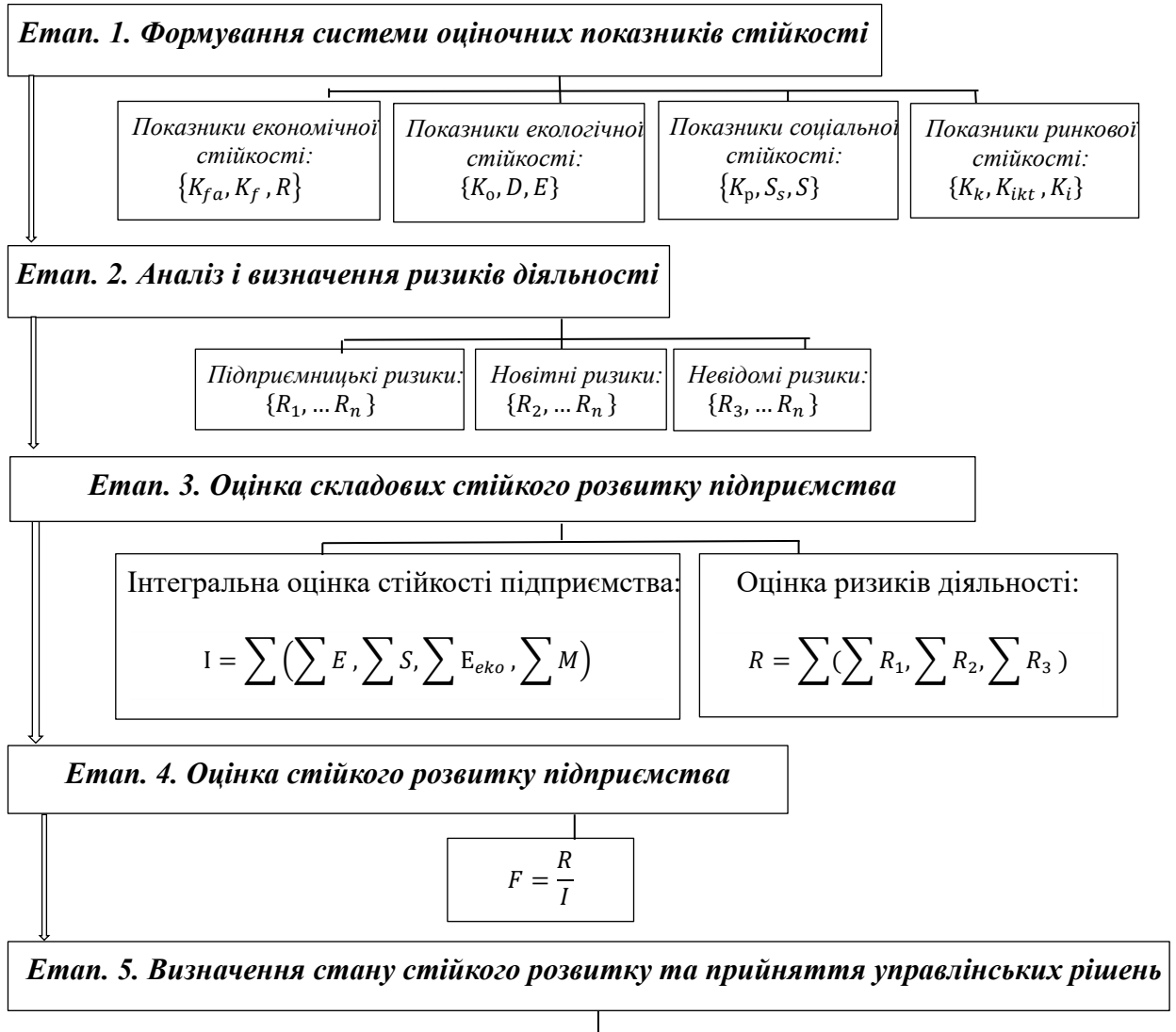
відповідно до станів стійкості підприємства (складено автором)

Стан стійкості	Значення показника ризиків (R)	Значення інтегрального показника (I)	Управлінські рішення
Абсолютний стійкий стан	$0 < R \leq 0,25$	$3 < I \leq 4$	підтримувати/посилювати стан стійкості, впроваджувати амбітні цілі розвитку, приймати ризики
Середній стійкий стан	$0,25 < R \leq 0,5$	$2 < I \leq 3$	посилювати стан стійкості, реалізовувати визначену стратегію, мінімізувати ризики
Нестійкий стан	$0,5 < R \leq 0,75$	$1 < I \leq 2$	посилювати стан стійкості, мінімізувати ризики
Кризовий стан	$0,75 < R \leq 1$	$0 < I \leq 1$	упроваджувати антикризові заходи, відмовлятися від ризиків

Отже, пропонуємо методологічний підхід до оцінки стану стійкого розвитку підприємств, який складається з таких етапів (рис. 3.13):

- формування системи оціночних показників стійкості,
- аналіз і визначення ризиків діяльності,
- оцінка складових стійкого розвитку підприємства,
- оцінка стійкого розвитку підприємства,

– визначення стану та ухвалення управлінських рішень щодо стійкого розвитку підприємства.



Абсолютний стійкий стан	$0 < R \leq 0,25$	$3 < I \leq 4$
Середній стійкий стан	$0,25 < R \leq 0,5$	$2 < I \leq 3$
Нестійкий стан	$0,5 < R \leq 0,75$	$1 < I \leq 2$
Кризовий стан	$0,75 < R \leq 1$	$0 < I \leq 1$

де: K_f - коефіцієнт фінансової стійкості; K_{fa} - коефіцієнт фінансової автономії (незалежності); R - рентабельність виробництва; K_p - коефіцієнт кваліфікації кадрів; S_s - частка витрат на соціальні проекти; S - частка соціальних виплат; K_o - коефіцієнт витрат на охорону довкілля; D - частка екологічно чистих викидів виробництва (мінімізація викидів, які перевищують гранично допустимі норми концентрації (ГДНК) речовин, відповідно до чинного законодавства); E - частка екологічного обладнання (енергоємність, екологічність виробництва); K_{ikt} - частка витрат на інформаційно-комунікаційну діяльність (ІКТ); K_k - коефіцієнт конкурентоспроможності; K_i - коефіцієнт змін.

Рис. 3.13. Процедура оцінки стану стійкого розвитку підприємств

(складено автором)

До розрахункової частини пропонованого підходу включені показники, обґрунтування яких подано вище. Аналітична частина пропонованого підходу ґрунтується на двох аксіомах:

1) чим менший рівень ризику поточної діяльності – тим вищий рівень стійкості підприємства;

2) чим вищі показники, які характеризують соціально-економічну діяльність підприємства – тим вищий рівень його стійкості.

Такий підхід, на наш погляд, дозволяє всебічно оцінити стан та визначити перспективи стійкого розвитку підприємства.

Визначимо стан стійкості аналізованих підприємств. Результати розрахунків подані в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка стійкого розвитку досліджуваних підприємств
(складено автором)

№	Назва підприємства	Інтегральна оцінка стійкості підприємства, I	Оцінка ризиків, R	Стан стійкості	Управлінські рішення
1	ТОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «2К»»	2,35	0,49	середній	посилювати потенціал підприємства
2	ТОВ «Старвей Продакшн»	1,67	0,63	нестійкий	посилювати стан стійкості, мінімізувати ризики
3	ТОВ «ВІ ЕНД ВІ ІНДАСТРІС»	1,22	0,71	нестійкий	посилювати стан стійкості, мінімізувати ризики
4	ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів»	1,78	0,52	нестійкий	посилювати стан стійкості, мінімізувати ризики
5	Консорціум «Союзбуд»	2,89	0,38	середній	посилювати потенціал підприємства
6	ТзОВ «КЛен»	1,12	0,6	нестійкий	посилювати стан стійкості, мінімізувати ризики
7	ПрАТ Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш»	2,49	0,5	середній	посилювати потенціал підприємства
8	ТОВ «КОБА ІР»	1,32	0,5	нестійкий	посилювати стан стійкості, мінімізувати ризики

Отже, подані в табл. 3.8 результати розрахунків оцінки ризиків та інтегральної оцінки стійкості аналізованих підприємств свідчать про нестійкий стан переважної більшості суб'єктів і потребу впровадження концептуально нових управлінських рішень для відновлення стійкості та в подальшому – стійкого розвитку. Лише 3 з 8 аналізованих підприємств мають середні позиції щодо стійкості й рівня ризиків.

Такої вибірки, звичайно, недостатньо для узагальнення висновків про стан вітчизняних підприємств взагалі, але дослідження є показовим і в подальшому може бути продовженим. Наочними визначаємо кореляційні зв'язки між галузями, у яких працюють підприємства, і рівнем їх стійкості (наприклад, Консорціум «Союзбуд» працює у будівельній сфері, яка є наразі затребуваною в країні).

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі результати:

1. Визначено показники та критерії оцінювання стійкого стану підприємства.
2. Запропоновано економіко-математичну модель оцінювання стійкого розвитку підприємств, яка ґрунтується на врахуванні показників ризику й індексу стійкості, який включає економічну, соціальну, екологічну й ринкову складові.
3. Удосконалено методологічний підхід до оцінки стану стійкого розвитку підприємств, який ґрунтується на врахуванні показників ризику та стійкості, що актуалізує його використання практичній діяльності товаровиробників в умовах глобалізації.

Результати дослідження можуть бути використані у процесі обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Теоретико-методичні підходи до оцінки стійкого розвитку підприємств є інструментом корегування його управлінської діяльності.

Висновки до 3 розділу

За результатами дослідження теоретико-методичних основ управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації отримано такі висновки:

1. Проведений аналіз сутності дефініції ризику стійкого розвитку підприємства дозволив визначити їх як можливість негативного впливу на стійкість його соціо-еколого-економічних, інформаційно-комунікаційних позицій на ринку, що, на відміну від існуючих, дозволяє обмежити діапазон дослідження врахуванням тільки від'ємних відхилень від запланованих результатів та розширити спектр ризиків підприємницької діяльності шляхом урахування новітніх глобалізаційних викликів та несподіваних загроз.

2. Уточнено класифікаційні ознаки ризиків стійкого розвитку підприємств в частині їх розширення та доповнення новими видами «Новітні ризики» та «Несподівані ризики», що надає можливість урахувати глобалізаційні загрози та сучасні виклики зовнішнього середовища; деталізовано ризики стійкого розвитку підприємства за видами.

3. Запропоновано шкалу ухвалення управлінських рішень, відповідно до визначених рівнів ризиків.

4. Уточнено методи управління ризиками стійкого розвитку підприємства, що дозволяє забезпечувати ризикостійкість підприємства в межах визначених напрямів розвитку на ринку й досягати запланованих цільових показників діяльності.

5. Запропоновано економіко-математичну модель оцінки стійкого розвитку підприємств, яка ґрунтується на врахуванні показників ризику та стійкості й дозволяє упереджувати втрати від невідомих, новітніх ризиків.

6. Удосконалено методологічний підхід до оцінки стану стійкого розвитку підприємств, який ґрунтується на використанні економіко-математичної моделі, яка дозволяє врахувати показники ризику та стійкості, що необхідні під час обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємств, а також покладені в основу розроблення механізму управління стійким розвитком.

Основні положення III розділу опубліковані в працях [96; 213; 225; 226].

РОЗДІЛ 4.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

4.1. Інфраструктура стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації

Жоден суб'єкт підприємницької діяльності не здатен втриматися на сучасних ринках лише завдяки самостійним зусиллям – допомога й підтримка партнерів і стейкхолдерів є надзвичайно важливими. Інфраструктурні суб'єкти можуть здійснювати суттєвий вплив на конкурентні позиції підприємства, темпи його діяльності, успішність на ринку тощо. Від їх кількості та якості залежать можливості реалізації на ринку потенціалу товаровиробника в повному обсязі.

Розвиток інфраструктури та інновацій визнаний передумовою економічного поступу в «17 Цілях сталого розвитку» (Ціль № 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура»), які прийняті всіма державами-членами ООН у 2015 році в межах «Порядку денного сталого розвитку 2030» [230], і визнані в Україні також. З позицій держави наявність і ефективна діяльність інституцій, які формують інфраструктуру бізнесу, розширює можливості розвитку для окремих суб'єктів підприємництва.

Оновлення інноваційної та інших видів інфраструктури визначено пріоритетними шляхами досягнення стратегічних цілей розвитку національної економіки в «Національній економічній стратегії на період до 2030 р.» [144].

М. Мельник і І. Лещух акцентують, що у країнах ЄС представлені різноманітні елементи інфраструктури підтримки бізнесу. До них відносять: фінансові інститути; системи інформаційного й консультативного обслуговування підприємництва; навчальні центри з підготовки/перепідготовки фахівців; бізнес-центри та агенції розвитку; бізнес-інкубатори, технологічні та виробничі парки, технологічні центри; спецфірми (рекламні агентства, аудиторські та бухгалтерські фірми) тощо [125].

Необхідність наявності та розвитку інфраструктури підприємницької діяльності в Україні обумовлюється низкою причин, а саме:

- недостатністю інформації у підприємств;
- відсутністю у підприємницьких структур досвіду роботи на нових ринках;
- обмеженістю ділових контактів;
- нестачею/відсутністю ресурсів (матеріальних, фінансових, людських тощо) для самостійної реалізації нових проєктів;
- зростаючими кількісно та якісно ризиками діяльності тощо.

Метою інфраструктури є ефективна партнерська взаємодія з підприємствами, спрямована на підвищення результативності їх діяльності.

Релевантна інфраструктура дозволяє підприємствам скоротити окремі види витрат, втрати часу, підвищити ефективність комунікацій, отримати максимальний PR-ефект, забезпечити адресність власних контактів, визначити пріоритети розвитку, заручитися підтримкою професіоналів, інтегруватися в необхідний простір (техніко-технологічний, інформаційний, комунікаційний тощо).

Отже, дослідження інфраструктури є актуальним теоретико-практичним завданням у нових умовах господарювання.

Різні аспекти інфраструктури досліджували такі науковці, як: І. Ворончак [29], Н. Добіжа [50], Р. Мацьків і Т. Топольницька [124], М. Мельник і І. Лещух [125], К. Сидоренко [167], Б. Стеценко [166] та інші.

Зокрема, Н. Добіжа зазначає, що інфраструктура володіє характеристиками системного утворення, реагує на вплив зовнішніх умов, має взаємопов'язану структуру з чітко встановленими просторовими й часовими обмеженнями, які не можуть суттєво змінюватися; тому її слід розглядати як стійку систему із внутрішніми взаємозв'язками, які відіграють важливу роль у відтворювальному процесі на різних рівнях. Інфраструктурні зв'язки є основою економічної системи [50].

І. Ворончак акцентує, що діяльність суб'єктів посилюється участю підприємств, які володіють досвідом реалізації проєктів, унікальними ресурсами, забезпечують та обслуговують діяльність бізнесу, рух інформації та соціальних благ між суб'єктами та об'єктами і спроможні підвищувати рівень ефективності їх взаємодії, результативності співпраці суспільства й бізнесу [29].

К. Сидоренко пропонує розглядати інфраструктуру за допомогою системного підходу, який дає змогу її визначати як складну сукупність вхідних елементів та виявляти різні типи зв'язків між ними, наявність яких визначає внутрішню динаміку інфраструктури і робить її системою [167, с. 54]. Таким чином, інфраструктура розглядається як доповнюючий елемент у внутрішній структурі управління підприємством.

Р. Мацьків і Т. Топольницька відмічають, що в економічній науковій літературі вчені характеризують інфраструктуру як комплекс галузей, що обслуговують сільське господарство та промисловість. Його складові поділяють на невиробничу (або соціальну) та виробничу інфраструктуру [124]. Тобто, інфраструктурні об'єкти тільки створюють необхідні умови для підприємництва (є підпорядкованими).

Самі науковці Р. Мацьків і Т. Топольницька визначають інфраструктуру як сукупність елементів, які її формують, і яка є механізмом компенсації різноманітності й неупорядкованості впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств з метою підвищити результативність процесів відтворення та їх стійкість на ринку [124]. Тобто, на їх думку, інфраструктура є не забезпечуючою, а є рівноправною підсистемою в діяльності підприємств.

Аналогічної позиції притримується Б. Стеценко, який у монографії «Інституційна фінансова інфраструктура: глобальні імперативи та українські реалії» зазначає, що підхід до визначення інфраструктури, як обслуговуючої, тобто підпорядкованої системи, є надто обмеженим і не характеризує всього можливого спектру відносин, які реалізуються за її допомогою [166, с. 17].

Керівник галузевої практики інфраструктури, транспорту та логістики фірми KPMG А. Тимошенко також зазначає, що традиційне визначення концепції інфраструктури змінюється і це матиме наслідки для всіх гравців сектору – держави, бізнесу, суспільства та інвесторів. Інфраструктура в Україні буде неминуче відновлюватися з урахуванням актуальних у світі тенденцій і сучасних технологій [169].

Л. Литовченко, О. Хлопоніна-Гнатенко і В. Михайленко, аналізуючи фактори впливу на діяльність підприємств, відзначають, що фактор, пов'язаний зі ступенем залежності підприємства від збоїв інфраструктури набуває особливого значення в умовах дії воєнного положення [120], тобто підносять важливість інфраструктури на високий рівень.

Ми поділяємо цю думку науковців і практиків.

Н. Добіжа під інфраструктурою розуміє сукупність елементів продуктивних сил (галузей, виробництв і видів діяльності), що забезпечують цілісний характер національної економіки та її окремим комплексам і сферам, функціональне призначення яких – у створенні загальних умов, які забезпечують відтворення робочої сили й ефективне функціонування основного виробництва [50].

Отже, відзначимо, що *під інфраструктурою стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації* ми розуміємо *таку наявну сукупність суб'єктів, представлених у реальному та віртуальному середовищах, які завдяки ефективній взаємодії та співпраці надають можливість підприємству реалізувати цілі стійкого розвитку*. Таке розуміння дозволяє акцентувати увагу на партнерській взаємодії з усіма суб'єктами бізнес-середовища, на піднесенні важливості інфраструктури з рівня забезпечуючої на рівень рівнозначної з іншими підсистемами в управлінні діяльністю підприємства, що є важливим в нових умовах розвитку світової та національної економік.

І. Ворончак констатує, що поєднання елементів соціальної, інституційної та інформаційної інфраструктури створює сприятливе

середовище розвитку, і пропонує систему інфраструктурного забезпечення, представлену на рис. 4.1 [29].



Рис. 4.1. Система інфраструктурного забезпечення, запропонована

І. Ворончак [29]

Ми не поділяємо позиції цього автора щодо терміну «інфраструктурне забезпечення», який нівелює значення інфраструктури в сучасних умовах. Зі схеми видно, що І. Ворончак виділяє такі елементи інфраструктури, як:

- інформаційна,
- інституційна,
- соціальна.

Такий перелік видів інфраструктури є явно недостатнім для окреслення всього спектру можливих суб'єктів діяльності в цій сфері.

Р. Мацьків і Т. Топольницька в дослідженні інфраструктури ринків зазначають про такі види інфраструктур, виокремлювані іншими науковцями [124]:

- виробничу (інженерно-технічну),
- ринкову (яка забезпечує рух продукції),
- інформаційну (забезпечує функціонування інформаційного середовища),
- інституційну (забезпечує управління економікою),
- соціально-виробничу/ санітарну (яка є сукупністю видів діяльності та матеріальних об'єктів з охорони природи й оздоровлення довкілля),
- підприємницьку (забезпечує підтримку й розвиток підприємництва),
- інноваційну (обслуговує реалізацію інноваційної діяльності),
- екологічну (забезпечує охорону та покращення навколишнього середовища).

З точки зору Р. Мацьків і Т. Топольницької, така докладна деталізація є не досить доцільною, і всі види можна розглянути в межах соціальної та виробничої інфраструктури. На наш погляд, деталізація потрібна, і її доцільність обґрунтовується необхідністю урахування підприємствами всіх можливостей, які відкриваються перед ними в нових умовах господарювання, на нових ринках.

Відтак, узагальнимо складові інфраструктури стійкого розвитку підприємств в Україні за видами, до яких відносимо:

- логістична інфраструктура,
- транспортна інфраструктура,
- інформаційна інфраструктура,
- комунікаційна інфраструктура,
- енергетична інфраструктура,
- комунальна інфраструктура,
- консалтингова інфраструктура,
- фінансова інфраструктура,
- інвестиційно-інноваційна інфраструктура,
- інфраструктура знань,
- ринкова інфраструктура,
- виробничо-технологічна інфраструктура,
- інституційна інфраструктура,
- соціальна інфраструктура.

Розглянемо їх.

Логістична інфраструктура, враховуючи зруйнованість ланцюгів постачання, а також довгу й дорогу логістику, є надзвичайно важливою. Вона спрямована на виконання замовлень підприємств на засадах аутсорсингу. Включає складські приміщення, логістичні центри, оптово-роздрібні бази, логістичні фірми тощо.

Транспортна інфраструктура поширюється на всі види перевезень (залізничний транспорт, автотранспорт, авіатранспорт, трубопроводи, річковий транспорт, морський транспорт, електротранспорт) і включає транспортні компанії, порти, вокзали тощо.

Інформаційна інфраструктура забезпечує надання й обробку інформації (про ринки, конкурентів, споживачів, актуальні проблеми й потреби, можливості та напрями співпраці тощо). Вона представлена в реальному й

віртуальному середовищах і включає комплекс ІТ програм, комп'ютерного обладнання, а також інформаційні агентства тощо.

I. Ворончак зазначає, що інформаційна функція партнерських структур надає змогу поглибити зрозуміти потреб та інтересів стейкхолдерів бізнесу та включати їх цілі у практику корпоративного управління як елемент ціннісного та смислового рівня організаційної культури [29].

Комунікаційна інфраструктура надає можливість встановлювати комунікації та налагоджувати співробітництво між партнерами, стейкхолдерами та клієнтами підприємств, транслювати й формувати громадську думку, а також суспільні вимоги до бізнесу. Вона також представлена в реальному й віртуальному середовищах і включає: засоби зв'язку між підприємством і контрагентами, засоби масової інформації, регіональні асоціації підприємців, регіональні торгово-промислові палати, профільні громадські об'єднання, рекламні агенції, менеджмент-технології для управління бізнесом, які здатні оптимізувати внутрішні комунікації на підприємстві.

Енергетична інфраструктура розгалужена за видами енергії (електроенергію, пальне, паливо, енергію з альтернативних джерел – сонця, води, вітру, біоенергію) і включає компанії, які займаються виробництвом, транспортуванням і реалізацією енергетичних ресурсів.

Комунальна інфраструктура включає об'єкти комунальної сфери (комунальні компанії, організації, фірми й підприємства), які займаються наданням усіх видів комунальних послуг.

Консалтингова інфраструктура включає аналітичні й дослідницькі центри; маркетингові фірми, які займаються дослідженнями ринків; агенції регіонального розвитку, правозахисні організації, а також усі фірми, які займаються наданням консалтингових послуг (юридичних, аудиторських, аналітичних тощо). Вона забезпечує можливість для підприємств делегування повноважень або спільного ухвалення рішень з проблемних питань, що не можливо вирішити самотійно.

Фінансова інфраструктура необхідна для забезпечення доступності до фінансів для відновлення й розвитку бізнесу. Вона включає банківську систему, фінансово-кредитні установи й компанії, які займаються кредитуванням тощо.

Дефініція «фінансова інфраструктура» є новою та була введена в кінці ХХ – на початку ХХІ ст., коли інституції, явища та процеси, які вона характеризує (стрімкий ріст фінансових ринків, операцій тощо), набули масштабних змін [166].

Б. Стеценко визначає фінансову інфраструктуру як сукупність фінансових інституцій, які функціонують на фінансовому ринку та на ринку фінансових послуг, і виконують функції переміщення, мобілізації та інвестування ресурсів [166, с. 24].

Інвестиційно-інноваційна інфраструктура включає інвестиційні фонди, бізнес-яголи, стартап-акселератори, технополіси, інноваційні фонди, венчурні фонди, венчурні компанії тощо. О. Карлова і Я. Секірож відзначили загальну тенденцію обмеженості інноваційних ресурсів, яка визначена складним економічним становищем [86], отже ці суб'єкти інфраструктури є надзвичайно важливими.

Інфраструктура знань включає наукові та навчальні заклади, заклади вищої освіти, науково-дослідні інститути, наукові установи, які займаються науково-дослідними розробками; ОПІВ (об'єкти прав інтелектуальної власності); система патентування тощо.

Виробничо-технологічна інфраструктура – система виробничих ресурсів, а також розроблення, виробництва, реалізації та обслуговування технологій (насамперед – нових): інформаційних, комунікаційних, хмарних та інших (у т. ч. цифрових). Включає: ресурсні фірми, центри трансферу технологій, центри колективного використання технологій, аутсорсингові фірми, виробничі майстерні тощо.

Ринкова інфраструктура включає АТЛ та ВТЛ-агенції, установи, які займаються ліцензуванням, стандартизацією, сертифікацією тощо.

Н. Добіжа до суб'єктів ринкової інфраструктури відносить ярмарки, аукціони, виставки, торгові доми, дистриб'ютори, дилерські мережі (сервіси тощо), фірмові технічні центри, фірмові магазини, прокатні пункти, орендодавці, надавачі послуг, лізингові компанії [50].

Р. Мацьків і Т. Топольницька відмічають перетворення значення ринкової інфраструктури з пасивного діяча ринку на рівноправного партнера для всіх галузей господарської діяльності, що забезпечує ефективне організаційне, матеріально-технічне та фінансово-економічне підґрунтя для розвитку всієї економіки [124].

Б. Стеценко критикує визначення ринкової інфраструктури як «сукупності особливих інститутів, які реалізують функції надання спеціальних послуг суб'єктам підприємництва з метою створення нормальних умов функціонування, для найкращої реалізації їх інтересів і подальшої інтеграції в єдину економічну макросистему». Він наголошує на обслуговуючому, забезпечуючому характері, що окреслений у визначенні та є застарілим підходом [166, с. 17].

Основне призначення інфраструктури ринку – забезпечення високої концентрації попиту та пропозиції [50].

Інституційна інфраструктура демонструє наскільки держава зацікавлена в підтримці бізнесу в країні. За визначенням Н. Феній, інституційне середовище створює умови діяльності, впливає на економічну безпеку підприємства, дає змогу підприємству встановити чіткі правила гри, захищати власні права й ефективно взаємодіяти з різними гілками влади [182].

Інституційна інфраструктура включає регіональні та галузеві об'єднання підприємств, органи державної влади та місцевого самоврядування, регіональні фонди підтримки, торгово-промислові палати, представництва міжнародних організацій тощо. За визначенням Р. Мацьків і Т. Топольницької, інституційна інфраструктура – це урядові, науково-дослідні, проектно-конструкторські установи, які не беруть безпосередньої участі у виробництві [124].

М. Мельник і І. Лещух зазначають, що існування ефективної, розвиненої та дієвої інституційної інфраструктури є важливим фактором стимулювання підприємництва та пришвидшення адаптації бізнес-суб'єктів до ринкових умов [125].

Соціальна інфраструктура включає об'єкти соціально-культурної сфери, які є необхідними у формуванні людського, інтелектуального та соціального капіталів та в забезпеченні соціально-орієнтованої діяльності підприємств.

М. Бучнев і В. Руденко відзначають, що важливим для розвитку HR є соціальний компонент, який включає покращення творчих, освітніх і культурних характеристик особистості, що пов'язано з фундаментом сталого розвитку. Підвищення рівня освіти, професійного розвитку й культури сприяють створенню ринку кваліфікованої робочої сили, яка здатна впроваджувати інновації, адаптуватися до змін, що поліпшує загальний рівень благополуччя суспільства та є ключовим завданням розвитку [19].

Схематично елементи інфраструктури стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації представлені на рис. 4.2.

Така систематизація суб'єктів інфраструктури дозволяє підприємствам завдяки ефективній взаємодії з новими стейкхолдерами:

- посилювати стійкість функціонування на різних ринках,
- визначати нові можливості й розвивати нові напрями діяльності,
- підвищувати ефективність діяльності,
- розширювати й урізноманітнювати діяльність на кожному з ринків.

Така розгалужена мережа інфраструктурної підтримки стійкого розвитку підприємств є структурованою відповідно до визначеного в Україні поділу на області, територіальні громади.

К. Сидоренко в дослідженні, присвяченому аналізу виробничої інфраструктури, зазначає, що з урахуванням системного характеру виробничу інфраструктуру слід аналізувати як узагальнений елемент в економічній

системі чи на різних її рівнях [167, с. 52]: суб'єкта діяльності, країни, групи країн (можливо, регіону світової економіки), глобальному.

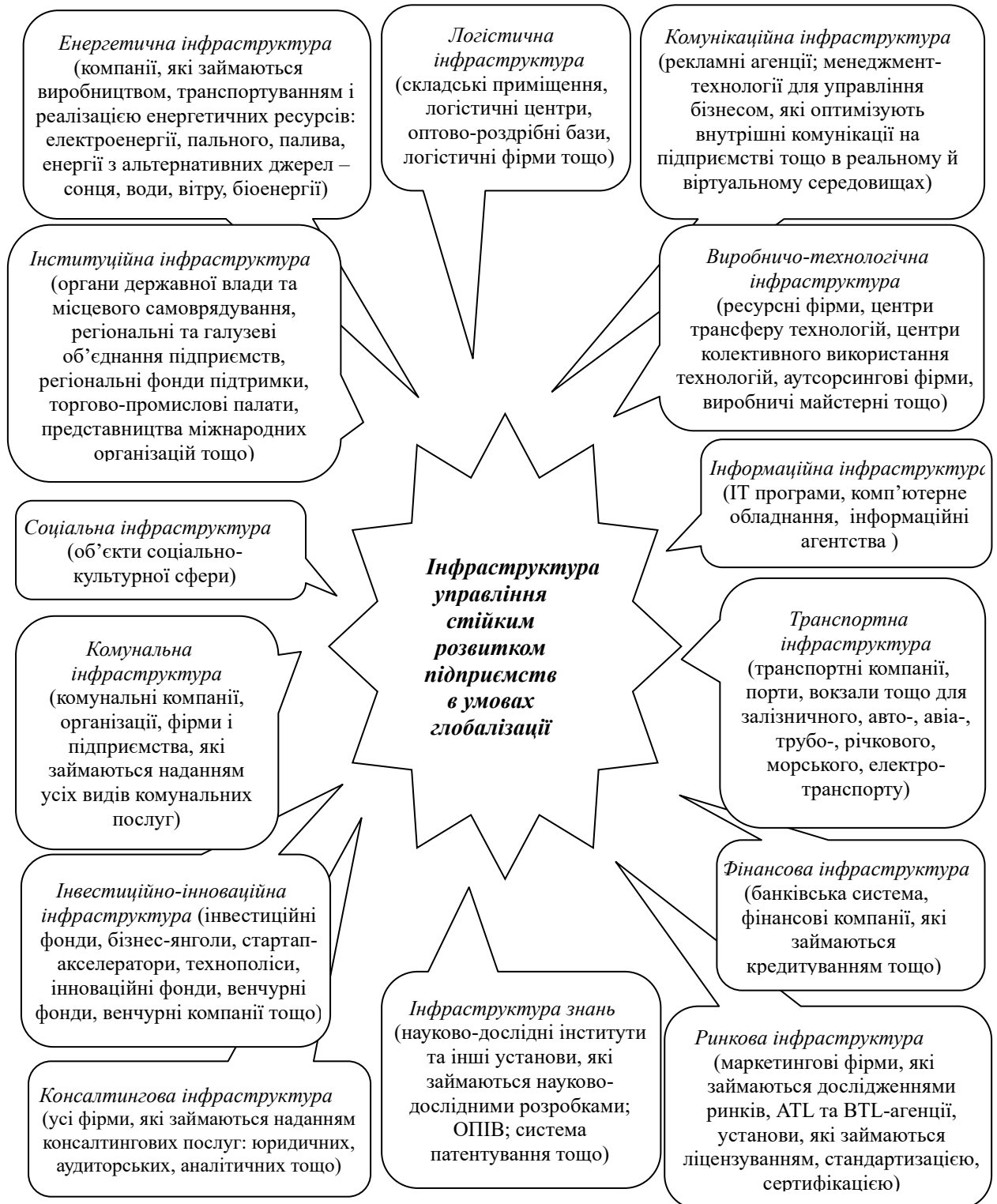


Рис. 4.2. Елементи інфраструктури стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації (складено автором)

Р. Мацьків і Т. Топольницька інфраструктуру всіх видів ринків пропонують класифікувати на три групи за територіальною ознакою [124]:

- національна – діє в межах території всієї країни;
- регіональна – діє в межах окремої області або кількох областей;
- локальна – діє на рівні окремих підприємств або груп підприємств.

Отже, поділ на глобальну, національну, регіональну та локальну інфраструктури є найбільш змістовним.

Також існують інші підходи до класифікації видів інфраструктури. Зокрема, Р. Мацьків і Т. Топольницька вказують на поділ за галузевою ознакою [124]:

- міжгалузева, що обслуговує багато галузей економіки (зв'язок електро- та газозабезпечення, транспортна тощо);
- внутрішньогалузева, яка обслуговує одну галузь.

Відтак, класифікацію інфраструктури стійкого розвитку підприємств в Україні можна схематично представити (рис. 4.3).

Така класифікація інфраструктури є найбільш змістовною і дозволяє підприємствам ознайомитися з усім спектром суб'єктів, представлених на даному ринку.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі висновки:

- систематизовано складові інфраструктури стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації за видами, до яких віднесено суб'єктів логістичної, транспортної, інформаційної, комунікаційної, енергетичної, комунальної, консалтингової, фінансової, інвестиційно-інноваційної, інституційної, соціальної, виробничо-технологічної, ринкової інфраструктур та інфраструктури знань;
- визначено суб'єкти для кожного з видів інфраструктури;



Рис. 4.3. Класифікація інфраструктури стійкого розвитку підприємств в Україні (складено автором)

– уточнено визначення поняття *інфраструктури стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації*, під яким запропоновано розуміти таку наявну сукупність суб'єктів представлених у реальному та віртуальному середовищах, які завдяки ефективній взаємодії та співпраці надають можливість підприємству реалізувати цілі стійкого розвитку, що дозволяє акцентувати увагу на партнерській взаємодії з усіма суб'єктами бізнес-середовища, на піднесенні важливості інфраструктури з рівня забезпечуючої на рівень рівнозначної з іншими підсистемами в управлінні діяльністю підприємства, що є важливим у нових умовах розвитку світової та національної економік;

– таке розуміння інфраструктури та її складових надає можливість підприємствам розширювати свою діяльність, підвищувати її ефективність,

посилювати стійкість функціонування на різних ринках, визначати нові можливості шляхом взаємодії з новими стейкхолдерами;

– розширено класифікацію інфраструктури стійкого розвитку за ознаками територіальної приналежності, галузевої приналежності та за видами, яка є найбільш змістовною і представляє весь спектр суб'єктів, які можуть бути використані підприємствами з метою стійкого розвитку бізнесу.

Вибір підприємством суб'єктів інфраструктури управління стійким розвитком (у т.ч. виробничо-збутовими бізнес-процесами, інформаційними потоками тощо) дозволяє оптимізувати його діяльність.

Актуалізація важливості інфраструктури в управлінській діяльності підприємства передбачає використання значного кола інструментів, що впливають як на економічні, так і на соціальні процеси. Їх аналіз потребує окремого дослідження.

4.2. Інструментарій управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації

Основним напрямом перебудови українських підприємств, відповідно до нових вимог світового й національного розвитку, є впровадження сучасних технологій і систем управління. Вітчизняні підприємства, діючи в умовах економічної кризи, крім традиційних, мають опанувати нові дієві інструменти управління, які з'являються з поширенням глобалізації у світовій економіці та позитивно зарекомендували себе у практиці закордонних суб'єктів підприємництва. Орієнтація на передовий досвід та технології дозволить підвищити рівень ефективності, інноваційності, цифровізації та інтелектуалізації діяльності, сприятиме виходу із затяжної економічної кризи.

Інструментарій управління розвитком підприємств розглядали такі науковці, як: О. Бабчинська і В. Соколовська [4], Р. Біловол [9], Р. Жовновач, Т. Петленко і А. Орлова [64], І. Запужляк, Г. Зелінська і С. Побігун [79], О. Кириченко [90], М. Климчук, Т. Ільїна, С. Климчук, Н. Хоменко [91],

Н. Скопенко і О. Когут [161], Д. Куча [167, с. 77], О. Ходирева [187], Ю. Каракаш і І. Малик [85] та інші.

Зокрема, О. Ходирева відзначила, що система управління розвитком підприємства спирається на: цілі розвитку підприємства, методолого-методичні інструменти та наявні ресурси й обмеження [187]. О. Заїка і В. Ткаченко зазначають, що процес управління розвитком підприємства означає управління його функціонуванням, яке включає різні об'єкти, задачі й інструменти для досягнення поставлених цілей [66]. Таким чином, науковці констатують, що інструменти є одним із фундаментальних елементів механізму управління підприємством.

Практики також аналізують різні можливості інструментарію: наприклад, компанія Bain&Company щорічно досліджує інструменти управління розвитком підприємств [203].

Р. Жовновач, Т. Петленко і А. Орлова відзначають зміщення фокусу в управлінні підприємством від виробництва на людські ресурси, фактори соціальної взаємодії, налагодження комунікацій зі стейкхолдерами тощо [64].

Наявне теоретико-методичне забезпечення управлінської діяльності представлене широким спектром різноманітних інструментів, але сучасні практики, означені глобальними змінами, розкривають їх недоліки й обумовлюють причини перегляду традиційних інструментів та визначення нових засобів управління, важелів, методів, способів, прийомів, технологій тощо, які є своєрідними каталізаторами їх економічного зростання – стійкого розвитку.

Сучасний інструментарій управління розвитком підприємств представлений широким спектром різноманітних видів інструментів. І. Запухляк, Г. Зелінська і С. Побігун під інструментами реалізації змін на підприємстві розуміють способи, засоби впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему з метою забезпечення високої ефективності реалізації процесу управління змінами [79].

Під інструментарієм управління стійким розвитком підприємств ми розуміємо таку системну сукупність методів, прийомів, підходів, видів аналізу і способів впливу на соціо-еколого-економічну діяльність підприємства, яка надає можливість йому ефективно розвиватися та посилювати стійкі позиції на ринку.

Розглянемо складові елементи інструментарію управління стійким розвитком докладно.

І. Запхляк, Г. Зелінська і С. Побігун представили, на наш погляд, всеохоплюючу класифікацію інструментів управління розвитком підприємств за ознаками [79]:

За характером впливу: технологічні, соціально-психологічні, адміністративні, економічні.

За напрямом впливу: непрямого та прямого впливу.

За способом урахування інтересів співробітників: морального, матеріального, владного впливу.

За формою впливу: кількісні та якісні.

За функціональною спрямованістю: планові, організаційні, координаційні, мотиваційні, контрольні, регулювальні.

За сферою застосування: фінансові, маркетингові, операційні тощо.

За ступенем новизни: адаптивні, творчі, селективні, стандартні, нестандартні (інноваційні, креативні, пошукові).

За масштабом: загальні та спеціальні.

За фактором часу: статичні та динамічні (оптимізаційні, балансові).

За тривалістю: довго-, середньострокові, поточні (стратегічні, оперативні, тактичні).

За формою вираження: аналітичні й концептуальні.

За напрямом дії: внутрішні й зовнішні.

За радикальністю дії: адаптаційні й біфуркаційні.

Н. Скопенко і О. Когут до менеджмент-інструментарію для забезпечення стійкого розвитку підприємств віднесли такі інструменти (рис. 4.4) [161]:



Рис. 4.4. Інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємства, систематизовані Н. Скопенко і О. Когут [161]

– економічні (стратегічне й техніко-економічне планування; облік і аудит; управління фінансами й витратами якістю, ризиками, інвестиціями та інноваціями; бюджетування; систему контролінгу; стимулювання; ефективний маркетинг; аутсорсинг; бенчмаркінг; реінжиніринг; збалансовану систему показників; функціонально-вартісний аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз);

– соціальні (соціальна відповідальність; організаційна структура; корпоративна культура; управління персоналом, системою мотивації, соціальною політикою; навчання й підвищення кваліфікації; комунікація між різними ланками управління; моральний клімат; розвиток потенціалу людських ресурсів);

– екологічні (виробництво екологічнобезпечної продукції; ресурсоемність та енергоємність технологічних процесів; еколого-аудиторська діяльність;

екологічне планування й контроль; управління відходами; модернізація технічного оснащення; сертифікація та стандартизація; екологічне страхування; екологічний маркетинг).

На думку Т. Степаненко, складовими елементами механізму стимулювання сталого розвитку є такі інструменти [165]:

- інвестиційні (ресурси та програми);
- податкові;
- інституційні (національні механізми та правові норми підвищення потенціалу розвитку);
- інноваційні (ефективність використаних ресурсів).

Д. Куча систематизував такі основні економічні методи, які входять до механізму стійкого розвитку підприємства [167, с. 77]:

- техніко-економічне планування – допомагає визначати програму діяльності підприємства;
- економічне стимулювання – забезпечує формування рівня доходів персоналу залежно від внеску кожного в загальний результат праці;
- економічна відповідальність за результати діяльності органів управління підприємством, що включає метод компенсації втрат, які можуть виникнути з вини органів управління.

Р. Біловол усі методи управління підприємством поділяє на [9]:

- організаційно-розпорядчі,
- економічні,
- соціально- психологічні.

Відтак, узагальнимо інструменти за характером впливу й віднесемо:

- до економічних: бюджетування, планування, прогнозування, облік і аудит, кошториси, економічні стимули, премії, матеріальні заохочення, санкції тощо;

- до соціально-психологічних: соціальні плани, моральні стимули, культура взаємовідносин, встановлення групових норм, обов'язків, загальних «правил гри» тощо;

- до технологічних: техніко-технологічні вимоги, конструкторська документація тощо;

- до організаційно-адміністративних: розпорядчі й дисциплінарні документи (накази, розпорядження, інструкції, положення, плани, штатні розписи, регламенти, договори, вказівки, стратегічні карти), контролінг, регламентація, моніторинг, реінжиніринг, підвищення за службовою ієрархією, аутсорсинг тощо;

- до екологічних: стандарти, вимоги тощо.

О. Кириченко зазначає, що у сфері управління відбувається поступовий перехід від традиційних виробничої та ринкової систем управління до управління технологічним розвитком [90]. Отже, серед сучасних технологій управління підприємством слід відзначити:

- ERP-системи,
- інжиніринг/реінжиніринг бізнес-процесів,
- цифровізація контролінгу,
- грейдінг та інші.

О. Кириченко зазначає, що у практиці європейського менеджменту використовують три базові групи технологій в управлінні [90]:

- планування управлінських рішень (від англ. planning);
- реалізації управлінських рішень (від англ. structuring);
- технології зміни організаційної структури (від англ. adaptable).

М. Бучнев і В. Руденко виділяють такі цифрові технології, які відкривають перед підприємствами нові горизонти управління організаційними змінами [19]:

- великі дані (Big Data),
- штучний інтелект (AI),

- віртуальна реальність (VR),
- доповнена реальність (AR).

Вітчизняні підприємства можуть здійснювати трансферт новітніх управлінських технологій або впроваджувати самостійні інноваційні рішення.

М. Климчук, Т. Ільїна, С. Климчук і Н. Хоменко акцентують увагу на стрімкому розвитку цифрової економіки й відзначають посилення промислового Інтернету, під яким розуміють мережу фізичних об'єктів, систем, платформ і додатків із вбудованими в них технологіями обміну даними в межах внутрішнього контуру підприємства, зі стейкхолдерами та із зовнішнім середовищем взагалі (використання відкритих віртуальних ресурсів, баз даних тощо). За прогнозами компанії Accenture, до 2030 р. цей сектор сприятиме зростанню світового ВВП на 14,2 трлн дол. США (що для 20 провідних економік світу становить ще додатково плюс 1% до їх прогнозованих темпів зростання) [91].

Отже, всі технології управління можна систематизувати:

- за функціональним призначенням (відповідно до функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю);
- за сферами управління (персоналом, фінансами, логістикою, виробництвом, збутом, стратегічне управління бізнес-процесами тощо);
- за об'єктами управління (якістю, виробництвом, поставками, контрактами, витратами, ресурсами, розвитком, колективом, охороною навколишнього середовища, ризиками);
- за рівнем технологічності (традиційні, новітні).

Отже, узагальнено система наявних інструментів управління стійким розвитком підприємств представлені на рис. 4.5.

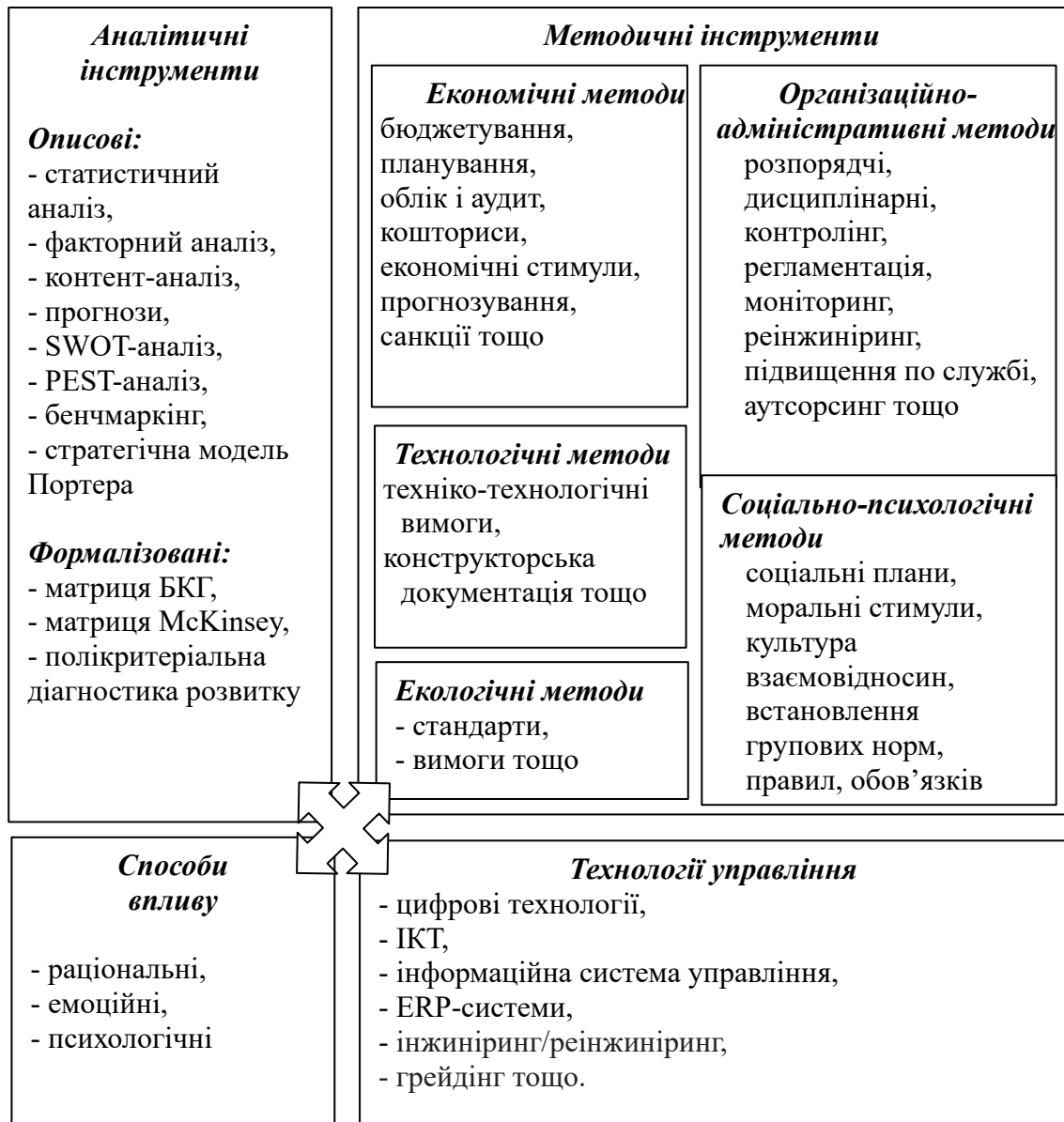


Рис. 4.5. Інструментарій управління стійким розвитком підприємств
(складено автором)

Систематизація інструментарію управління стійким розвитком підприємств дозволяє вирішувати важливу науково-практичну задачу забезпечення підприємств сучасними дієвими інструментами, які здатні впливати на підвищення ефективності, суттєве оновлення діяльності.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримані такі висновки:

– уточнено сутність поняття *інструментарію управління стійким розвитком підприємств*;

– систематизовано інструментарій управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації за видами аналізів, технологій, методів і способів впливу.

Уточнення та систематизація інструментарію управління стійким розвитком дозволяє підприємствам розширювати спектр управлінських дій, посилювати бізнес-позиції в діловому світі та забезпечувати ефективне функціонування й майбутній стійкий розвиток.

4.3. Концептуальна модель управління стійким розвитком підприємств

Поступова еволюція технологічних укладів і вплив у ХХІ ст. на світовий розвиток нового технологічного устрою підштовхнув до посилення глобалізаційних процесів, структурних перебудов світової та національних економік, докорінних змін у системі функціонування окремих економічних суб'єктів. Новий етап техніко-економічного розвитку характеризується посиленням турбулентності та впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Відтак, усе більшого значення набуває нова парадигма управління розвитком підприємства, що спрямована на забезпечення гнучкості, пристосування моделі розвитку підприємств до невизначеності середовища функціонування.

Проблематика побудови бізнес-моделей функціонування не є новою для науковців. Зокрема, значного поширення у світових практиках набула бізнес-модель А. Остервальдера та І. Піньє [138]. Серед українських науковців відзначимо С. Арєф'єва і І. Мягких [167], В. Кудрявцева [117], Л. Демиденко [43], О. Ястремська і О. Ястремська [203], які досліджували різні аспекти моделювання бізнес-діяльності вітчизняних підприємств. Але наразі формалізованої бізнес-моделі управління стійким розвитком підприємств ще

не створено.

Проаналізуємо наявні пропозиції науковців щодо створення бізнес-моделей. Взагалі, бізнес-модель – це своєрідний шаблон створення підприємством соціально-економічних цінностей; деталізований опис концептуальної ідеї створення/розвитку бізнесу; структуроване бачення оптимального використання потенціалу (ресурсів і можливостей) підприємства.

С. Ареф'єв і І. Мягких запропонували авторську модель з використанням функціонально-структурного підходу до розвитку підприємництва (рис. 4.6).

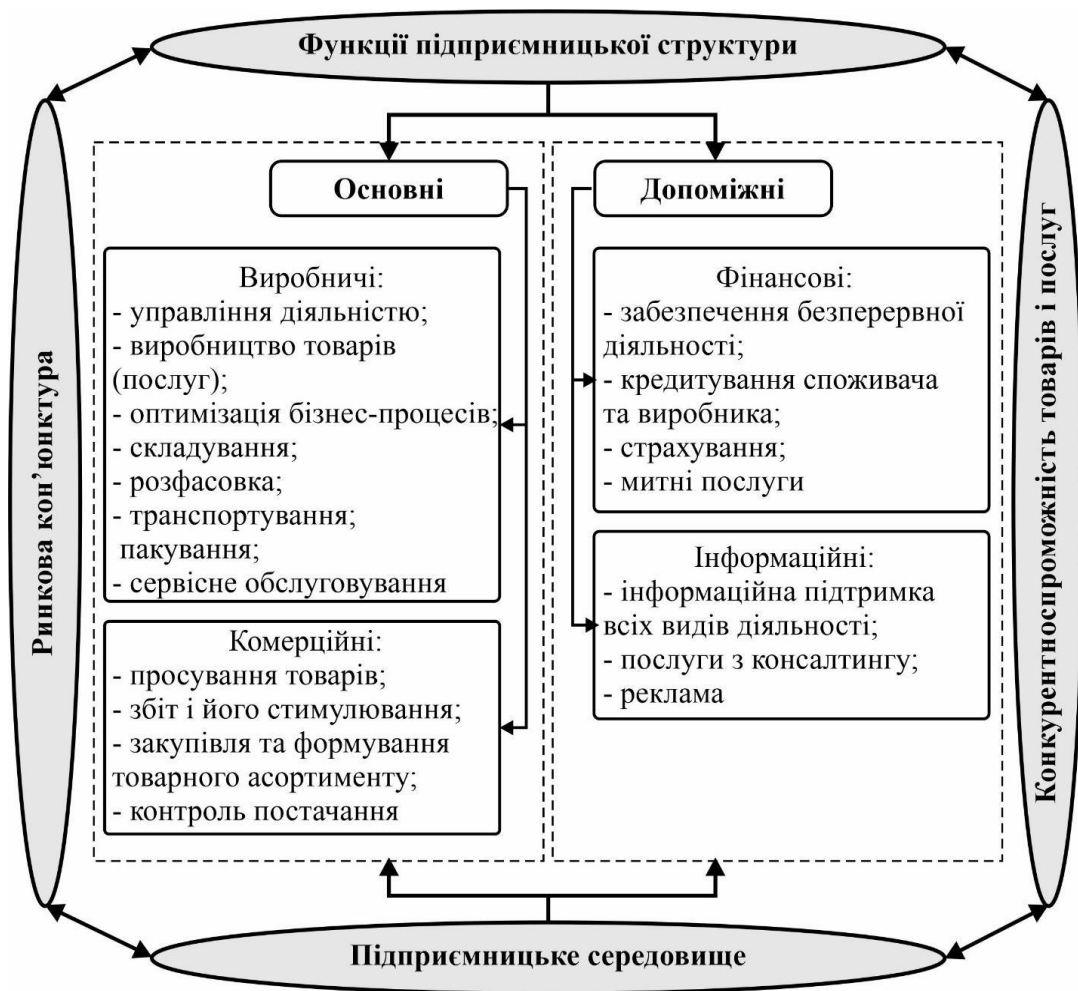


Рис. 4.6. Модель функціонально-структурного підходу до розвитку підприємництва С. Ареф'єв і І. Мягких [167, с. 107]

Перевагами моделі С. Ареф'єва і І. Мягих, на наш погляд, на відміну від інших подібних моделей, є акцент на врахуванні ринкової кон'юнктури та підприємницького середовища, що є важливими в умовах функціонування нової економіки.

Л. Демиденко запропонував власну концептуальну модель забезпечення стійкого розвитку підприємства (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Концептуальна модель забезпечення стійкого розвитку підприємства, запропонована Л. Демиденко [43]

Модель Л. Демиденко складається з чотирьох підсистем стійкого розвитку [43]:

- цільова підсистема (завоювання лідерських позицій, задоволення потреб ринку, прискорення впровадження досягнень НТП, підвищення рівня економічної ефективності тощо),
- підсистема забезпечення (ресурсне, інформаційне, інструменти й методи механізму),
- функціональна підсистема (планування, організація, мотивація, контроль),
- підсистема управління (прийняття й реалізація управлінських рішень, управління персоналом тощо).

У цілому ця модель містить типові блоки для будь-якої бізнес-моделі, і до особливостей стійкого розвитку, які в ній урахovanі, можна віднести «*Випереджаюче управління*» і «*Створення та управління внутрішнім і зовнішнім інформаційним середовищем*». Хоча цього явно недостатньо, щоб повною мірою реалізувати концепцію стійкого розвитку.

О. М. Ястремська і О. О. Ястремська запропонували концептуальну модель управління розвитком промислових підприємств (рис. 4.8), яка визначає принципи й функції діяльності.

До загальних принципів управління розвитком промислових підприємств О. М. Ястремська і О. О. Ястремська додали такі принципи [203]:

- збалансованості економічної, екологічної та соціальної складових,
- гідні й безпечні умови життєдіяльності,
- гуманізму, демократії та загальнолюдських цінностей,
- раціонального використання природних ресурсів.

Така модель фактично дозволяє обрати прийнятний для підприємства вид розвитку, але не визначає взаємозв'язків між цим вибором і зовнішніми вимогами, що є важливим у сучасних умовах господарювання.

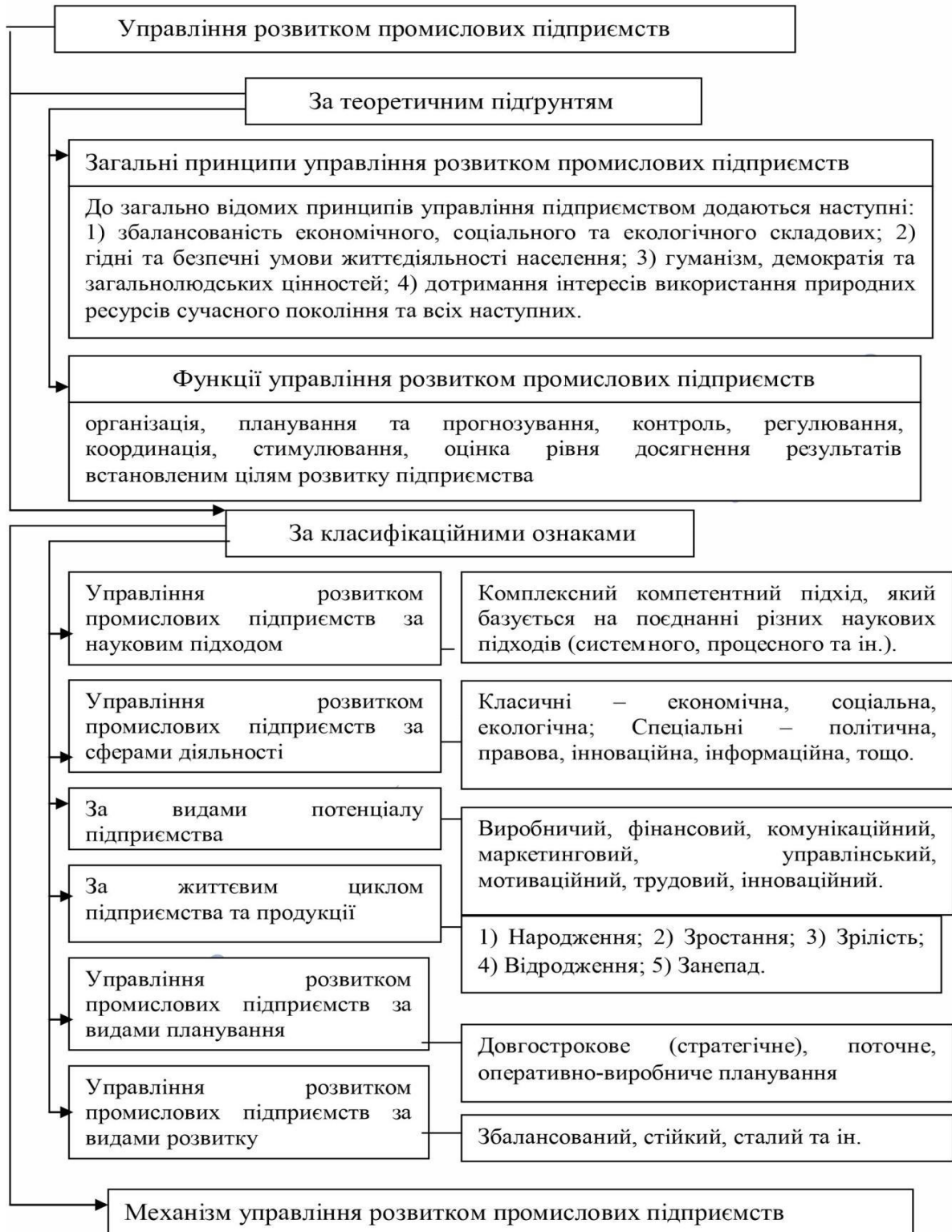


Рис. 4.8. Концептуальна модель управління розвитком промислових підприємств, запропонована О. М. Ястремською і О. О. Ястремською [203]

В. Кудрявцев запропонував модель управління стійким економічним розвитком транспортних підприємств, до якої включив блоки (рис. 4.9) [117]:

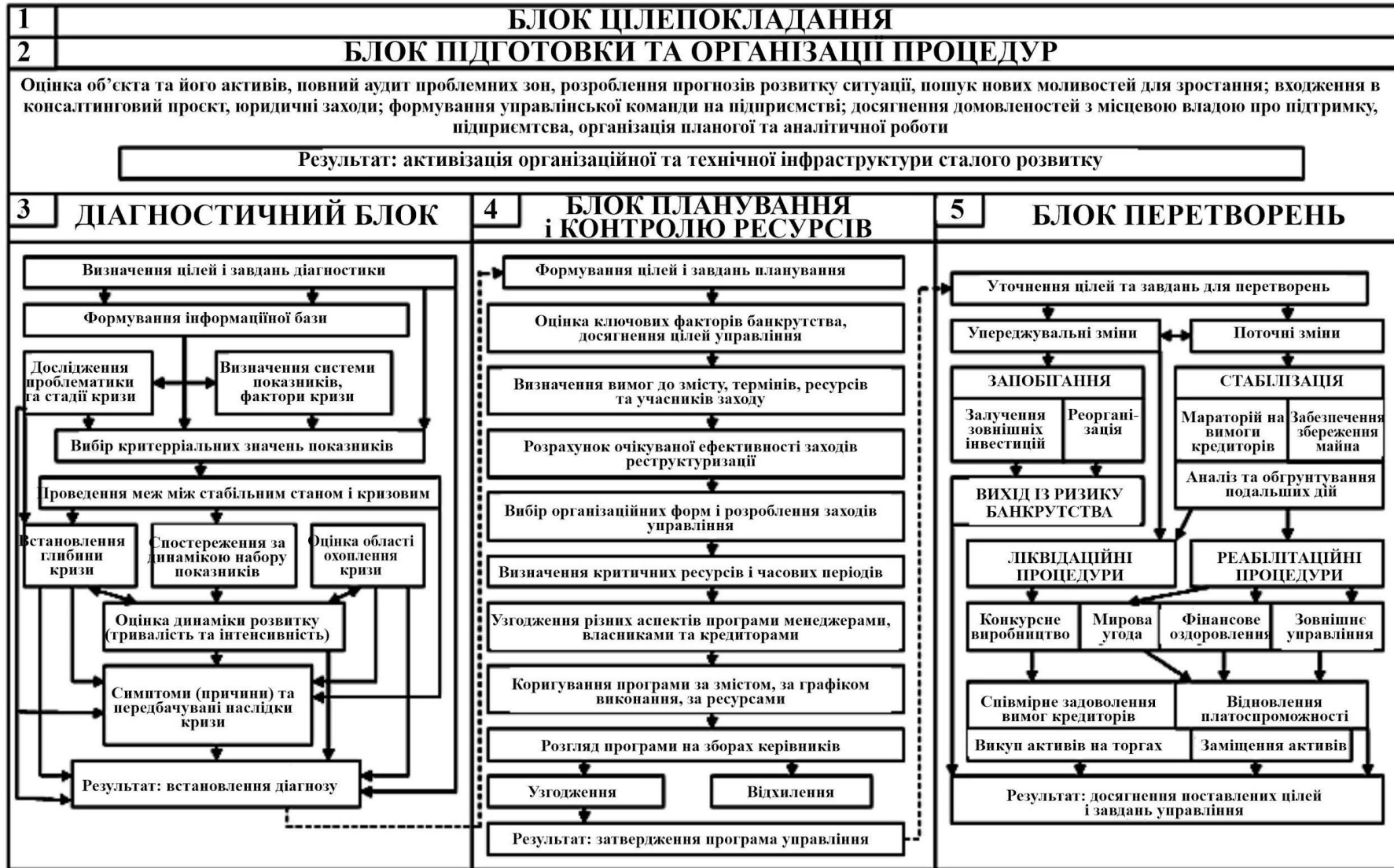


Рис. 4.9. Система управління стійким розвитком транспортного підприємства, запропонована [117]

- цілепокладання,
- підготовки та організації процедур,
- діагностичний,
- планування й контролю,
- перетворень.

На наш погляд, ця модель більше орієнтована на виведення підприємства з кризи та не визначає взагалі управлінські рішення для забезпечення стійкості в умовах невизначеності. Перевагами цієї моделі, на наш погляд, є «Активізація організаційної та технічної інфраструктур» у блоці підготовки та «Симптоми (передбачення) та передбачувані наслідки кризи» в діагностичному блоці, що є необхідними для забезпечення стійкого розвитку.

О. Бабчинська, В. Соколовська у процесі розроблення бізнес-моделі менеджменту підприємства вагому увагу приділили (рис. 4.10):

- *створенню ціннісної пропозиції,*
- *створенню ланцюга цінності,*
- *заходам щодо утримання цінності.*

Вважаємо, що для сучасних умов підприємництва ці елементи бізнес-моделі є надзвичайно актуальними.

Прогресивна модель управління стійким розвитком має відповідати всім вимогам сучасності. О. Герасимова, І. Каширнікова і К. Спірідінова стійкість розвитку представляють з такою послідовністю взаємозв'язаних компонентів: потужна промисловість – передові технології – інновації – науково-технічний прогрес – висококваліфіковані кадри – розвинена система самоосвіти [33]. Відтак, новітні технології, інновації, система самовдосконалення мають бути обов'язково в ній представлені.

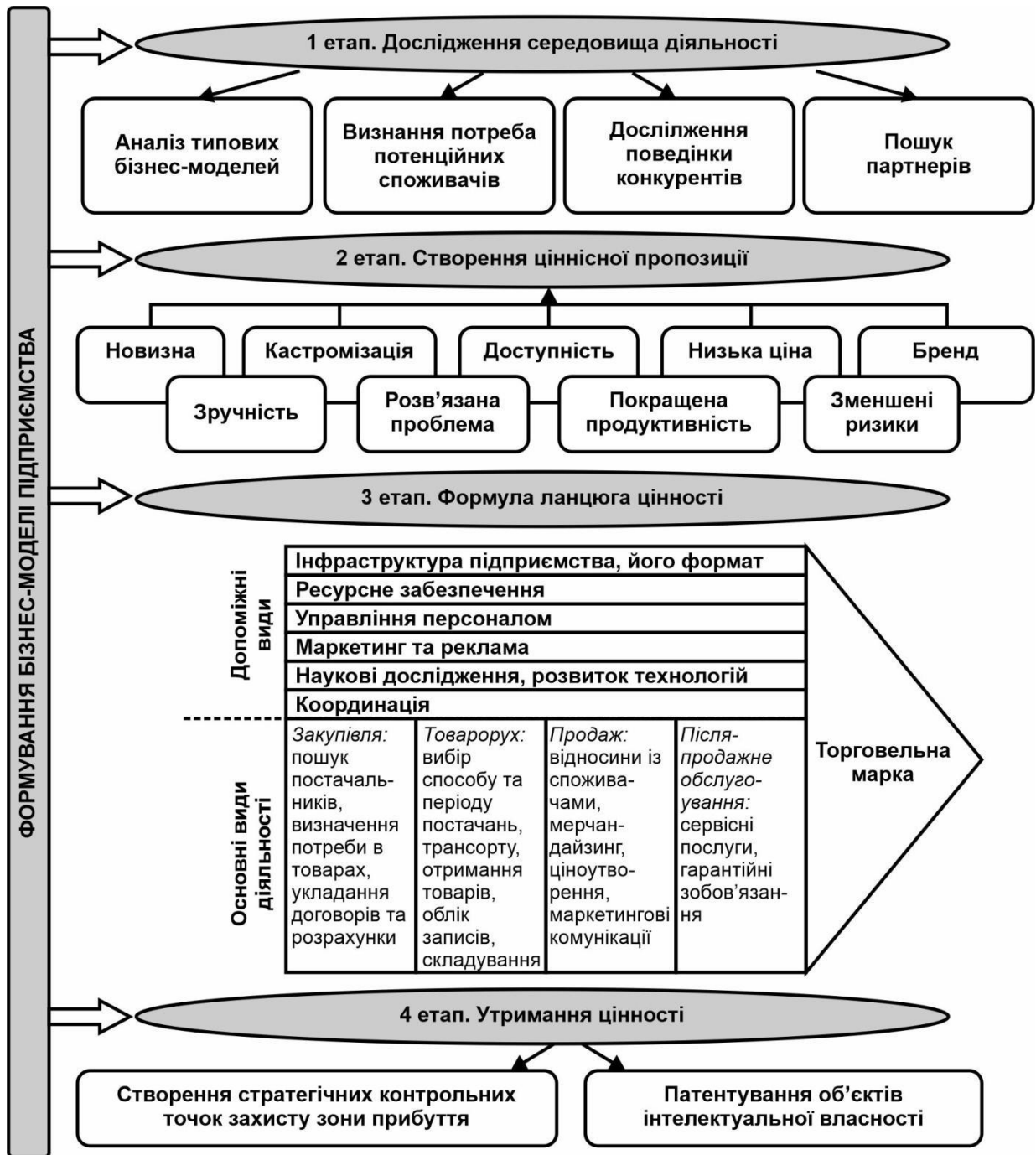


Рис. 4.10. Формування бізнес-моделі підприємства, запропонована О. Бабчинською і В. Соколовською В. [4]

Таким чином, за результатами проведеного аналізу наявних моделей управління підприємствами та потреб нами сформовано модель управління стійким економічним розвитком підприємств, яка включає (рис. 4.11):

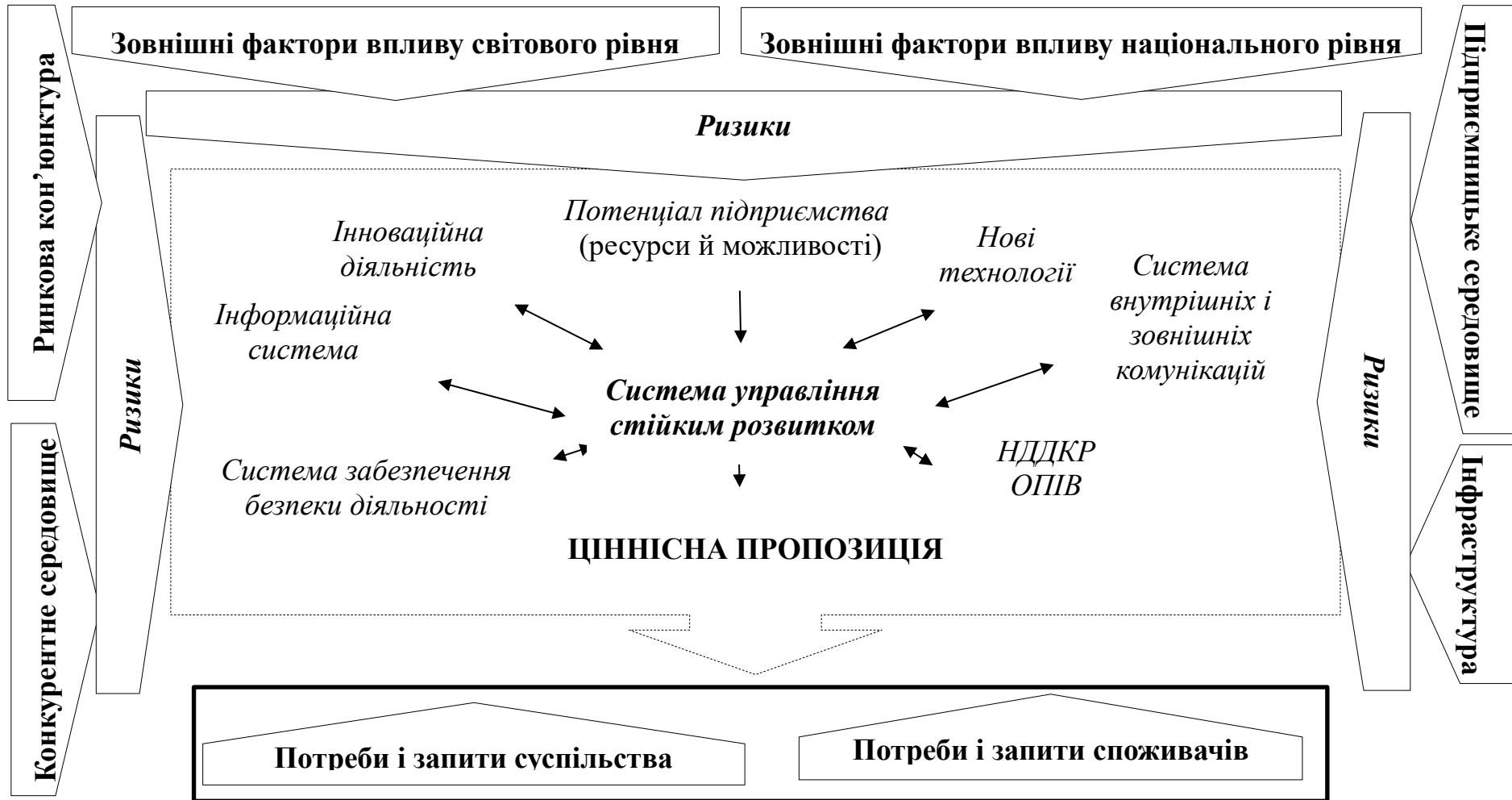


Рис. 4.11. Бізнес-модель управління стійким розвитком підприємства (запропоновано автором)

- вимоги до стійкої діяльності сучасних підприємств, сформовані зовнішнім середовищем (турбулентність, невизначеність);
- напрями формування/використання потенціалу підприємства (ресурсне забезпечення, можливості);
- впровадження нових технологій та інновацій;
- урахування ризиків;
- створення інформаційного контура діяльності;
- систему забезпечення безпеки діяльності;
- системи антикризового менеджменту та самоосвіти й самовдосконалення, які вбудовані в систему управління стійким розвитком.

Запропонована бізнес-модель управління стійким розвитком підприємства докорінно відрізняється від існуючих:

- 1) спрямована на створення суспільної та споживацької цінностей, а не на максимізацію прибутку, який є одним із результатів діяльності, а не головною її ціллю;
- 2) створена для обґрунтованого реагування на виклики й загрози, а також можливості, що створюються в зовнішньому середовищі;
- 3) ураховує особливості забезпечення стійкості й розвитку в умовах високотурбулентних змін та стрімкого розвитку НТП і світової економіки.

Пропонована бізнес-модель може бути впроваджена в діяльність підприємств як одна з можливих моделей, що надають можливість досягти стійкого розвитку в сучасних умовах підприємництва.

4.4. Механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації

Однією з найскладніших проблем у менеджменті є проблема управління підприємством в умовах економічної нестійкості, виведення його з кризового стану. Але вихід із кризи, яка поглинає економіку України (що спричинена війною з РФ), можливий тільки за умови активного врегулювання діяльності національних суб'єктів підприємництва. Цього можна досягти, на думку І. Мурашко і багатьох інших вітчизняних науковців, шляхом переходу підприємств до стійкого розвитку, що потребує розроблення однойменного механізму [131].

Забезпечення стійкості розвитку підприємства напряму залежить від дієвого механізму управління, який, крім традиційних обов'язкових елементів, має враховувати новітні вимоги бізнес-середовища, інструментарій, технології та бізнес-процеси й забезпечувати досягнення запланованого стану (показників результативності й ефективності діяльності).

За визначенням Л. Демиденко, підприємства нині вступають у нову стадію суспільного відтворення, що характеризується певним переплетенням зв'язків, які сприяють ефективному та збалансованому розвитку економічних систем. Тобто підприємства вступають у певний організаційний і структурний оптимум господарської системи, ознакою якого є особлива форма провадження відтворювальних процесів, що відрізняється якісно новим рівнем збалансованості та пропорційності [43].

І. Олійник зазначає, що впровадження цифрових технологій (перехід на новий технологічний лад) передбачає інноваційну трансформацію господарського механізму в цілому, наповнення його якісно-новим змістом та функціональними властивостями, що сприяє стійкому організаційному розвитку підприємств і посиленню їх конкурентних позицій на ринку [136].

Різні особливості механізму управління розвитком підприємств досліджували такі науковці, як: О. Балацький [6], В. Божкова [6; 12], Н. Васюткіна [22], О. Гончаренко [36], Л. Демиденко [43], Н. Євтушенко і

А. Захаржевська [60], О. Заїка і В. Ткаченко [66], А. Касич і М. Вохозка [208], І. Кінаш А. [89], А. Колесніков [105], В. Кудрявцев [117], Д. Куча [167, с. 77], І. Мурашко [131], А. Мохненко і О. Чмут [130], В. Припотень [147], І. Хвостіна [186], О. Ходирєва [187], О. М. Ястремська і О. О. Ястремська [203] та інші.

Зокрема, Д. Куча зазначив, що механізм управління стійким розвитком є частиною загальної системи управління підприємством, яка забезпечує вплив на чинники, від стану яких, у свою чергу, залежить результат діяльності об'єкта [167, с. 77].

А. Касич і М. Вохозка зазначають, що складність і багатогранність процесів стійкого розвитку окреслюють труднощі у визначенні ефективних механізмів управління. Основними питаннями є [208]:

- зміни в організаційній структурі,
- розробка стратегії,
- звітність тощо.

Відтак, дослідження механізму управління стійким розвитком підприємства в сучасних умовах глобалізаційних перетворень потребує подальших наукових розвідок.

Узагальнено під механізмом в економіці розуміють таку сукупність підходів, процесів, методів і прийомів, використання якої дозволяє досягати визначених цілей.

О. М. Ястремська і О. О. Ястремська визначили механізм як комплекс управлінських дій з розвитку суб'єкта підприємництва, який здійснюється під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ за організаційно-економічною, адміністративно-правовою, інформаційно-аналітичною, техніко-технологічною складовими (або напрямками) його роботи [203]. Таким чином, у цьому визначенні окреслені напрями діяльності, які необхідно врегульовувати управлінськими засобами.

Н. Євтушенко і А. Захаржевська зазначають, що під «механізмом» науковці розуміють [60]:

- систему (або сукупність) неформальних і формальних правил, процедур, форм, способів, важелів, прийомів і функцій управління економічними відносинами на різних рівнях;

- сукупність конкретних форм і методів впливу на економіку шляхом взаємодії керуючої та керованої підсистем.

I. Мурашко виділив і систематизував такі основні характеристики поняття «механізм» [131]:

- це схема взаємодії керуючої та керівної підсистем,
- це система елементів,
- це забезпечення перетворення вхідних умов на процеси,
- це забезпечення цілеспрямованого розвитку,
- це узгодження суспільних і приватних інтересів,
- це стратегічна гра,
- це комплекс пов'язаних управлінських дій і рішень,
- це забезпечення утримання бажаних параметрів,
- це сукупність підрозділів.

Г. Павлова і О. Халатур виокремили такі ознаки та конститутивні атрибути економічного механізму [139]:

- елементи господарського механізму;
- складові частини систем управління на різних рівнях ієрархії;
- сукупність методів, форм, важелів та інструментів, які усвідомлено обирають та впливають на явища і процеси;
- система форм організаційних відносин (виробничих, економічних).

Під механізмом розвитку підприємства Н. Євтушенко і А. Захаржевська пропонують розуміти сукупність дій і технік організаційно-економічного характеру, які дозволяють проєктувати нові механізми функціонування із заданими властивостями під впливом різноманітних факторів, що допоможе підприємству перейти від одного до іншого, більш досконалого стану [60].

А. Колесніков [105] і Д. Куча [167, с. 74] у своїх працях цитують однакове

визначення і під економічним механізмом розуміють сукупність конкретних форм зв'язків та систему організаційно-управлінських, правових і фінансово-економічних важелів.

І. Мурашко так само, як і Д. Куча, зазначає, що економічний механізм є складовою господарського механізму і під економічним механізмом розуміє сукупність економічних способів, методів, інструментів, форм, важелів дії на економічні стосунки та процеси для забезпечення ефективності бізнес-процесів на підприємстві [131].

Поняття «механізм стійкого розвитку підприємства» в науковій літературі зустрічається не часто. І. Мурашко до визначення цього поняття застосовує біономічний підхід і під механізмом стійкого розвитку підприємства пропонує розуміти таку динамічну систему взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, яка, отримуючи інформацію та ресурси із внутрішнього та зовнішнього середовищ, впливає на них на основі певних принципів, досвіду й навичок та забезпечує збалансованість і рівновагу у процесі отримання соціальних, економічних і екологічних результатів діяльності відповідно до стратегічних цілей підприємства та стійкого розвитку [131]. На наш погляд, таке визначення обмежує розуміння стійкого розвитку підприємства в частині результативності діяльності (до якої віднесені тільки економічні, соціальні та екологічні результати. Сучасне бізнес-середовище формує перед суб'єктами виклики щодо суспільної корисності діяльності, успішності в техніко-технологічній, інформаційній, інноваційній сферах.

Л. Демиденко зазначає, що в основі такого механізму управління повинна бути стійкість підприємства, що забезпечується глибокими трансформаційними процесами, які підносять господарські взаємовідносини на новий рівень [43].

В. Кудрявцев акцентує увагу на активному управлінні комунікаціями в кризовий період, формуванні системи антикризових комунікацій для швидкої взаємодії з кредиторами та іншими стейкхолдерами, ігнорування чого є однією з причин невдач управління [117].

Д. Райко, О. Маслак і М. Маслак вважають, що основними компонентами успішного стійкого розвитку є взаємодія з широким колом стейкхолдерів і соціальна відповідальність [149].

О. Ємельянов під організаційним механізмом підприємства розуміє сукупність взаємозв'язків між окремими елементами організаційної структури управління (взаємну підпорядкованість підрозділів і осіб) та із підрозділами, що безпосередньо виконують виробничі та збутові операції, характеристику цих зв'язків, які мають форму інформаційних потоків, що відбуваються між елементами організаційної структури [62, с. 63].

В. Божкова під господарським механізмом управління стійким організаційним розвитком підприємства розуміє сукупність трьох підсистем: 1) підсистеми органів управління, 2) підсистеми методів і форм організації та функціонування виробництва, 3) підсистеми організаційно-економічних зв'язків, які визначаються ринковими, правовими, економічними, соціальними, технологічними та іншими нормами й забезпечують стійкий розвиток підприємств [6; 12]. Тобто авторка розуміє механізм як багаторівневу систему, яка складається з комплексу підсистем. На наш погляд, кількість підсистем у сучасному механізмі має бути збільшена.

Отже, під механізмом управління стійким розвитком підприємства ми розуміємо таку *системну сукупність взаємопов'язаних економічних, соціально-психологічних, екологічних, технологічних, організаційно-адміністративних інструментів управління, які забезпечують досягнення стійкої позитивної динаміки показників виробничо-збутової інформаційно-комунікаційної соціально-економічної діяльності підприємства в умовах стрімких глобалізаційних змін*. Таке розуміння дозволяє зосередити увагу саме на забезпеченні *стійкості розвитку* підприємства на основі партнерської взаємодії зі стейкхолдерами та *використанні новітнього інструментарію* в умовах глобалізаційних перетворень.

Це означає коригування (або докорінну зміну) цілей, пріоритетів, виробничо-економічних відносин, форм і методів управління, взаємозв'язків

тощо. Відтепер, отримання прибутку не є основною метою діяльності. Отже, оновлений механізм управління стійким розвитком підприємства має наділяти всі бізнес-процеси новим якісним змістом, забезпечувати більшу життєздатність, стійкість і ефективність.

О. Ємельянов, аналізуючи поняття механізму, запропоновані вітчизняними науковцями, висунув заперечення: «у трактуваннях є довільне, певною мірою, поєднання в одній сукупності різних за природою процесів і об'єктів без обґрунтування зв'язків між ними, що не дозволяє глибоко зрозуміти сутність цих механізмів» [62, с. 62]. На наш погляд, у концентрованому визначенні складно (неможливо) зазначити всі взаємозв'язки – з цією метою використовують структурно-логічну схему.

Проаналізуємо структури механізмів управління стійким розвитком підприємства, пропонованих українськими науковцями.

Існує низка підходів до управління розвитком підприємств. О. Заїка і В. Ткаченко виокремили такі підходи [66]:

- адміністративний,
- партисипативний,
- випереджаючий,
- реактивний,
- цільовий,
- нецільовий,
- системний,
- несистемний.

С. Бірбіренко також вказує на необхідність застосування системного, стратегічного, синергетичного, процесного, цільового, ресурсного, ситуаційного та комплексного підходів у процесі формування системи управління економічною стійкістю підприємства (рис. 4.12).

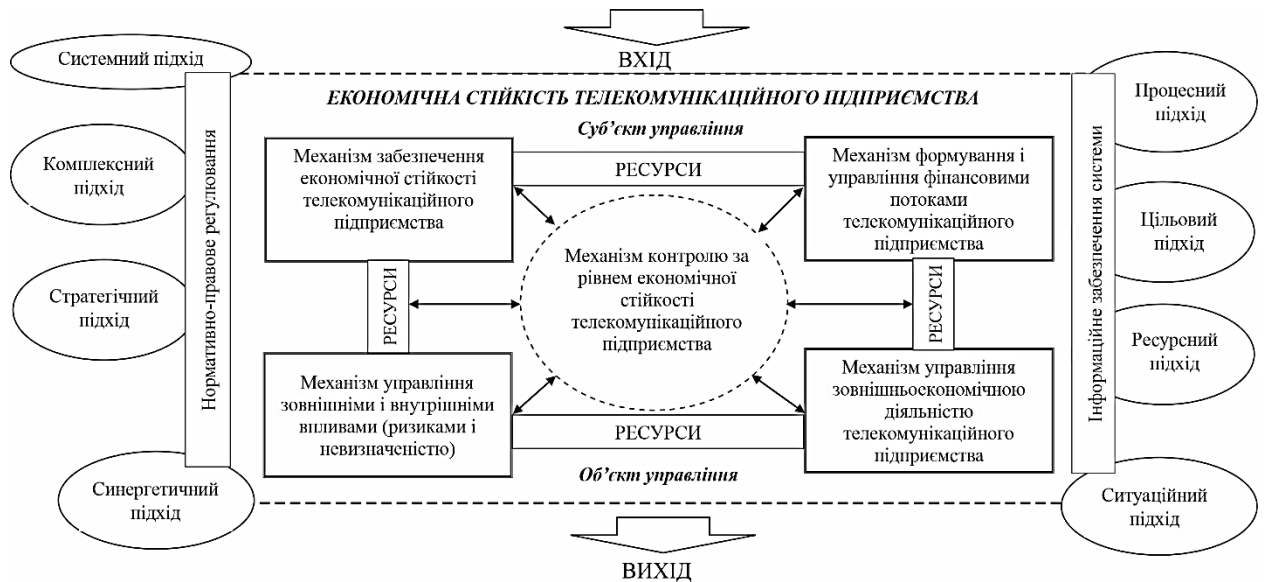


Рис. 4.12. Система стратегічного управління економічною стійкістю підприємства [11]

О. Ходирева вважає, що системний підхід до управління розвитком, як великий і прогресуючий комплекс концепцій, є запорукою у формуванні ефективного механізму управління підприємством [187].

Л. Апременко та І. Дідик також вважають, що в основу управління стійким розвитком має бути покладений системний підхід, що дозволить утримувати рівновагу та системно розвиватися задля збереження стійкості підприємства [3].

І. Маркіна, О. Таран-Лала і В. Яхницька розглядають управління підприємством з позицій процесного підходу [123].

І. Токмакова і О. Булгакова вважають, що саме адаптивний підхід дозволяє забезпечувати підприємствам стійкий розвиток [173].

С. Ареф'єв та І. Мягих зазначають, що для аналізу розвитку підприємництва прийнятним є функціонально-структурний підхід, який охоплює всі системні елементи підприємства та особливості їх перетворень на вищий функціональний рівень з урахуванням безупинності процесів виконання нових функцій на основі створення поля симбіотичного формування функціональних областей [167, с. 106].

Отже, для розроблення механізму управління стійким розвитком

підприємства найбільш прийнятним є комплексний підхід, який включатиме інші, зазначені вище підходи, які необхідні у процесі формування окремих структурних елементів системи управління підприємством.

У колективній монографії «Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика» за редакцією В. Воронкової і Н. Метеленко подано узагальнену схему механізму управління підприємством (МУП), яка ілюструє взаємозв'язки його основних елементів, але не містить їх деталізації, уточнення за змістом (рис. 4.13):

- суб'єктів і об'єктів,
- функцій,
- інструментарію,
- принципів.

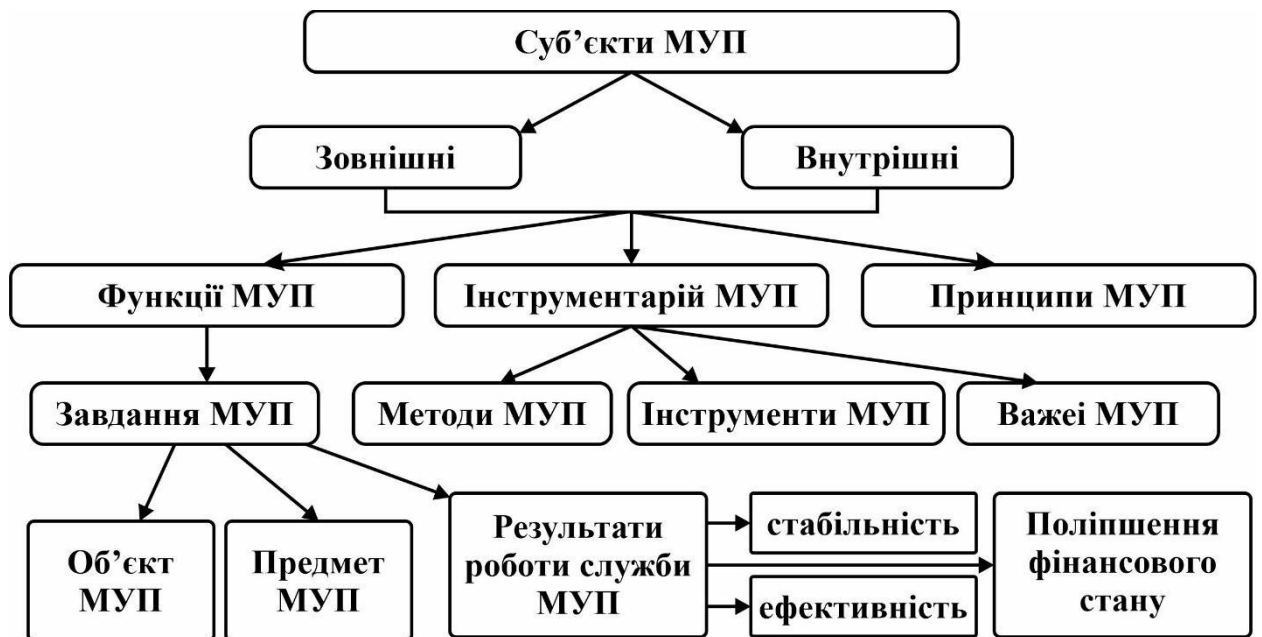


Рис. 4.13. Механізм управління підприємством, запропонований [178, с. 376]

У механізмі розвитку управління ризиками в підприємствах, запропонованому Н. Євтушенко і А. Захаржевською (рис. 4.14), також схематично представлені ці складові елементи (підходи, функції, принципи, методи, важелі, інструменти).



Рис. 4.14. Механізм розвитку управління ризиками в підприємствах, запропонований Н. Євтушенко і А. Захаржевською [60]

На наш погляд, важливими у процесі побудови механізму стійкого розвитку є пропозиції цих науковців щодо:

- управління ризиками,
- управління розвитком.

Механізм управління розвитком підприємства, запропонований І. Хвостіною також є надто узагальненим (рис. 4.15).

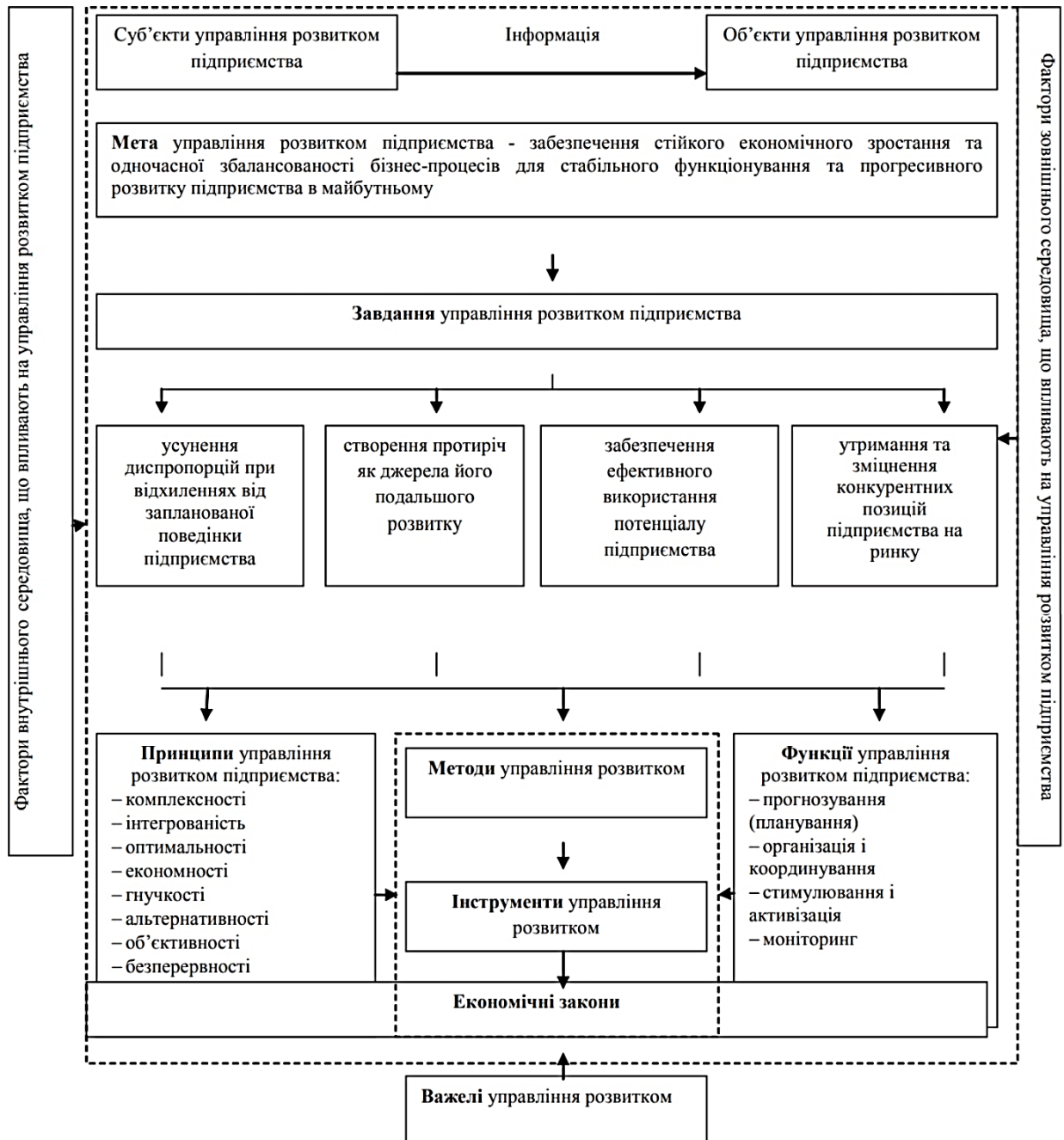


Рис. 4.15. Механізм управління розвитком підприємства, запропонований І. Хвостіною [186]

Перевагою механізму І. Хвостіної є те, що він містить деталізацію структурних компонентів (завдання, принципи, функції). На жаль, єдиним

блоком, який декларує стійкий розвиток у цьому механізмі, є «Мета».

О. М. Ястремська і О. О. Ястремська запропонували механізм управління розвитком промислового підприємства (рис. 4.16), який передбачає формування інструментів управління за кожною складовою діяльності (а саме: інформаційно-аналітичною, техніко-технологічною, організаційно-економічною, адміністративно-правовою) та за кожною з груп: методів управління, інструментів управління і важелів управління.



Рис. 4.16. Механізм управління розвитком промислового підприємства, запропонований О. М. Ястремською і О. О. Ястремською [203]

О. Ємельянов у якості важливої складової механізму забезпечення економічного розвитку підприємства визначив процес з'ясування закономірностей між цільовими та керованими показниками (рис. 4.17).

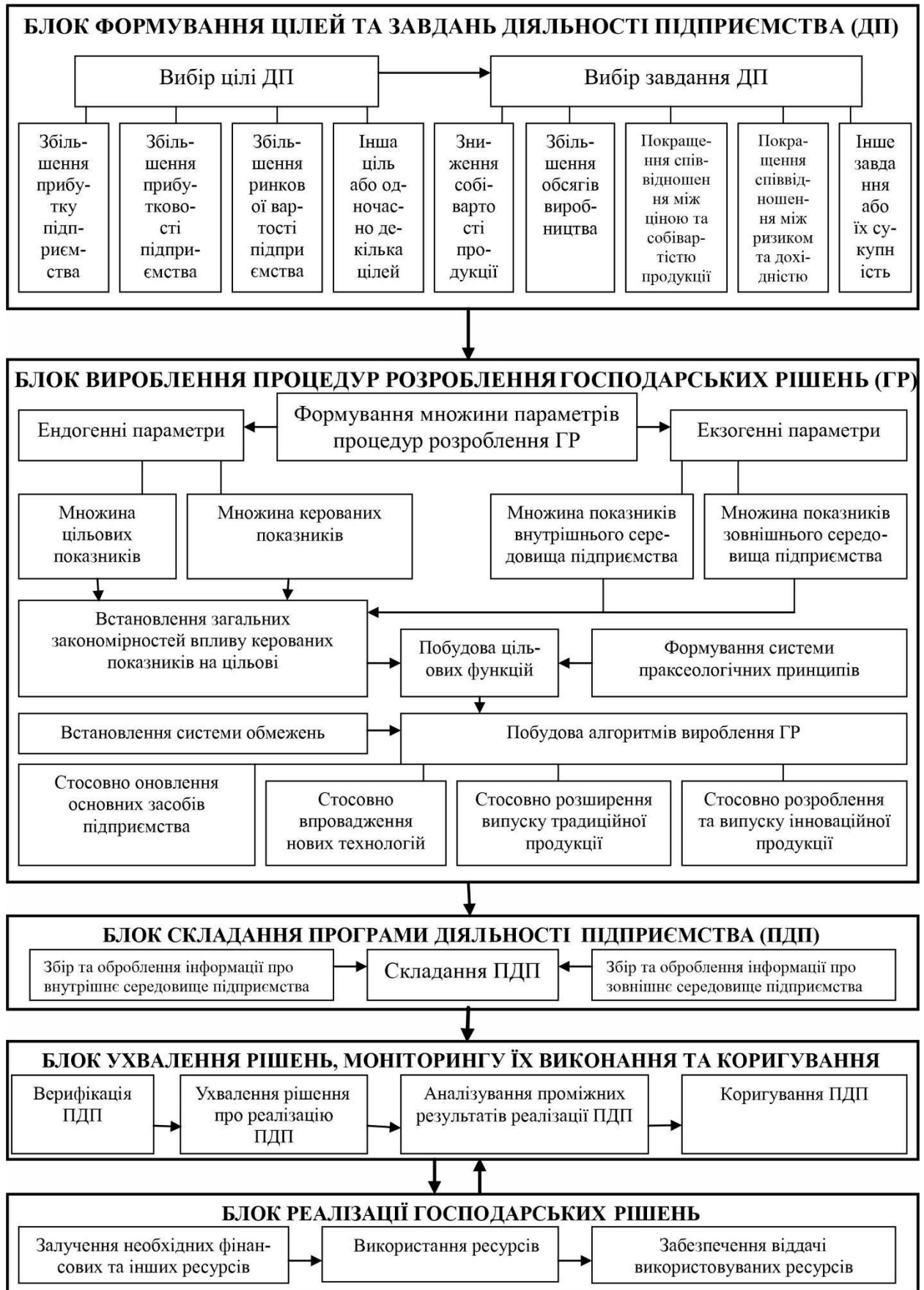


Рис. 4.17. Механізм забезпечення економічного розвитку підприємств, запропонований О. Ємельяновим [62, с. 72]

Г. Павлова і О. Халатур представили сутність організаційно-економічного механізму інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства через призму управлінських функцій (рис. 4.18):

- планування та прогнозування,
- організація діяльності (аналіз і оцінка),
- мотивація й регулювання
- контроль і моніторинг.



Рис. 4.18. Структурно-логічна модель організаційно-економічного механізму інвестиційно-інноваційного розвитку сільського господарства, запропонована

Г. Павловою і О. Халатур [139]

В. Кудрявцев до елементів механізму управління стійким економічним розвитком відніс (рис. 4.19) [117]:

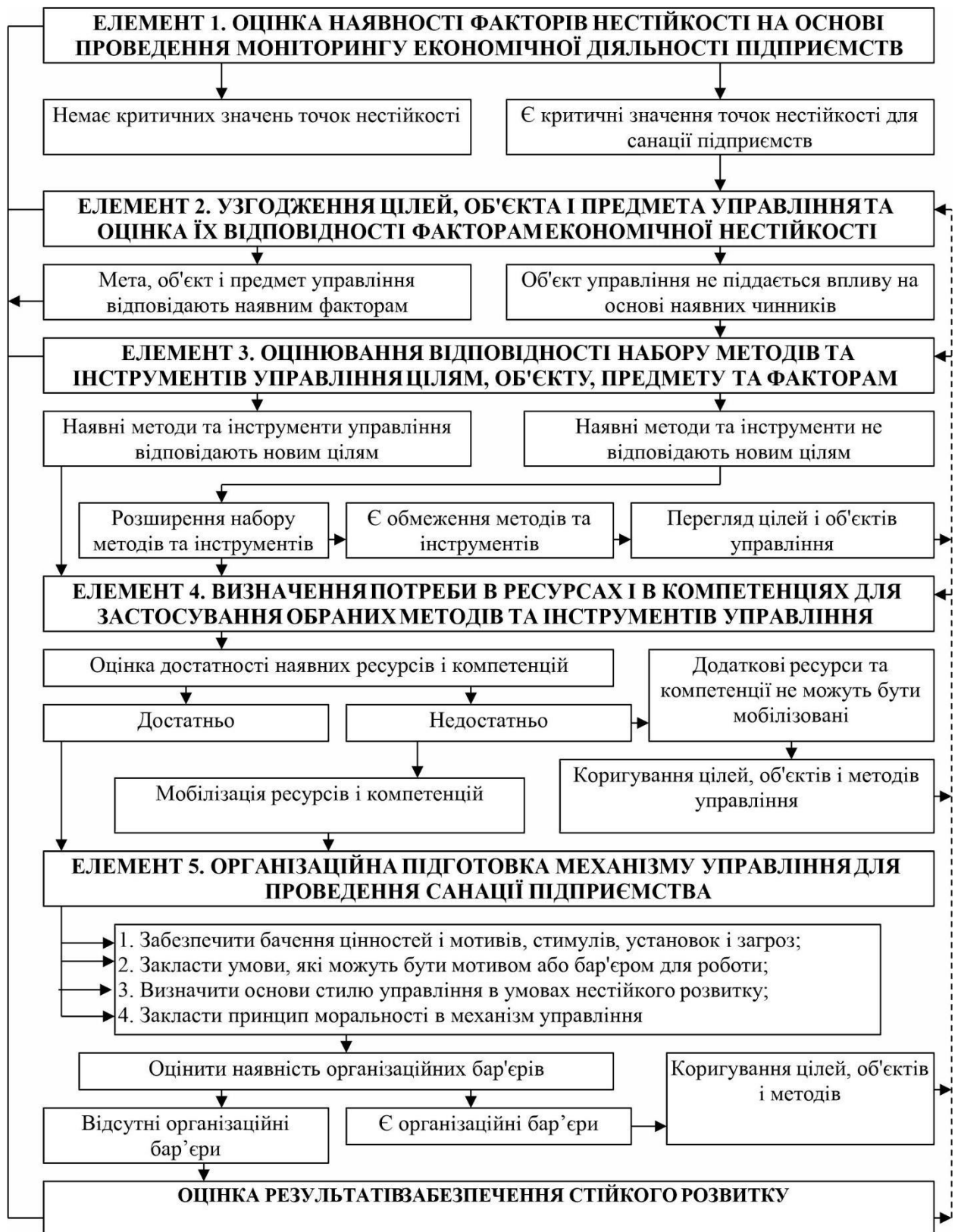


Рис. 4.19. Механізм управління для забезпечення стійкого розвитку транспортного підприємства [117]

- наявність факторів нестійкості, визначених за результатами моніторингу економічної діяльності підприємства,
- узгодження цілей, об'єкта і предмета управління та оцінку їх відповідності факторам економічної нестійкості,
- оцінку відповідності інструментів і методів факторам, а також цілям, об'єкту та предмету управління,
- визначення потреб у ресурсах і компетенціях для використання визначених інструментів і методів управління,
- організаційну підготовку механізму управління для проведення санації підприємства.

На наш погляд, подана на рис. 4.18 схема є алгоритмом ухвалення управлінських рішень щодо формування механізму, яку можна застосовувати для розроблення механізму будь-якого виду розвитку підприємства. Стійкого розвитку в механізмі напряму стосуються:

- визначення «критичних точок нестійкості»;
- мобілізація ресурсів і компетенцій (які можуть бути залучені ззовні);
- бачення цінностей і мотивів, стимулів, установок і загроз.

А. Колесніков у 2013 р. [105] і Д. Куча у 2018 р. [167, с. 80] запропонували однакові схеми елементів механізму стійкого розвитку підприємства (рис. 4.20):

- ресурси,
- методи,
- принципи,
- функції,
- потоки.

Відзначимо, що всі елементи цього механізму є стандартними і не містять особливих, специфічних елементів, які характеризують саме стійкий розвиток.

На наш погляд, теоретичною основою механізму управління стійким розвитком підприємства є система законодавчих вимог, принципів,

корпоративних правил, цільових і функціональних настанов. Методичною основою механізму управління стійким розвитком підприємства є сукупність аналітичних, адміністративних, економічних, психологічних, організаційних, соціальних, екологічних методів і прийомів. Практичною основою механізму управління стійким розвитком підприємства є система технологій, бізнес-процесів і взаємозв'язків між співробітниками та з партнерами і стейкхолдерами.



Рис. 4.20. Елементи механізму стійкого розвитку підприємства, визначені науковцями [105; 167, с. 80]

Найбільш докладно, на наш погляд, зміст і структуру механізму менеджменту стійкого розвитку підприємства представила Є. Большакова (рис. 4.21), яка виділила оціночні, мотиваційні й контролюючі впливи бізнес-процеси, конгломерат яких дозволяє створити самоврядну систему, здатну самозберігати високі показники стійкості.

Л. Апременко і І. Дідик визначають управління стійким розвитком як забезпечення стійкості всіх підсистем підприємства [3].

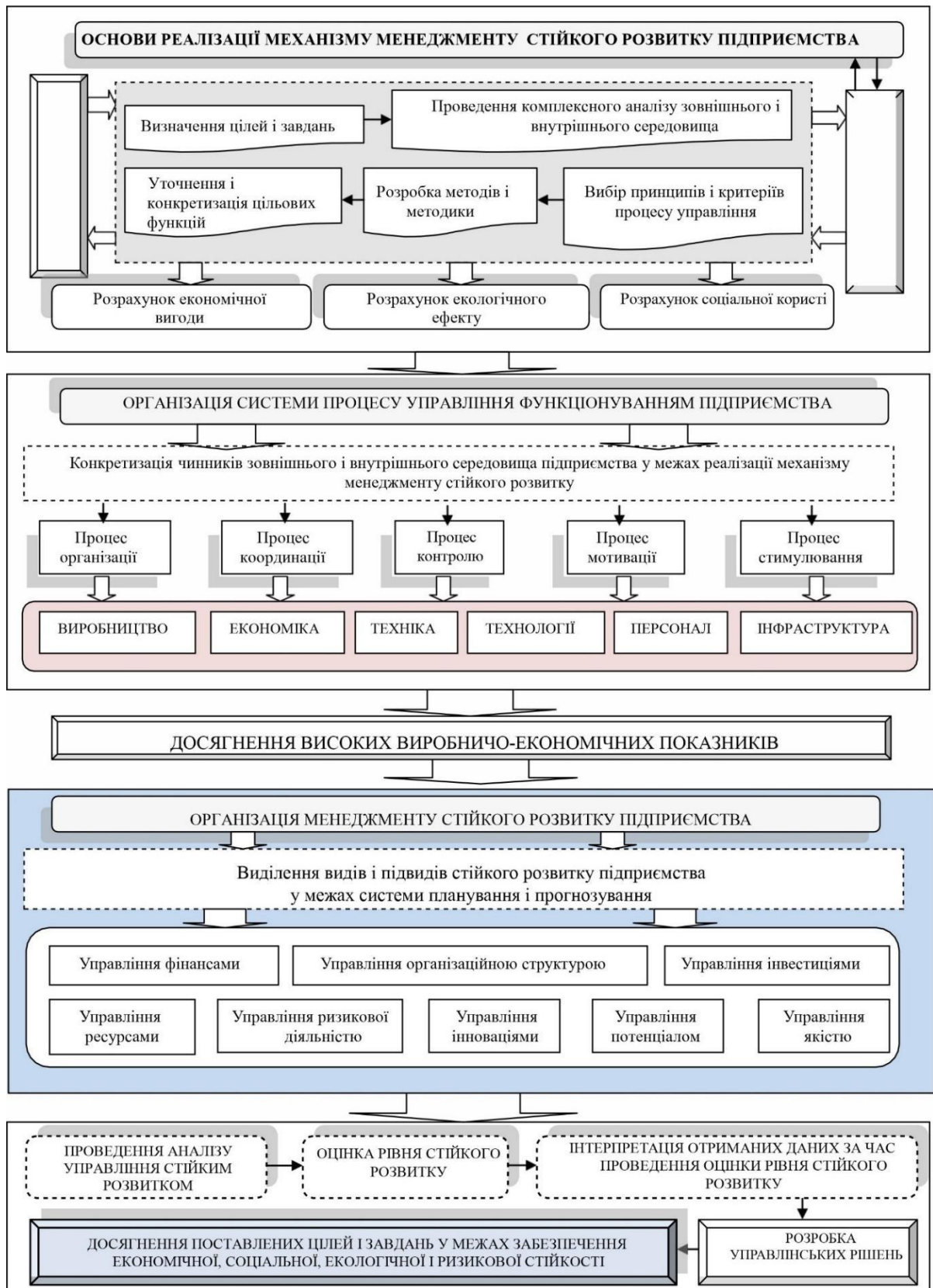


Рис. 4.21. Механізм менеджменту стійкого розвитку, запропонований Є. Большаковою [15, с. 57]

Тож, розглянемо складові механізму управління стійким розвитком підприємства через призму сучасних вимог і потреб докладно.

До регламентуючої підсистеми механізму ми відносимо:

- сукупність законодавчих і нормативних документів, які регламентують даний вид діяльності;
- систему корпоративних правил;
- визначені ринком умови та бар'єри.

Законодавче регламентування підприємницької діяльності в Україні ми аналізували вище; корпоративні вимоги в кожного підприємства свої, а принципи розглянемо докладніше.

До забезпечуючої підсистеми механізму ми відносимо:

- сукупність ресурсів (матеріальних і нематеріальних; організаційних, фінансово-економічних, технологічних, управлінських, виробничих, екологічних, маркетингових, інтерфейсних, інформаційних, комунікаційних, кадрових тощо);
- інформаційну систему (інформація про поточний стан підприємства, конкурентів, ринку тощо).

До керуючої підсистеми механізму ми відносимо:

- організаційну структуру управління,
- систему цілей (дерево цілей),
- систему завдань,
- систему управління стійким розвитком (яка включає підсистему управління ризиками, підсистему управління змінами, підсистему саморозвитку й самовдосконалення),
- систему рішень (у т.ч. управлінських, виробничо-збутових, техніко-технологічних, фінансово-економічних, логістичних, екологічних, соціальних, організаційних, маркетингових та інших),
- систему управлінських функцій (планування, прогнозування, організація, мотивація, координація, контроль);
- систему методів;
- систему принципів;

– систему об'єкт-суб'єктних відносин.

О. Ходирєва виокремила такі цілі розвитку промислового підприємства [187]:

- маркетингові (збільшення частки ринку, попиту, вихід на нові ринки);
- виробничі (гнучке реагування на попит, оптимізація виробничих потужностей);
- економічні (збільшення рентабельності виробництва, оптимізація витрат матеріальних та трудових ресурсів);
- організаційні (підвищення якості продукції, нівелювання вузьких місць, зменшення часу виходу товару на ринок).

Такі цілі є функціональними й не визначають наміри підприємства до стійкого розвитку. Ключовими цілями в новому механізмі управління мають бути цілі, які визначають стійкість і розвиток:

- позитивна динаміка показників діяльності;
- зміна організаційно-економічного устрою підприємства;
- модернізація виробничо-збутової діяльності;
- активізація інноваційної діяльності;
- відповідність діяльності потребам суспільства, споживачів тощо.

О. Заїка і В. Ткаченко вважають, що об'єктом впливу управління функціонуванням підприємства є виробничий процес та процеси, які його забезпечують і орієнтовані на досягнення операційних цілей. Об'єктом впливу в управлінні розвитком підприємства, яке направлене на збільшення його потенціалу за допомогою впровадження інновацій, є модернізація [66]. Відтак, об'єктом впливу управління стійким розвитком підприємства є всі бізнес-процеси, які в ньому відбуваються.

Суб'єктом управління, за визначенням О. Заїки і В. Ткаченко, може бути керуюча ланка (адміністративний підхід) чи весь трудовий колектив (партисипативний підхід) [66]. Відтак, суб'єктом впливу управління стійким розвитком підприємства є весь трудовий колектив, адже впровадження змін

має підтримуватися співробітниками – суто адміністративний підхід – не забезпечить необхідних результатів.

О. Заїка і В. Ткаченко визначили такі принципи управління розвитком підприємства взагалі [66]:

- структуризація;
- деталізація.

Є. Большакова в дисертації представила узагальнені принципи менеджменту стійкого розвитку, до яких віднесла (рис. 4.22):

- принцип комплексного планування,
- принцип максимальної ефективності,
- принцип оптимальності стратегічних і тактичних цілей,
- принцип системного підходу,
- принцип зворотного зв'язку,
- принцип комплексного цілепокладання,
- принцип цільової компетентності,
- принцип структурованої ієрархічності.

І. Хвостіна узагальнила такі принципи управління розвитком підприємств [186]:

- комплексності,
- інтегрованості,
- оптимальності,
- економічності,
- гнучкості,
- альтернативності,
- об'єктивності,
- безперервності.



Рис. 4.22. Принципи менеджменту стійкого розвитку підприємств, запропоновані Є. Большаковою [15, с. 43]

Я. Яковенко відзначає такі принципи сталого/стійкого розвитку [201]:

- динамічності;
- системної цілісності;
- збалансованості інформаційної та матеріальної основ;
- пристосованості.

Л. Демиденко до основних принципів стійкого розвитку підприємства відніс [43]:

- цілеспрямованість,
- цілісність,
- динамічність,
- адаптивність.

А. Колесніков [105] і Д. Куча [167, с. 74] розширюють цей перелік і до основних принципів стійкого розвитку підприємства відносять однаковий перелік принципів:

- системності,
- цілепокладання,
- компетентності,
- ієрархічності,
- зворотного зв'язку.

В. Кудрявцев визначав такі принципи сталого розвитку підприємства [117]:

- збалансованості,
- інтегрованості,
- системності,
- відповідності цілей,
- керованості,
- комунікативності.

О. Ходирєва визначила такі принципи регулювання розвитку промислових підприємств [187]:

- науковості,
- гнучкості,
- наступництва,
- збереження системи,
- зміни системи,
- конкретності,
- компетентності,
- оптимальності,
- системності,
- цілісності.

На наш погляд, принципи «збереження системи» і «зміни системи» у пропозиціях О. Ходиревої є взаємовиключними, та актуальним у контексті стійкого розвитку є принцип змінюваності.

Л. Апременко та І. Дідик зазначають, що на часі управління стійким розвитком підприємств має здійснюватися за принципами [3]:

- екологічної стійкості;
- економічної стійкості;
- соціальної стійкості.

На наш погляд, такий перелік характерних ознак стійкості є дуже узагальненими (види стійкості ми розглядали вище), а принцип можна визначити просто як «принцип стійкості».

На думку А. Колеснікова [105], а також авторів колективної монографії «Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика» за редакцією В. Воронкової і Н. Метеленко [178, с. 160], механізм управління сталим розвитком підприємств має включати такі елементи:

1. Оцінку процесів підприємства з позицій сталого розвитку.
2. Вибір стратегічного напрямку сталого розвитку.
3. Визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку.
4. Оцінку тактичного та стратегічного напрямів розвитку в контексті позиції сталості.

5. Розроблення плану заходів з удосконалення механізму відповідно до зазначених пріоритетів.

Отже, узагальнюючи дослідження науковців щодо принципів управління стійким розвитком підприємств виділимо такі:

– *загальні* (цілеспрямованості, цілісності, безперервності, комплексності, структуризації, інтегрованості, оптимальності, альтернативності, об'єктивності, науковості, наступництва, конкретності, компетентності, системності, ієрархічності);

– *особливі* (змінюваності, стійкості, гнучкості, динамічності, адаптивності, зворотного зв'язку).

До керованої підсистеми механізму ми відносимо:

– потенціал підприємства (ресурси й можливості);

– систему бізнес-процесів (фінансових, інформаційних, комунікаційних, технологічних, маркетингових, виробничих, збутових, логістичних та інших);

– технології;

– ризики.

Забезпечуюча підсистема включає: забезпечення безпеки, забезпечення професійної діяльності.

Аналітичний блок включає: аналітичний інструментарій, інформаційну систему.

До підсистеми взаємодії ми відносимо: інфраструктуру (яку розглядали раніше), комунікації (зовнішні – з партнерами, клієнтами, стейкхолдерами та внутрішні – ділові й міжособові).

Результуюча підсистема ілюструє результати діяльності: просування продукції на ринках, суспільно-корисну діяльність, усі види ефектів.

Відтак, узагальнено механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації можна представити у вигляді блок-схеми (рис. 4.23).

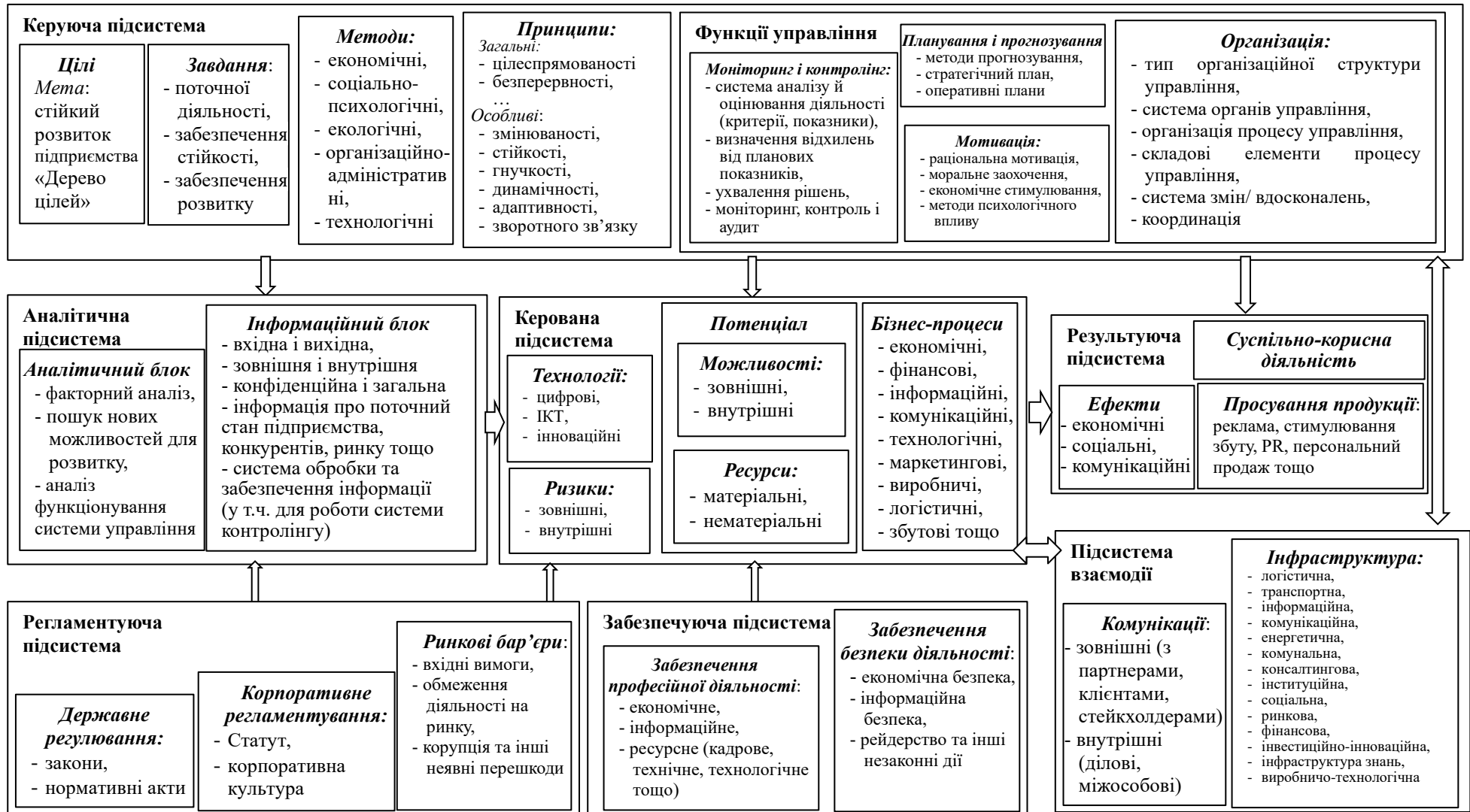


Рис. 4.23. Механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації (складено автором)

Поділяємо позицію Г. Павлової та О. Халатур про те, що організаційно-економічні відносини є основною конститутивною ознакою господарського механізму [139]. У запропонованому механізмі всі блоки регламентують окремі аспекти організації діяльності; економічні відносини з персоналом і стейкхолдерами представлені у блоці «Мотивація», економічні бізнес-процеси – у блоках «Моніторинг і контроль», керованій та забезпечуючій підсистемах.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження отримано такі висновки:

– уточнено поняття механізму управління стійким розвитком підприємства, під яким запропоновано розуміти системну сукупність взаємопов'язаних економічних, соціально-психологічних, екологічних, технологічних, організаційно-адміністративних інструментів управління, які забезпечують досягнення стійкої позитивної динаміки показників виробничо-збутової, інформаційно-комунікаційної, соціально-економічної діяльності підприємства в умовах стрімких глобалізаційних змін;

– уточнено складові елементи механізму управління стійким розвитком підприємства;

– запропоновано схему механізму управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації, яка включає «Підсистему взаємодії», що надає можливість посилювати стійкі позиції підприємств завдяки партнерській взаємодії зі стейкхолдерами (у т. ч. суб'єктами інфраструктури).

Отримані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами у процесі вдосконалення організаційної структури управління, формування нової стратегії, переходу до нової моделі соціо-еколого-економічного стійкого розвитку.

4.5. Методологія управління стійким розвитком підприємств у сучасних умовах

Методологія діяльності є базовою ознакою, яка визначає весь комплекс методичного забезпечення, який може бути використаний для розв'язання певної наукової або практичної проблеми, тобто є основою релевантної результативності досліджень.

Під методологією взагалі (від грец. *μεθοδολογία* – вчення про методи) розуміють сукупність методів пізнання та прийомів дослідження.

Окремі аспекти методології управління стійким розвитком підприємств досліджували такі вітчизняні науковці, як: С. Бірбіренко [11], В. Божкова [6; 12], М. Бучнів і В. Руденко [19], Н. Караєва і Л. Левченко [84], В. Воронкова і Н. Метеленко [178], В. Пантелєєв [140], Т. Сак і Н. Шепелюк [152], Н. Шандова [191; 192], О. Шевчук [196], О. Юдіна [199; 200] та інші.

У колективній монографії «Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика» за редакцією В. Воронкової і Н. Метеленко зазначено, що управлінську діяльність формують методологія та процес управління, механізм управління – структуру елементів системи управління й техніку (рис. 4.24). До складових елементів методології управління ці автори відносять [178, с. 159]:

- цілі;
- задачі;
- закони;
- принципи;
- методи;
- функції;
- технології;
- практику управління.

С. Бірбіренко [11] зазначає, що методологія стратегічного управління економічною стійкістю підприємств має формуватися на основі

синергетичного ефекту й комплексної взаємодії цільового, системного, процесного, синергетичного, ресурсного, функціонального, стратегічного, ситуаційного та комплексного підходів, що сприятиме ефективному функціонуванню механізмів, стратегії та забезпеченню й підвищенню рівня економічної стійкості в довгостроковій перспективі [11].



Рис. 4.24. Структура елементів системи управління [178, с. 159]

В. Божкова під методологією управління стійким організаційним розвитком підприємства пропонує розуміти таку сукупність загальних положень сучасної ринкової діяльності та специфічний інструментарій, які охоплюють систему законів, правил, закономірностей, принципів, понять, категорій, моделей, ефектів, алгоритмів і методів, які надають можливість забезпечити такий розвиток [6; 12]. На наш погляд, сутність «положень

сучасної ринкової діяльності» у цьому визначенні потребує уточнення, а перелік складових інструментарію є довершеним.

Отже, під методологією управління стійким розвитком підприємств ми розуміємо таку системну сукупність методів, моделей, підходів, правил, алгоритмів, способів і прийомів наукового пізнання, які забезпечують всеохоплююче дослідження соціально-економічного середовища, встановлення істини та визначення напрямів перетворень у контексті стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

М. Бучнів і В. Руденко відзначають, що швидкість упровадження змін на підприємстві є критичним фактором у динамічних умовах ринку. Аналізуючи практики світових лідерів-товаровиробників (Toyota, Spotify та інші), вони рекомендують такі «гнучкі, ітеративні, зосереджені на клієнті» методології (Agile), які набувають популярності в управлінні змінами [19]:

- Kanban,
- Scrum,
- Extreme Programming (XP),
- Lean.

Методологія Agile (включає інструменти: Daily Standup Meetings, Sprint Planning, Product Backlog, Scrum, Kanban XP) дозволяє швидко адаптуватися до змін, знижувати ризики, підвищувати якість продукції. Методологія Lean Management (включає інструменти: Kaizen, Value Stream Mapping, 5S, Just-in-Time (JIT), Kanban) забезпечує усунення втрат, оптимізацію процесів на основі усунення зайвого, збільшення ефективності (завдяки економії ресурсів, зменшення відходів, викидів), покращення якості. Їх комбінація, на думку М. Бучніва і В. Руденко, дозволяє створити адаптивну систему управління, здатну до швидкого впровадження нових рішень та коригування стратегії відповідно до зворотного зв'язку [19].

Отже, практики світових лідерів-товаровиробників підтверджують важливість і нагальність упровадження сучасних методологічних підходів та доводять ефективність таких управлінських рішень.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження відзначимо:

– запропоновано під методологією управління стійким розвитком підприємств розуміти таку системну сукупність методів, підходів, способів і прийомів наукового пізнання, які забезпечують всеохоплююче дослідження соціально-економічного середовища, встановлення істини та визначення напрямів перетворень щодо стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання;

– визначено структурні елементи методології;

– на прикладі практик світових лідерів-товаровиробників доведено ефективність упровадження сучасних методологічних підходів управління стійким розвитком підприємств.

Упровадження методології управління стійким розвитком у практичну діяльність підприємств надає можливість прискорити процеси адаптації до зовнішніх трансформацій, проактивно передбачати їх, швидше здійснювати внутрішні зміни, перегляд та коригування стратегій на основі зворотного зв'язку, підвищити рівень стійкості й конкурентоспроможності.

Висновки до 4 розділу

За результатами дослідження методологічних засад управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації отримано такі висновки:

1. Систематизовано складові та суб'єктів інфраструктури стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації, до яких віднесено суб'єктів логістичної, транспортної, інформаційної, комунікаційної, енергетичної, комунальної, консалтингової, фінансової, інвестиційно-інноваційної, інституційної, соціальної, виробничо-технологічної, ринкової інфраструктур та інфраструктури знань. Визначено суб'єктів для кожного з видів інфраструктури.

2. Уточнено визначення поняття інфраструктури стійкого розвитку

підприємства в умовах глобалізації, під яким запропоновано розуміти таку наявну сукупність суб'єктів, представлених у реальному та віртуальному середовищах, які завдяки ефективній взаємодії та співпраці надають можливість підприємству реалізувати цілі стійкого розвитку, що дозволяє акцентувати увагу на партнерській взаємодії з усіма суб'єктами бізнес-середовища, на піднесенні важливості інфраструктури з рівня забезпечуючої на рівень рівнозначної з іншими підсистемами в управлінні діяльністю підприємства, що є важливим у нових умовах розвитку світової та національної економік.

3. Розвинено класифікацію інфраструктури стійкого розвитку за новими ознаками: територіальної та галузевої приналежності, а також за видами, яка є найбільш змістовною і представляє весь спектр суб'єктів, які можуть бути використані підприємствами з метою стійкого розвитку бізнесу.

4. Уточнено визначення поняття інструментарію управління стійким розвитком підприємств як системної сукупності методів, прийомів, підходів і способів аналізу та впливу на його еколого-соціо-економічну діяльність, що дозволяє йому посилювати стійкі позиції на ринку та ефективно розвиватися.

5. Систематизовано складові інструментарію управління стійким розвитком підприємств за видами методів, аналізів, технологій і способів впливу. Такі уточнення й систематизація інструментарію управління стійким розвитком надають можливість підприємствам посилити бізнес-позиції в діловому світі, розширити спектр управлінських дій та забезпечити ефективне функціонування і майбутній стійкий розвиток.

6. Запропоновано бізнес-модель управління стійким розвитком підприємства, що спрямована на створення суспільної та споживацької цінностей, а не на максимізацію прибутку, який є одним із результатів діяльності, а не головною її ціллю; враховує особливості реагування на виклики й загрози, а також можливості, які створюються в зовнішньому середовищі; забезпечує стійкість і розвиток в умовах високотурбулентних змін та стрімкого розвитку НТП і світової економіки.

7. Уточнено поняття механізму управління стійким розвитком підприємства, як системної сукупності взаємопов'язаних економічних, соціально-психологічних, екологічних, технологічних, організаційно-адміністративних інструментів управління, які забезпечують досягнення стійкої позитивної динаміки показників виробничо-збутової, інформаційно-комунікаційної, соціально-економічної діяльності підприємства в умовах стрімких глобалізаційних змін. Таке розуміння дозволяє зосередити увагу саме на забезпеченні стійкості розвитку підприємства на основі партнерської взаємодії зі стейкхолдерами та використанні новітнього інструментарію в умовах глобалізаційних перетворень.

8. Удосконалено механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації в частині розширення й доповнення його «Підсистемою взаємодії», що надає можливість посилити комунікаційну діяльність та поліпшити партнерські взаємодії зі стейкхолдерами (у т. ч. суб'єктами інфраструктури). Конкретизовано складові елементи підсистем механізму управління в контексті вимог стійкого розвитку.

9. Уточнено визначення методології управління стійким розвитком підприємств, під якою ми розуміємо таку системну сукупність методів, підходів, способів і прийомів наукового пізнання, які забезпечують всеохоплююче дослідження соціально-економічного середовища, встановлення істини та визначення напрямів перетворень щодо стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

Основні положення IV розділу опубліковані в працях [96; 101; 103; 209; 215; 217; 221; 223].

РОЗДІЛ 5.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

5.1. Теоретико-методологічні основи визначення стратегій стійкого розвитку підприємств

Стійкість розвитку означає не тільки стабільне зростання показників у поточному періоді, але й безперервну діяльність у майбутньому. Такі позиції може забезпечити тільки релевантна стратегія, яку кожне підприємство має обґрунтовувати відповідно до власних умов і вимог. Орієнтиром для обґрунтування перспективних векторів розвитку, на які спиратиметься стратегія, є позитивний досвід інших підприємств (насамперед тих, які працюють із застосуванням новітніх технологій і досягли високих темпів і результатів) та обґрунтоване застосування сучасного управлінського інструментарію (методів, прийомів, підходів, моделей тощо). Це дозволить обґрунтувати власний сценарій розвитку, який надасть можливість не тільки вийти з кризового стану, оздоровити діяльність та вивести підприємство на шлях перспективного розвитку.

Д. Загірняк, В. Данилко, С. Іщенко і Д. Лига акцентують, що у процесі впровадження інноваційних технологій та соціально-орієнтованих проєктів перехід до збалансованого еколого-економічного розвитку є необхідною умовою забезпечення стратегічної стійкості [65].

О. Скакуненко також зазначає, що одним зі шляхів стійкого розвитку підприємства є підвищення конкурентоспроможності на основі впровадження інновацій [160].

С. Міщенко узагальнює, що забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує розробки та реалізації стратегії [127].

П. Брінь і Ю. Голтвянська вважають стратегію розвитку підприємства фундаментальним складником побудови й управління бізнесом [17].

Проблематику дослідження стратегій розвитку вивчали такі зарубіжні вчені, як М. Портер [226], Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер [204], Ф. Котлер [110], І. Ансофф, Дж. Томсон, Дж. Стрікленд, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, а також вітчизняні науковці, а саме: А. Баланович [5], П. Брінь і Ю. Голтвянська [17], В. Герасимчук [34], А. Грінько, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник [39], О. Гудзь [42], С. Довбня та І. Папуша [51], С. Дунда [59], І. Кононова [107], І. Маркіна, О. Таран-Лала і В. Яхницька [123], В. Красношапка і В. Кружилко [112], Н. Куденко [115], Н. Селюченко і Т. Данилович [157], Ю. Ткаченко і Т. Дорошенко [172], З. Шершньова [197] та інші.

Так, Дж. Томпсон запропонував ситуаційну модель розробки стратегії підприємства, Ж.-Ж. Ламбен – ринкову стратегію тощо. Але завдання уточнення стратегій для кожного суб'єкта діяльності залишається відкритим. Як не існує двох абсолютно однакових підприємств, так і не можливо успішно реалізувати одну й ту саму стратегію для різних господарників.

П. Брінь і Ю. Голтвянська визначають стратегію як план діяльності підприємства, який має включати довгострокові й короткострокові цілі, побудований на основі конкурентної переваги та включає перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей [17].

Ю. Ткаченко і Т. Дорошенко під стратегією розуміють якісно визначений напрям довгострокового розвитку підприємства, що спрямований на закріплення його ринкових позицій, досягнення поставлених цілей та задоволення потреб споживачів. Основним завданням стратегії ці автори визнають забезпечення впровадження інновацій та змін на підприємстві через адаптацію до зовнішнього середовища, розподіл ресурсів, внутрішню координацію та прогнозування майбутніх змін діяльності [172].

І. Кононова зазначає, що стратегія розвитку включає визначення довгострокових цілей і підпорядкованих ним напрямів діяльності, план досягнення цілей, який розробляється з урахуванням взаємодії соціо-економічної системи із зовнішнім середовищем, що дозволяє врахувати у процесі вибору драйверів розвитку й розроблення заходів реалізації стратегії

як стійкість соціально-економічної системи, так і стан мінливості її зовнішнього середовища [107].

С. Довбня і І. Папуша визначають стратегію як певний набір правил, прийомів і управлінських рішень, які відображають вектор розвитку підприємства, надають можливість виконувати план діяльності по досягненню стратегічних цілей і забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища [51].

В. Воронкова і Н. Метеленко до основних характеристик, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства (рис. 5.1) віднесли крім внутрішніх (гнучкість, людський фактор, інноваційне спрямування) зовнішні параметри (зовнішнє середовище, ризики).



Рис. 5.1. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства, систематизовані В. Воронковою і Н. Метеленко [178, с. 203]

З іншого ракурсу розглядають стратегією стійкого розвитку Д. Райко, О. Маслак і М. Маслак, які виокремили такі групи елементів успішної стратегії (рис. 5.2):

- акціонери, споживачі та персонал;
- лідерство;
- бренд;

- інновації;
- бізнес-ідеї;
- соціальна відповідальність.

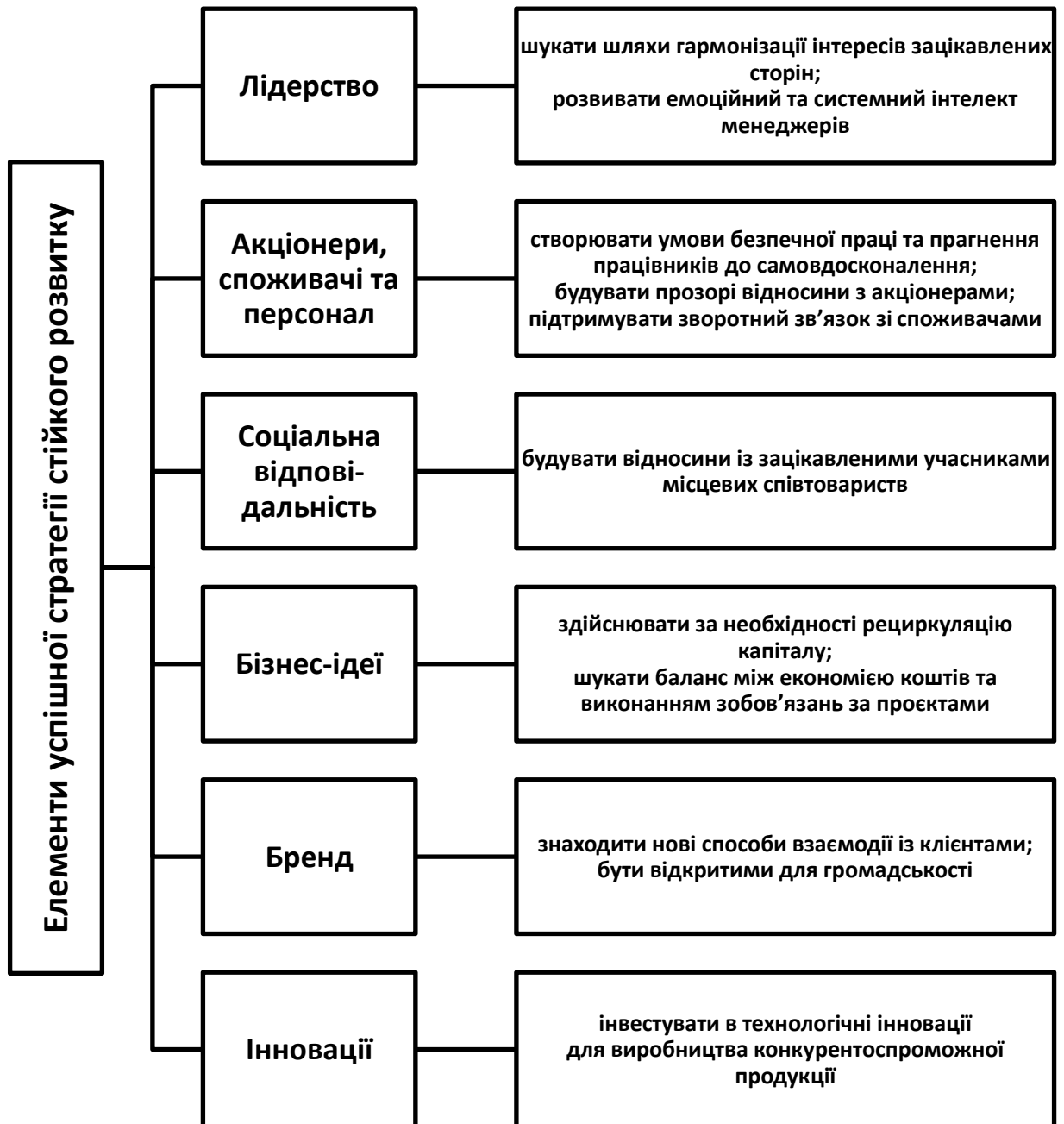


Рис. 5.2. Елементи успішної стратегії стійкого розвитку підприємства, систематизовані Д. Райко, О. Маслак і М. Маслак [149]

Поділяємо думки цих науковців і підкреслюємо, що без ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, гармонізації інтересів усіх сторін, соціальної

відповідальності бізнесу та інновацій стійкий розвиток підприємств неможливий.

О. Гудзь стратегію розвитку підприємства визначає як гнучкий довгостроковий план дій, який має інноваційне спрямування та відповідний рівень ризику і засновується на детальному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ, залежить від людського чинника й потребує інвестицій для забезпечення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції [42].

П. Брін і Ю. Голтвянська зазначають, що стратегії розвитку враховують порівняльні показники реальної та планової діяльності, прогнозування майбутніх результатів, містять адаптовані правила роботи під реальну діяльність і потужність, а також вказують на дії для прискорення розвитку діяльності, її масштабування, збільшення прибуткової частини [17].

Ю. Ткаченко і Т. Дорошенко відзначають, що стратегія розвитку є збіркою принципів функціонування підприємства, що спрямовують його до реалізації цілей, які визначає (містить) місія [172].

Н. Феній акцентує на тому, що необхідність формування ефективних підходів та стратегій розвитку підприємств стає критичною, адже безпека їх економічної діяльності є запорукою не лише стійкості, але й впливу на економічний ландшафт країни [182].

С. Дунда зазначає, що стратегія визначає напрям розвитку [59].

І. Маркіна, О. Таран-Лала і В. Яхницька визначили, що стратегія забезпечення стійкого розвитку підприємства – це процес, за якого здійснюється цілеспрямована зміна функціоналу та структури, що призводить до змін якісного стану підприємства й дозволяє успішно проходити критичні точки та переходити на нові стадії, створюючи «циклічно-безперервний» розвиток [123].

С. Василюга розглядає стратегію розвитку як мета-стратегію, яка описує поведінку підприємства на рівні динамічного процесу зміни стратегій і

забезпечує ефективність діяльності в умовах обмеженості ресурсів і швидкозмінних умов зовнішнього середовища [21].

Відтак, під стратегією стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації ми розуміємо таку *генеральну, комплексну програму дій, яка забезпечує стабільний соціо-еколого-економічний розвиток підприємства в умовах високотурбулентних глобалізаційних перетворень*, що дозволяє зосередити увагу на забезпеченні стійкості й розвитку його діяльності та врахуванні негативного зовнішнього впливу.

Таке уточнення надає можливість урахувати в управлінні на корпоративному стратегічному рівні не тільки соціо-еколого-економічні параметри діяльності, але й глобалізаційні можливості й загрози.

А. Грінько, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник вважають, що базисним принципом розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства має бути цілісний підхід, який дозволяє враховувати бізнес-процеси щодо [39]:

- економіки,
- екології,
- соціальних питань,
- роботи з людьми.

Відзначимо, що до традиційної «тріади» (економічних, соціальних і екологічних аспектів) науковці додали в якості рівнозначної за важливістю четверту складову – комунікаційну. На наш погляд, саме цей аспект стратегічної діяльності є надзвичайно актуальним у економіці майбутнього.

С. Дунда та інші науковці вказують, що стратегії розробляють на 3-х організаційних рівнях [59]:

- корпоративному,
- бізнесовому,
- функціональному.

Отже, з позицій ієрархічності всі стратегії на підприємстві можна розділити на стратегії I, II і III рівнів, або корпоративні, ділові (бізнесові) та

функціональні стратегії.

За визначенням С. Дунди, загальна (або портфельна, корпоративна) стратегія – це стратегія, яка описує загальний напрям розвитку підприємства, механізм управління різними видами його діяльності для збалансування бізнес-портфеля. Однією із цілей корпоративної стратегії є визначення напрямів (бізнес-одиниць), які потребують додаткового фінансування/інвестування [59].

Отже, стратегія розвитку має бути визначена на корпоративному рівні, а всі інші стратегії – деталізувати її стратегічні рішення для відповідних рівнів.

Взагалі всі стратегії узагальнено науковці поділяють на стратегії:

- зростання,
- стабілізації,
- скорочення.

Наприклад, П. Брін і Ю. Голтвянська поділяють стратегії на [17]:

- фундаментальні (стратегії зародження бізнесу),
- розвитку (концентрації, диверсифікації, інтеграції),
- підтримки,
- згасання.

Тобто стратегії розвитку – окремий вид стратегій, притаманних певному етапу життєвого циклу продукції/ підприємства/ринку. Науковці систематизували стратегії розвитку підприємств за різними класифікаційними ознаками. Розглянемо їх.

Відомий у світі науковець у сфері менеджменту П. Друкер за видами дій на ринку виокремив такі види стратегій [204]:

- стратегія першості входження на ринок і динамічного його захоплення,
- стратегія швидкого й несподіваного освоєння ринку,
- стратегія пошуку й захоплення ринкової ніші,
- стратегія зміни економічних характеристик продукції (ринку, галузі).

«Класик» маркетингу Ф. Котлер за конкурентною позицією на ринку виділив такі види стратегій [110]:

- стратегія лідерства,
- стратегія претендента,
- стратегія послідовника,
- стратегія новачка.

Тобто, П. Друкер і Ф. Котлер зосередили свої дослідження на сутності стратегій, а не на узагальненні їх класифікаційних характеристик/ознак, і по суті визначають тільки одну ознаку, яку узагальнено можна визначити «За видами дій на ринку».

У вітчизняних науковців також зустрічаємо аналогічний підхід. Так, Н. Селюченко і Т. Данилович зазначають такі види стратегій сталого розвитку [157]:

- вступна стратегія (introverted) – пом'якшення ризиків, зосередження уваги на законодавчих та інших зовнішніх стандартах діяльності;
- екстраверт (extroverted) – легітимізуюча стратегія зосередження на зовнішніх зв'язках, на отриманні ліцензій;
- консервативна стратегія (conservative) – фокусування на екологічній ефективності, екологічно чистому виробництві;
- прозорлива (передбачлива, далекозора) (visionary) – цілісна стратегія врахування в бізнес-процесах питань сталого розвитку, забезпечення конкурентних унікальних переваг на основі диференціації та інновацій.

Цей перелік стратегій, на наш погляд, характеризує їх «За видами активності».

О. Гудзь виокремлює одну класифікаційну ознаку («За активністю») і стратегії розвитку поділяє на [42]:

- активні (активно-наступальна, ринкові та інші),
- пасивні (пасивно-наступальна, захисна).

Стратегії росту й розвитку дуже подібні за змістом, адже передбачають зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників. В. Подольна, І. Семенюк виокремили такі різновиди маркетингових стратегій росту [142]:

- інтенсивного (органічного) росту,
- інтеграційного росту,
- диверсифікації.

А. Баланович пропонує ввести 5 критеріїв класифікації стратегій розвитку [5]:

- продукція;
- ринки;
- структура;
- виробництво;
- технології.

В. Красношапка і В. Кружилко надають більш ширшу класифікацію і узагальнено пропонують класифікувати стратегії розвитку підприємства за такими ознаками [112]:

- зростання за рахунок товару,
- зростання за рахунок ринку,
- зростання за рахунок інтеграції,
- зростання за рахунок диверсифікації.

На думку С. Дунди, стратегії зростання можуть бути реалізовані за такими напрямками [59]:

- розширення обсягів продажу на існуючому ринку (збільшення частки ринку);
- вихід з новою продукцією на освоєні ринки;
- вихід з наявною продукцією на нові ринки;
- вихід з новою продукцією на нові ринки.
- диверсифікація;

- купівля нових підприємств.

Визначений Україною шлях до Євроінтеграції має реалізовуватися на всіх рівнях соціально-економічного управління, в т.ч. на рівні окремих суб'єктів господарювання. Це означає, що регіональні товаровиробники мають урахувати визначену СМАРТ-спеціалізацію регіону, напрями його соціо-еколого-економічного розвитку.

З урахуванням стратегічної спрямованості реалізації сталого розвитку завданнями сучасних промислових підприємств, за визначенням Т. Степаненко, є [165]:

- підвищення конкурентоспроможності та якості продукції;
- збільшення частки підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринках;
- удосконалення технологій виробництва, переоснащення техніко-технологічної бази;
- провадження інновацій;
- дотримання екологічних вимог і правових норм;
- провадження систем навчання й оцінки персоналу;
- створення необхідних умов праці.

Л. Гліненко зазначає, що масова кастомізація є однією з домінуючих пропозицій цінності в галузі промислових і споживчих товарів: частка кастомізованої продукції щороку зростає на 10–25%. За даними Aberdeen Group, упровадження кастомізації з використанням конфігураторів (онлайн-ових) призвело до зростання прибутку промислових виробників на 80% [35].

Дослідниця узагальнює такі стратегічні цілі світових виробників, які використовують кастомізацію [35]:

- задоволення специфічних індивідуальних потреб споживачів;
- закріплення лідируючих позицій у галузі;
- отримання переваг перед конкурентами;
- підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів та цін.

Л. Гліненко зазначає, що раніше кастомізацію розглядали як стратегію зростання бізнесу шляхом поглибленої диференціації та диверсифікації, а нині її слід розглядати як інтегральну стратегію стійкого розвитку бізнесу в умовах «надфрагментації ринків» [35]. В її основі – зменшення трансакційних витрат шляхом переналагодження технологій, упровадження гнучких виробничих ліній, модульного складання, інтерактивного програмного забезпечення, цифровізації бізнесу, що сприяють переходу будь-якого виду виробництва до масової кастомізації пропозицій.

А. Огієнко, С. Міненко і Я. Косенко відзначають, що підприємства, які дотримуються принципів ESG, ефективніше використовують можливості розвитку, управляють ризиками й демонструють кращі фінансові результати в середньо- і довгостроковій перспективах. Фактори соціальної сфери ESG стосуються умов праці, захисту прав співробітників, рівних можливостей кар'єрного зростання, налагодження співпраці з громадою тощо. Управлінські фактори ESG стосуються ділової репутації бізнесу, ефективності управління, прозорості діяльності [135].

А. Баланович виокремив такі типи стратегій розвитку [5]:

1) концентрованого зростання:

- посилення позицій на споживчих ринках (розвиток продукції),
- розвиток ринку (у т.ч. споживчого),
- розвиток продукції (у т.ч. нової),
- освоєння нового ринку;

2) інтегрованого зростання:

- зворотної вертикальної інтеграції,
- прямої вертикальної інтеграції (попередньої),
- глобалізації (зворотної та прямої вертикальної),
- горизонтальної інтеграції;

3) диверсифікованого зростання:

- центрованої диверсифікації,

- горизонтальної диверсифікації (технологічної),
- конгломеративної диверсифікації;
- 4) однорідності;
- 5) скорочення (виживання):
 - ліквідації,
 - «збору врожаю» (розвороту),
 - скорочення частин підприємства (відділення),
 - скорочення витрат (відновлення),
 - реструктуризації,
 - переорієнтації.

Ю. Ткаченко і Т. Дорошенко, аналізуючи стратегії розвитку на закордонних ринках, виділили 9 основних (рис. 5.3).

		Привабливість ринку		
		<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>
Конкурентні переваги підприємства	<i>Слабкі</i>	Входження з інвестиціями або відхід	Повільний відступ	Швидкий відступ
	<i>Середні</i>	Інтенсивне входження	Консолідація	Повільний відступ
	<i>Сильні</i>	Зростання з інвестиціями	Зростання	Дренаж

Рис. 5.3. Стратегії розвитку за критеріями ступеня привабливості закордонного ринку та позицій підприємства відносно важливіших конкурентів, систематизовані Ю. Ткаченко і Т. Дорошенко [172]

Цікавими, на наш погляд, є систематизовані цими авторами стратегії розвитку підприємств на зовнішніх ринках, які враховують ступінь його

підготовки до інтернаціональної діяльності, а також характер глобалізації (рис. 5.4). Ю. Ткаченко і Т. Дорошенко зазначають, що в контексті прогресу глобалізації у світі особливого значення набуває стратегія інтернаціоналізації, як частина загальної стратегії підприємства, яка стосується закордонної експансії [172].

		Характер сектору з огляду на ступінь глобалізації		
		<i>Національний або багатонаціональний</i>	<i>Потенційно глобальний</i>	<i>Глобальний</i>
Підготовка підприємства до інтернаціоналізації діяльності	<i>Мале</i>	Зосередженість уваги на вітчизняному ринку	Пошук ринкових ніш	Підготовка до перехоплення через глобальну фірму
	<i>Середнє</i>	Консолідація експортних ринків	Зважування можливості експансії на ринку	Пошук можливості стратегічного альянсу
	<i>Велике</i>	Диверсифікація діяльності	Підготовка до глобалізації стратегії на ринку	Укріплення позиції на глобальному ринку

Рис. 5.4. Стратегії розвитку підприємства в умовах інтернаціоналізації та глобалізації, систематизовані Ю. Ткаченко і Т. Дорошенко [172]

Отже, стратегії розвитку тісно пов'язані зі стратегіями конкуренції, ринкових дій та урізноманітнення діяльності. Узагальнимо наявні підходи, запропоновані вітчизняними й закордонними науковцями до систематизації стратегій розвитку підприємств. Основні види стратегій розвитку подані в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Класифікація стратегій розвитку (складено автором)

Автор, джерело	Тип стратегій	Види стратегій
1	2	3
А. Баланович [5]	Революційні	– конгломератна диверсифікованість у взаємодії зі зворотною вертикальною інтеграцією
		– конгломератна диверсифікованість у взаємодії з горизонтальною інтеграцією, – конгломератна диверсифікованість у взаємодії з прямою вертикальною інтеграцією
	Прогресивні	– на новому виробництві нова продукція за новою технологією на наявному ринку зі зміненою структурою, – нова продукція за новою технологією на наявному виробництві на новому ринку зі зміненою структурою, – конгломератна диверсифікованість, – нова продукція на новому виробництві за наявною технологією на новому ринку зі зміненою структурою
	Формуючі	– нова продукція на освоєному ринку з наявною структурою на новому виробництві за новою технологією, – нова продукція з використанням нової технології з новою структурою на наявному ринку та наявному виробництві, – нова продукція на освоєному ринку зі зміненою структурою на новому виробництві з використанням нової технології, – нова продукція на новому ринку на наявному виробництві з наявною структурою з використанням нової технології, – нова продукція на новому ринку зі зміненою структурою на наявному виробництві з використанням наявної технології, – нова продукція на новому ринку з наявною структурою на новому виробництві з використанням наявної технології
	Подальшого розвитку	– нова продукція на новому ринку, – нова продукція зі зміненою структурою, – нова продукція і нове виробництво,

Продовження табл. 5.1

		<ul style="list-style-type: none"> – нова продукція і нова технологія, – маркетинг на нових ринках з наявним товаром у взаємодії з інтеграцією
	Підтримки	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток нового товару, – освоєння нового ринку, – пряма вертикальна інтеграція, – зворотна вертикальна інтеграція, – горизонтальна інтеграція
В. Красношарпа В. Кружилко О. [112]	Концентрованого зростання	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія розвитку основного товару; – стратегія розвитку нового товару; – стратегія розвитку традиційного ринку; – стратегія розвитку нового ринку
	Інтегрованого зростання	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія зворотної інтеграції, – стратегія інтеграції, що направлена вперед, – стратегія глобалізації
	Диверсифікованого зростання	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія центрованої диверсифікації, – стратегія однорідної диверсифікації, – стратегія технологічної диверсифікації, – стратегія конгломератної диверсифікації
П. Брінь, Ю. Голтвянська [17]	Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	<ul style="list-style-type: none"> – маркетингова, – фінансова, – операційна, – корпоративна
	Розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – концентрації, – диверсифікації, – інтеграції
	Підтримки	<ul style="list-style-type: none"> – модифікації, – підтримки виробничого потенціалу
	Згасання	<ul style="list-style-type: none"> – ліквідації, – відновлення, – відділення
І. Кононова [107]	За амбіційністю очікувань	<ul style="list-style-type: none"> – амбіційні, – утилітарні
	За основою розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – зростання, – диверсифікації, – структурних перетворень
	За характером зростання	<ul style="list-style-type: none"> – інтенсивного зростання, – обмеженого зростання, – диверсифікованого зростання, – скорочення

Продовження табл. 5.1

	За спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> – визначення перспективних орієнтирів, умов і напрямів економічного й соціального розвитку, – визначення довгострокових орієнтирів розвитку окремих елементів системи (підсистеми), – визначення курсу розвитку основних сфер життєдіяльності соціально-економічної системи
	За ступенем регулювання	<ul style="list-style-type: none"> – мобілізаційна, – ліберальна, – регульована,
	За типом розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – стабільного, – сталого, – випереджального
	За прогнозуванням і пріоритетами	<ul style="list-style-type: none"> – виживання, – еволюційного розвитку, – прориву
	За взаємодією з мінливим зовнішнім середовищем	<ul style="list-style-type: none"> – активна, – реактивна, – проактивна, – пасивна
Н. Куденко [115]	За видом диференціації	<ul style="list-style-type: none"> – товарної диференціації, – сервісної диференціації, – іміджевої диференціації, – кадрової диференціації
Ф. Котлер [110]	За конкурентною позицією	<ul style="list-style-type: none"> – лідерства, – претендента, – новачка, – послідовника
П. Друкер [204]	За видами дій на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – першості входження на ринок і динамічного його захоплення, – несподівано швидкого освоєння ринку, – пошук і захоплення ринкової ніші, – зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)
М. Портер [226]	За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> – лідерства за витратами, – оптимальних витрат, – фокусування, – диференціації

Від вибору виду стратегії розвитку залежить багато різноспрямованих наслідків, зокрема:

- розвиток окремих напрямів бізнесу,
- перелік видів витрат підприємства та можливості щодо їх оптимізації;
- урахування відповідних видів ризиків ведення бізнесу,
- ринкові позиції та можливості їх посилення,
- зміни іміджу підприємства,
- зміна конкурентних позицій підприємства,
- види соціальних та інших видів ефектів (від соціально-відповідальної діяльності/бездіяльності підприємства до екологічної ефективності) тощо.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження уточнено визначення стратегії розвитку підприємства, виокремлено основні ознаки та систематизовано різновиди стратегій розвитку. В подальшому результати дослідження можуть бути взяті за основу розробки формалізованого підходу до вибору виду стратегії розвитку підприємством.

5.2. Методичні та практичні підходи до визначення оптимальної стратегії стійкого розвитку підприємств

Поліпшення діяльності підприємства, зростання фінансово-економічних результатів діяльності, забезпечення його стійкості та інвестиційної привабливості є основними стратегічними цілями всіх економічних суб'єктів господарювання. Валивість обґрунтування та трудомісткість процесів розроблення стратегії розвитку підприємства актуалізують нагальність формалізації теоретико-методичних підходів до визначення управлінських рішень щодо стійкого розвитку підприємства.

Особливості різних видів стратегій розвитку досліджували такі науковці, як: В. Боковець і Т. Прутська [14], П. Брінь і Ю. Голтвянська [17], О. Николук [133], Д. Райко, О. Маслак і М. Маслак [149], М. Ситницький і К. Розбейко [159], І. Токмакова, Н. Панченко і М. Кургузова [174], Н. Юдіна [199; 200] та

інші.

Так, А. Касич і В. Бурківська відзначають, що усе суттєвішого значення набуває створення й реалізація ефективної бізнес-моделі підприємства, яка передбачала б гнучкі стратегії, альтернативні варіанти залучення ресурсів тощо [88].

Д. Райко, О. Маслак і М. Маслак зазначають, що досягнення стійкого розвитку декларується багатьма міжнародними організаціями, органами державного управління, громадськими організаціями і великим бізнесом як одне з ключових стратегічних завдань [149].

Відтак, формалізація вибору стратегій розвитку залишається актуальним на порядку денному підприємств завданням – тому розглянемо та систематизуємо їх види.

Отже, пропонуємо підхід до формування матриці визначення стратегій стійкого розвитку підприємства відповідно до етапу розвитку національної економіки (за цією віссю можна також відзначити етапу економічного розвитку ринку або світової економіки...) та стану розвитку підприємства. Стани розвитку національної економіки можна охарактеризувати узагальнено як 1) кризовий, 2) посткризовий, 3) стан розквіту, а стан підприємства можна визначити як 1) нестійкий, 2) рівноважний, 3) стійкий. Відтак, побудуємо матрицю і конкретизуємо стратегії (рис. 5.8).

В умовах кризи та нестійких фінансово-економічних позицій підприємству можна запропонувати:

- *стратегію елімінації* (виходу з ринку),
- *стратегію скорочення* (згорання діяльності),
- *адаптивну стратегію* (приспосовування).

Адаптивна стратегія – це певна загальна програма формування пристосувань до умов зовнішнього середовища.

Н. Юдіна вважає, що в умовах повоєнного періоду стратегія підприємств має бути адаптованою, випереджальною і наслідувати інноваційний розвиток шляхом упровадження стартап-проектів у промислових масштабах [199].

Зовнішні впливи	Соціально-економічний розквіт	<i>Стратегія співконкуренції</i>	<i>Стратегія зростання</i>	<i>Стратегія «friendly environment»</i>
	Посткризовий період	<i>Стратегія стабілізації</i>	<i>Стратегія відновлення</i>	<i>Стратегія випереджаючого інноваційного розвитку</i>
	Кризовий стан	<i>Адаптивна стратегія Стратегія скорочення Стратегія елімінації</i>	<i>Антикризова стратегія</i>	<i>Стратегія інноваційного розвитку</i>
		Нестійкі позиції	Рівноважний стан	Стійкий розвиток
		Стійкість		

Рис. 5.8. Матриця визначення стратегій стійкого розвитку підприємства
(складено автором)

М. Ситницький і К. Розбейко узагальнюють, що стратегічний менеджмент – це в цілому творча робота, яка базується на принципах нетривіальності й адаптивності [159].

Тобто, підприємствам у періоди криз потрібно переорієнтуватися з постійної-традиційної на проектну роботу і проекти шукати самостійно.

У посткризовий період, коли стабільність діяльності ще не відновлена, підприємствам можна порекомендувати *стратегію стабілізації*.

За умов економічного розквіту й відсутності фінансово-економічних можливостей найбільш прийнятною, на наш погляд, є стратегія співконкуренції.

Під *стратегією співконкуренції* ми розуміємо співпрацю, спільні дії конкурентів для досягнення спільної мети (результату, ефекту) шляхом об'єднання зусиль (вихід на нові ринки, комунікації зі споживачами тощо). Наприклад, підприємства-конкуренти можуть спільно викупити стенд для участі в міжнародній виставці, що забезпечить їм і представленість, і мінімальні витрати. А проблема конкуренції учасників на галузевих виставках

лежить у площині актуальності пропозиції, наглядності виставкового стенду та комунікації з представниками підприємства. Тобто, все залежить від самого підприємства і на його стійкі позиції не впливає.

О. Николук зазначає, що від співконкуренції економічні суперники можуть отримати такі вигоди [133]:

- підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників шляхом витіснення зарубіжних конкурентів із внутрішнього ринку;
- підвищення рівня конкурентоспроможності галузі,
- скорочення розриву між рівнями конкурентоздатності підприємств-лідерів і підприємств-аутсайдерів галузі.

Рівноважні позиції соціально-економічного розвитку підприємства в умовах кризи національної економіки логічно обґрунтовують застосування *антикризової стратегії*, під якою ми розуміємо реалізацію реорганізаційних та технологічних дій, що передбачають пристосування підприємства до впливів зовнішнього середовища.

І. Токмакова, Н. Панченко і М. Кургузова відзначають, що цифрові технології та інструменти мають великий потенціал до застосування саме в антикризовому менеджменті, адже вони сприяють економії людських і матеріальних ресурсів, зменшенню собівартості продукції, зростанню вартості підприємства, формуванню додаткових факторів конкурентності й підвищення стабільності його фінансово-економічної діяльності [174].

У посткризовий період за умов рівноважного стану розвитку підприємству можна порекомендувати *стратегію відновлення*.

Про важливість даного виду стратегій свідчить той факт, що уряд України та, зокрема, Мінекономіки, Міністерство цифрової трансформації та Офіс з розвитку підприємництва та експорту розробляють Стратегію підтримки малих та середніх підприємств (які складають переважну більшість суб'єктів підприємництва) до 2027 р. [49].

Під стратегією відновлення ми розуміємо таку коротко- або середньострокову програму дій, яка спрямована на вирішення поточних фінансових,

технологічних, логістичних, кадрових, інформаційних, маркетингових та інших проблем підприємства і є передумовою сталого відновлення й масштабування бізнесу.

У період соціально-економічного розквіту за умов рівноважного стану розвитку доцільною, на наш погляд, є *стратегія зростання*, під якою ми розуміємо довгострокову програму, яка дозволяє гармонійно розвивати потенціал підприємства й масштабувати бізнес.

Стійкі соціально-економічні фінансово-організаційні позиції підприємства розкривають широкі можливості для його розвитку й реалізації амбітних цілей. Навіть в умовах кризового стану економіки підприємство може реалізовувати *стратегію інноваційного розвитку*, під якою ми розуміємо сукупність методів і дій, які забезпечують упровадження інновацій.

В. Боковець і Т. Прутська зазначають, що інноваційна стратегія підприємства є одним з альтернативних варіантів досягнення його стратегічних цілей на основі залучення й подальшого спрямування інвестицій в інноваційні напрями розвитку [14].

У посткризовий період розвитку національної економіки підприємство може реалізовувати *стратегію випереджаючого інноваційного розвитку*. Цю стратегію науковці [179, с. 294] визначають як систему довгострокових цілей інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, реалізація яких визначається загальними завданнями та ідеологією випереджального розвитку з метою забезпечення безперервності життєдіяльності підприємства завдяки впровадженню інновацій та переходу до якісно нових рівнів функціонування.

І нарешті, за умов стабільного еволюційного розвитку економіки та стійких позицій підприємства може бути реалізована стратегія «*friendly environment*» (від англ. *дружнє середовище*).

В. Дикань зазначає, що подолання кризи можливе на основі створення стійкої системи співробітництва бізнесу і держави, освіти і науки, що забезпечить [48]:

- акумулювання нових знань, виробництво високотехнологічної інноваційної продукції, впровадження інтелектуальних технологій;
- розвиток і реалізацію інтелектуального потенціалу суб'єктів;
- відновлення виробничого потенціалу підприємств, їх перехід на V та VI рівні технологічного устрою.

Вважаємо, що горизонти співробітництва підприємства мають бути розширеними та включати не лише бізнес, владу і науку, а також усіх інших стейкхолдерів і конкурентів (про що ми зазначали вище).

Під стратегією «*friendly environment*» ми розуміємо таку генеральну, комплексну програму дій, яка забезпечує трансформації бізнесу (у т.ч. цифрові), інтеграцію підприємства у світове (у т.ч. європейське) бізнес-середовище, підвищення рівня його інноваційного потенціалу, посилення конкурентоспроможності із залученням до діяльності представників органів влади, бізнес-спільнот, освіти, науки, партнерів (у т.ч. міжнародних), інвесторів, і навіть конкурентів та інших стейкхолдерів.

П. Брінь і Ю. Голтвянська вказують, що для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій підприємство може використати стратегію аутсорсингу [17]. Ми розглядаємо цей вид стратегій як функціональний (тобто такий, що може бути реалізованим у межах будь-якої корпоративної стратегії).

Широкий спектр можливих стратегічних рішень спроможний надихнути підприємство на посилення власних стійких позицій.

Відтак, за результатами проведеного дослідження відзначимо:

- запропоновано систематизувати стратегії розвитку відповідно до етапу економічного розвитку ринку та стану розвитку підприємства, що дозволяє визначити та конкретизувати види майбутніх стратегій та окреслити завдання для сучасного етапу розвитку;
- конкретизовано види та сутність основних стратегій розвитку, які можуть бути реалізовані вітчизняними підприємствами на сучасному етапі діяльності;

– запропоновано стратегією «*friendly environment*», під якою ми розуміємо таку генеральну, комплексну програму дій, яка забезпечує трансформації бізнесу (у т.ч. цифрові), інтеграцію підприємства у світове (у т.ч. європейське) бізнес-середовище, підвищення його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності із залученням до орбіти діяльності представників бізнес-спільнот, органів влади, науки і освіти, партнерів (у т.ч. міжнародних), інвесторів, конкурентів та інших стейкхолдерів.

5.3. Удосконалення теоретико-методичного підходу до формування стратегічних рішень щодо управління стійким розвитком підприємств

Розроблення та обґрунтування теоретичних і методичних підходів до формування стратегічних рішень з управління стійким розвитком підприємств є важливою складовою методологічного забезпечення управління підприємством у цілому, що безпосередньо впливає на подальшу успішність суб'єкта господарювання на ринку. Завдяки визначенню перспективного напрямку розвитку, що узгоджений із потенціалом підприємства (внутрішніми можливостями й ресурсами), та розробленню оптимальної стратегії вітчизняні суб'єкти підприємництва можуть забезпечити собі стабільну прибутковість діяльності та безперервне зростання.

Визначенню процедур та обґрунтуванню стратегій розвитку присвячені наукові праці як вітчизняних, так і закордонних учених. Серед них: А. Грінько, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник [39], О. Дем'яненко [46], С. Довбня і І. Папуша [51], І. Кононова [107], З. Шершньова [197] та багато інших. Але, з огляду на унікальність бізнес-ситуацій, потенціал підприємств, їх стратегічних цілей і завдань, а також на важливість стратегічного планування для товаровиробників, питання удосконалення методичних підходів до формування оптимальної стратегії стійкого розвитку підприємств залишаються актуальними. Розглянемо їх.

Узагальнену схему розробки стратегій підприємства запропонували С. Довбня і І. Папуша (рис. 5.3). Їх модель визначає підпорядкованість корпоративної, бізнесової та функціональних (маркетингової, інноваційної, операційної, фінансової, кадрової) стратегій [51].

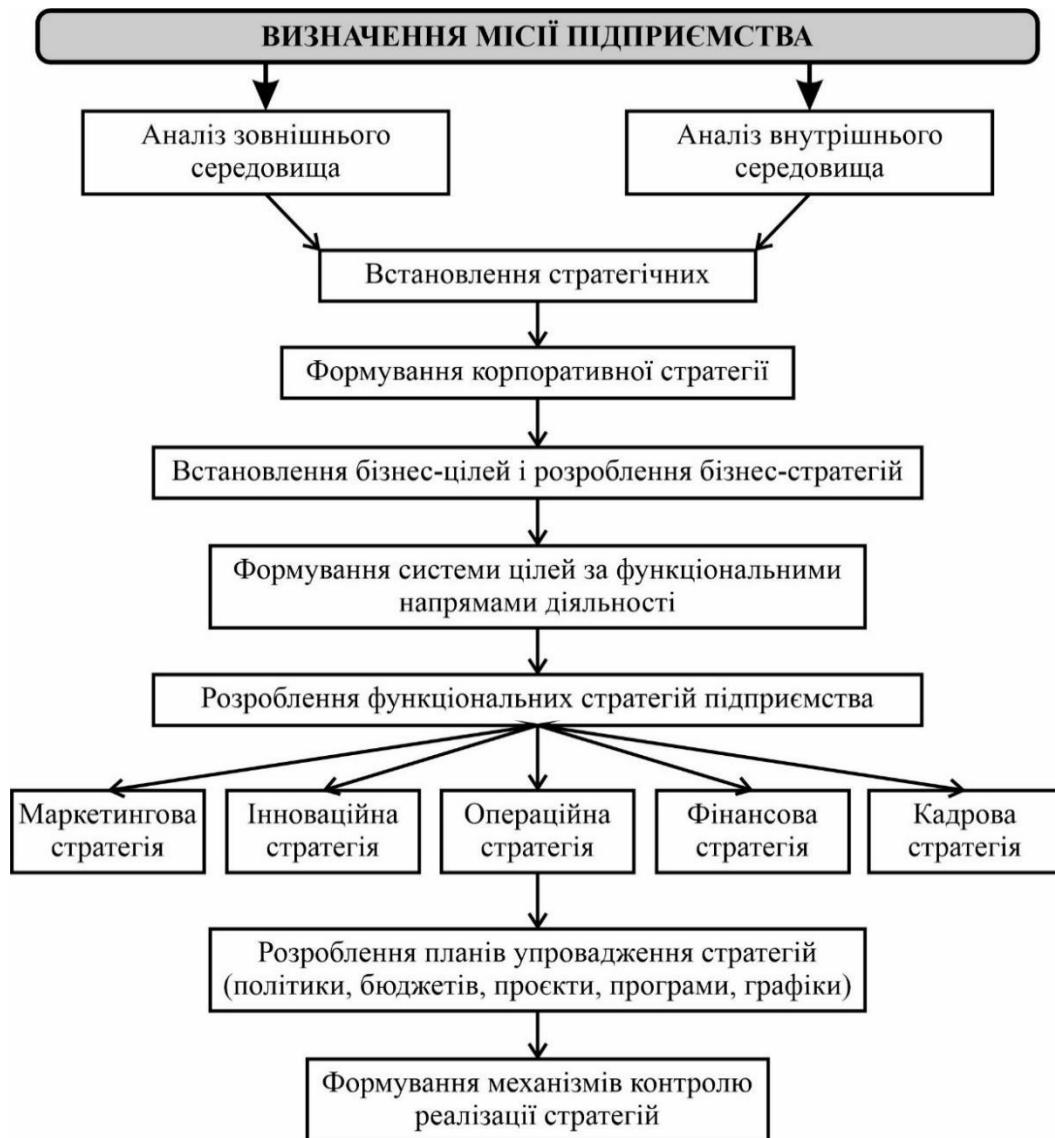


Рис. 5.3. Модель процесу розробки стратегій підприємства, запропонована С. Довбня і І. Папуша [51]

Вважаємо, що стратегія розвитку є стратегією найвищого – корпоративного – рівня і всі інші стратегії мають формуватися з її урахуванням.

А. Грінко, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник визначили такі етапи (і конкретизували відповідні заходи) формування стратегії стійкого розвитку підприємства (рис. 5.4) [39]:

1. Постановка мети.
2. Розробка варіантів досягнення цілей.
3. Вибір кращих варіантів.

На наш погляд, зазначені етапи є надто узагальненими. Вважаємо, що урахування, оцінка та управління ризиками є необхідним обов'язковим етапом (або заходом) у сучасних процедурах розроблення/реалізації стратегій.



Рис. 5.4. Етапи розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства, визначені науковцями А. Грінко, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник [39]

Більш розгорнутий (ніж у А. Грінько, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник) перелік етапів розроблення стратегії зазначає О. Дем'яненко і до основних з них відносить (рис. 5.5) [46]:

- аналіз загальної стратегії,
- формування цілей і завдань стратегії розвитку (у т.ч. стратегічний фінансовий аналіз),
- аналіз і оцінка зовнішнього та внутрішнього середовищ, фінансового потенціалу підприємства,
- вибір критеріїв оптимізації діяльності,
- оцінка стратегічних альтернатив,
- вибір найбільш перспективного варіанту стратегії,
- реалізація стратегії розвитку (контролінг, коригування, реалізація).

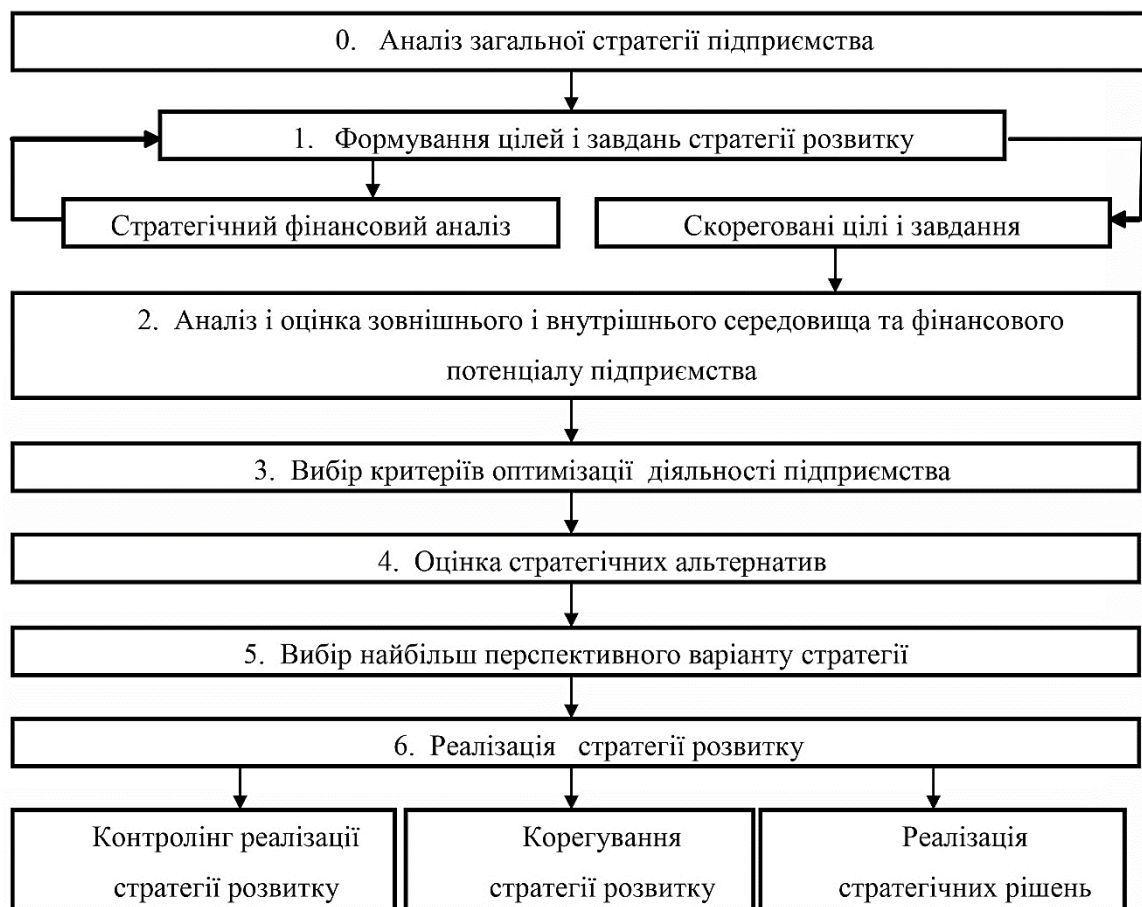


Рис. 5.5. Етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства, запропоновані О. Дем'яненко [46]

Дискусійною, на наш погляд, є пропозиція О. Дем'яненко щодо стратегічного аналізу тільки фінансів, що залишає поза увагою інші складові стійкості підприємств, що в сучасних умовах можуть відігравати визначну роль (наприклад, технологічне, інформаційне, виробниче, збутове, комунікаційне забезпечення тощо).

І. Кононова до елементів стратегії розвитку відносить [107]:

- головну мету розвитку;
- стратегічні альтернативи (сценарії розвитку залежно від мінливості зовнішнього середовища);
- драйвери розвитку (залежно від стійкості розвитку системи);
- заходи з реалізації альтернатив;
- ресурсне забезпечення реалізації стратегії;
- прогностні результати реалізації стратегії.

Відзначимо, що важливим елементом стратегічного планування є прогнозування, яке І. Кононова відзначає.

З огляду на важливість цілепокладання, науковці приділяють увагу цим питанням. А. Грінько, Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник деталізували цілі й завдання стійкого розвитку підприємств і визначили такі групи цілей (рис. 5.6):

- економічні,
- соціальні,
- екологічні.

Такі групи цілей цілком відповідають концепції сталого розвитку, на зміну якій у бізнес-середовищі вже визріває нова концепція стійкого розвитку, яка є більш економічно обґрунтованою для всіх учасників виробничо-збутових процесів. Відтак, вважаємо, що для забезпечення стійкого розвитку підприємства мають також формулюватися ринкові цілі, які деталізуються в завданнях, що відтворюють вимоги сучасного світового соціально-економічного розвитку.

<i>Цілі</i>	<i>Перспективи</i>
1. Економічні цілі	
Спільні програми сталого розвитку з підприємствами-партнерами	Відкритість для стейкхолдерів
Відкрита система моніторингу	Відкритість та прозорість інформації
Трансфер технологій і знань	Провадження інновацій
2. Соціальні цілі	
Об'єднання зацікавлених стейкхолдерів навколо єдиної стратегії довготривалого розвитку	Сприятливі відносини із суспільством
Складання об'єктивної та правдивої звітності зі стійкого розвитку	Відкритість для суспільства
Формування команд зі стійкого розвитку	Зацікавленість та залучення працівників
3. Екологічні цілі	
Використання біопалива та біомаси	Перехід до зеленої економіки
Диверсифікація за видами транспорту	Зниження шкідливих викидів у атмосферу
Збільшення енергоефективності господарської діяльності	Скорочення споживання енергії
Використання всіх управлінських можливостей для створення природоохоронної зони	Охорона навколишнього середовища, зменшення кількості відходів, підвищення якості води та повітря

Рис. 5.6. Цілі й завдання стійкого розвитку підприємств, визначені А. Грінько Л. Бондарчук, А. Ткаченко і Б. Шапошник [39]

Розгорнуту схему розробки стійкого розвитку підприємства, яка враховує всі основні управлінські кроки, запропонував Д. Куча (рис. 5.7):

- визначення об'єктів управління,
- визначення елементів управління,
- визначення методів управління,
- розроблення стратегії,
- реалізація стратегії.

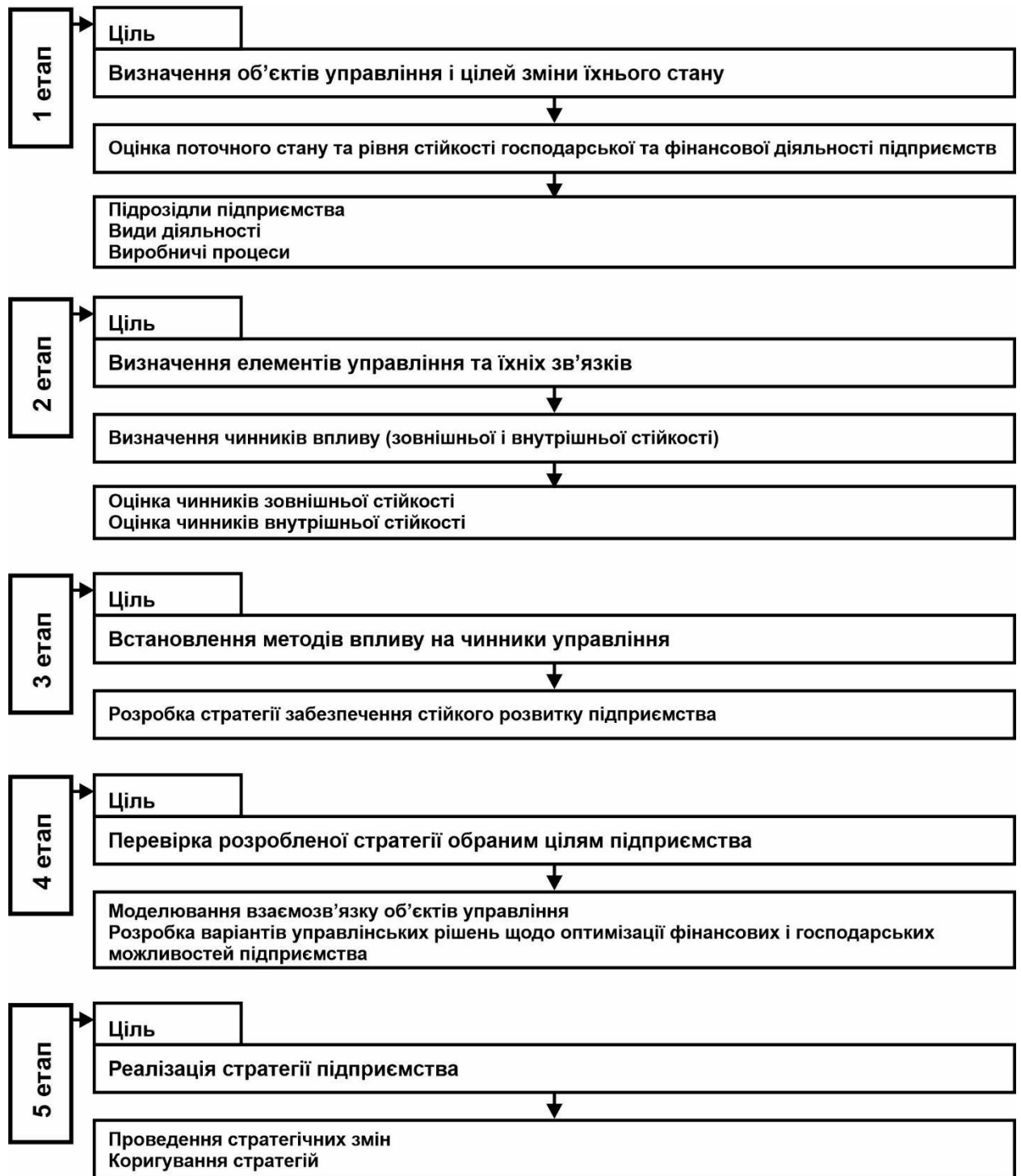


Рис. 5.7. Послідовність розробки стратегічних рішень щодо стійкого розвитку підприємства, запропонована Д. Куча [167, с. 78]

Відтак, урахувавши вищевикладене, пропонуємо до етапів формування й реалізації оптимальної стратегії стійкого розвитку підприємств віднести такі (рис. 5.8):

– цілепокладання: визначення головної мети розвитку, «дерева цілей», деталізація й конкретизація завдань;



Рис. 5.8. Структурно-логічна схема формування і реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства (*запропоновано автором*)

- стратегічний аналіз: детермінант (екзогенних та індогенних) і драйверів розвитку;
- стратегічні альтернативи (оптимістичні, песимістичні й очікувані сценарії розвитку залежно від потенціалу, стану стійкості підприємства та мінливості зовнішнього середовища);
- прогнозування: якісні й кількісні результати реалізації стратегії за різними сценаріями;
- ресурсне забезпечення реалізації стратегії (визначення наявних у підприємства та необхідних до залучення ресурсів);
- визначення видів і напрямів взаємодії з контрагентами (з усіма стейкхолдерами, у т.ч. з конкурентами);
- управління ризиками (урахування, оцінка, прийняття чи мінімізація, контроль);

- стратегічне планування: деталізація стратегії розвитку підприємства у стратегіях і планах нижчих рівнів;
- оцінка ефективності стратегії розвитку (визначення показників ефективності та критеріїв їх оцінювання);
- моніторинг та коригування.

Обов'язковим вважаємо етап моніторингу, який дозволяє своєчасно виявляти й виправляти відхилення від визначеного курсу. Так, наприклад, В. Кудрявцев до завдань моніторингу відніс уточнення поточного стану критичних чинників розвитку [117]. За можливості (наявності відповідних ресурсів, насамперед кадрових), на наш погляд, потрібно аналізувати не тільки критичні, але й інші чинники розвитку.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження:

- уточнено та конкретизовано етапи формування й реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства;
- удосконалено теоретико-методичний підхід до формування стратегії стійкого розвитку підприємства, який передбачає урахування рівня стійкості, ризиків та співпрацю і взаємодію з усіма контрагентами підприємства, включаючи конкурентів.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Висновки до 5 розділу

За результатами дослідження практичних аспектів управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації отримано такі висновки:

1. Уточнено визначення стратегії розвитку підприємства, під якою запропоновано розуміти таку генеральну, комплексну програму дій, яка забезпечує стабільний соціо-еколого-економічний розвиток підприємства в умовах високотурбулентних глобалізаційних перетворень, що дозволяє зосередити увагу на забезпеченні стійкості та розвитку його діяльності й урахуванні негативного зовнішнього впливу. Таке уточнення надає можливість

врахувати в управлінні на корпоративному стратегічному рівні не тільки соціо-еколого-економічні параметри діяльності, але й глобалізаційні можливості й загрози.

2. Виокремлено основні ознаки та систематизовано пропоновані науковцями різновиди стратегій розвитку.

3. Запропоновано підхід до формування матриці визначення стратегій стійкого розвитку підприємства відповідно до етапу розвитку національної економіки та стану розвитку підприємства, що дозволяє визначити та конкретизувати види майбутніх стратегій, релевантних до умов діяльності підприємства та напрямів управління його стійким розвитком, а також окреслити завдання його сучасного етапу розвитку.

4. Конкретизовано види та сутність визначених стратегій розвитку, які можуть бути реалізовані вітчизняними підприємствами на сучасному етапі діяльності.

5. Уперше запропоновано впровадження стратегії *«friendly environment»*, під якою розуміємо таку генеральну, комплексну програму дій, яка забезпечує трансформацію бізнесу (у т.ч. цифрову), інтеграцію підприємства у світове (у т.ч. європейське) бізнес-середовище, підвищення його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності із залученням до орбіти діяльності представників бізнес-спільнот, органів влади, науки і освіти, партнерів (у т.ч. міжнародних), інвесторів, конкурентів та інших стейкхолдерів.

6. Удосконалено структурно-логічну схему формування й реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства, що передбачає урахування ризиків та співпрацю і взаємодію з усіма контрагентами підприємства, включаючи конкурентів.

Отримані висновки можуть бути впроваджені у діяльність вітчизняних суб'єктів підприємництва.

Основні положення V розділу опубліковані в працях [96; 212; 214; 216; 229].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі за результатами проведеного дослідження розроблено теоретичні та методологічні засади і практичний інструментарій управління стійким розвитком вітчизняних підприємств на підставі концептуалізації напрямів їх стійкого розвитку, розроблення методології управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації з урахуванням рівня їх стійкості і ризиків, та створення інструментарію ефективною реалізації.

Основні результати дослідження зводяться до такого.

За результатами економіко-статистичного аналізу і трендвотчингу соціально-економічної діяльності підприємств за період з 2010 р. по 2024 р. констатовано занепадаючу динаміку основних економічних показників, зміщення цільових пріоритетів розвитку та обґрунтовано необхідність упровадження кардинальних змін. Виявлені властивості функціонування підприємств, як економічної системи, дозволили конкретизувати проблеми їх стійкого розвитку.

Сформовано та удосконалено предметне поле дослідження стійкого розвитку підприємства, виокремлено концепти теоретичного базису дослідження. Його елементами є сформовані принципи дослідження, обрані підходи, визначений зміст категорії «стійкий розвиток підприємства». Визначені складові предметного поля дослідження об'єктивізовано у вигляді сукупності проблем методологічного забезпечення ефективного управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації, що потребують розв'язання за встановленими в роботі векторами дослідження.

Уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження, а саме понять: «ризики стійкого розвитку підприємства», «механізм управління стійким розвитком підприємства», «стратегія стійкого розвитку підприємства», «інфраструктура стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації», «інструментарій управління стійким розвитком підприємства»

та «методологія управління стійким розвитком підприємств», дозволило забезпечити систематизований опис нових знань про стійкий розвиток підприємств; сприяло виявленню характерних рис стійкого розвитку підприємств як економічних суб'єктів ринкових відносин.

Запропоновано систематизацію детермінант стійкого розвитку підприємства за двома ознаками: «за місцем виникнення» (екзогенні та ендогенні) та «за сферами виникнення» (економічні, фінансові, соціально-політичні, екологічні, технічні, організаційні, наукові, демографічні, маркетингові, інноваційні, комунікаційні, форс-мажорні), що дає змогу підприємствам точніше їх визначати відповідно до особливостей власного потенціалу та комплексно враховувати в економіко-управлінській діяльності.

Уточнення визначення поняття «ризиків стійкого розвитку підприємства» як можливого негативного впливу на стійкість його соціально-економічних, інформаційно-комунікаційних позицій на ринку, що дає змогу, з одного боку, обмежити діапазон дослідження урахуванням тільки від'ємних відхилень показників від запланованих результатів, а з іншого боку, – розширити спектр ризиків підприємницької діяльності шляхом урахування новітніх глобалізаційних викликів та несподіваних загроз. Це дозволило розширити класифікацію ризиків стійкого розвитку підприємств і доповнити її (крім підприємницьких) видами «новітні ризики» та «несподівані ризики». Деталізація ризиків стійкого розвитку підприємства за виокремленими ознаками необхідна підприємствам під час обґрунтування будь-яких сучасних управлінських рішень.

Запропоновано теоретико-методологічний підхід до визначення напрямів стійкого розвитку підприємства з використанням методів логічного аналізу, статистичного аналізу, факторного аналізу, експертних оцінок, математичного інструментарію нечіткої логіки та причинно-наслідкової діаграми К. Ішікави, який дозволяє визначати релевантність запропонованих стратегічних рішень та обґрунтовувати напрями стійкого розвитку підприємства.

Сформовано систему показників оцінки стану стійкого розвитку підприємств і критеріальну базу їх оцінювання, з використанням економіко-математичної моделі, яка дозволяє врахувати показники ризику та стійкості, що необхідні у процесі вибору стратегії розвитку підприємства. Визначено умови підвищення ефективності управління стійким розвитком: мінімізація ризиків за умови фіксованого результату; максимізація результатів діяльності за умови фіксованих ризиків; оптимізація співвідношення ризиків і результатів управління стійким розвитком підприємства.

Удосконалено систематизацію стратегій розвитку підприємства відповідно до етапу економічного розвитку ринку та стану розвитку підприємства, яка дозволяє їм формалізувати процедури визначення й вибору стратегії розвитку та визначати завдання сучасного етапу розвитку підприємства.

За результатами аналізу еволюції теорій розвитку підприємств визначено, що наразі прийнятною концептуальною ідеєю, яка задовольнить і суспільство, і його економічних суб'єктів, є концепція стійкості бізнесу (Business sustainability), яка ґрунтується на взаємодії підприємств зі стейкхолдерами в комплексній реалізації суспільно-корисної соціо-еколого-економічної діяльності. Вона передбачає ефективне урахування соціальних, економічних, політичних, екологічних, культурних тощо потреб та зміну зв'язків і орієнтирів у суспільстві, що наразі є перспективним і економічно доцільним.

Релевантною стратегією, яка задовольняє сучасні вимоги суспільства, визначено стратегію «*Friendly environment*», під якою розуміємо таку генеральну, комплексну програму дій, яка забезпечує стабільний соціо-еколого-економічний розвиток підприємства в умовах високотурбулентних глобалізаційних перетворень на основі трансформації бізнесу (у т.ч. цифрової), інтеграції підприємства у світове бізнес-середовище, підвищення його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності із залученням до діяльності представників бізнес-спільнот, органів влади, науки й освіти,

партнерів (у т.ч. міжнародних), інвесторів, конкурентів та інших стейкхолдерів.

За результатами аналізу й узагальнення наявного методичного забезпечення процесів стратегування удосконалено теоретико-методичний підхід до формування стратегії стійкого розвитку підприємства, що дозволяє враховувати всі види ризиків та активізувати співпрацю і взаємодію з усіма контрагентами підприємства, включаючи конкурентів.

Проведений аналіз суб'єктів інфраструктури дав змогу вдосконалити класифікацію інфраструктури стійкого розвитку в частині розширення класифікаційних ознак і виокремлення, окрім територіальної та галузевої приналежності, ознаки «за видами діяльності» та виділення логістичної, транспортної, інформаційної, комунікаційної, енергетичної, комунальної, консалтингової, фінансової, інвестиційно-інноваційної, інституційної, соціальної, виробничо-технологічної, ринкової інфраструктури й інфраструктури знань. Це дозволяє найбільш змістовно подати весь спектр суб'єктів, які можуть бути використані підприємствами з метою забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Систематизовано інструментарій управління стійким розвитком підприємств за видами аналізів, методів, технологій і способів впливу, що дозволяє підприємствам розширити спектр управлінських дій, посилити бізнес-позиції в діловому світі та забезпечити ефективне функціонування й майбутній розвиток.

Сформовано бізнес-модель управління стійким розвитком підприємства, яка забезпечує створення суспільної та споживацької цінностей і дозволяє враховувати: вимоги до стійкої діяльності підприємств, сформовані зовнішнім середовищем (турбулентність, невизначеність); напрями формування/використання потенціалу підприємства (ресурсне забезпечення, можливості); активізацію впровадження нових технологій та інновацій; ризики; створення інформаційного контуру діяльності; систему забезпечення безпеки діяльності;

системи антикризового менеджменту та самоосвіти й самовдосконалення, що вбудовані в систему управління стійким розвитком.

Удосконалено механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації в частині доповнення його «підсистемою взаємодії» та розширення складових елементів інших його підсистем, що надає можливість посилити комунікаційну діяльність, поліпшити партнерські взаємодії зі стейкхолдерами (у т. ч. суб'єктами інфраструктури) та забезпечує стійкість і розвиток в умовах високотурбулентних змін та стрімкого інноваційного розвитку світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін, С. В., Калашнікова, Ю. М. (2020). Оцінка фінансової стійкості підприємства та шляхи її підвищення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 4, 155-160. DOI : <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.19> URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/118/116>
2. Алієв Р. (2019). Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. № 9. С. 54-59. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>. URL : <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/203/189>
3. Апременко Л. П., Дідик І. С. (2015). Управління стійким розвитком підприємства в забезпечення екологічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4. URL : <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1021/963>
4. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. (2017). Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
5. Баланович А.М. (2017). Сучасні напрями класифікації стратегій розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 19. с. 134-137. URL : <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/28.pdf>
6. Балацький О. Ф., Божкова В. В. (2012). Склад господарського механізму в нових умовах. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 2. С.138-145.
7. Березянюк Т., Костриця О., Дорошенко В. (2022). Фінансовий ризик при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. № 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-1>. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1010/968>
8. Берест М., Дудка М. Сучасні підходи до оцінки стійкого розвитку підприємств. Тези доповіді. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19524/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%20%D0%94%D1%83%D0%B4%D0%BA%D0%B0.pdf>

9. Біловол Р. І. (2018). Системний підхід до формування методів управління підприємством. Вип. № 15. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf
10. Білявський В. М., Гач Ю. О. (2021). Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства. X Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». С. 10-11. URL : <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/50803/1/%D0%93%D0%B0%D1%87%202021-10-11.pdf>
11. Бірбіренко С. С. (2022). Методологічні аспекти формування концепції стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства. *СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ*. Вип. 1 (34). С. 55-60. URL : https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/12.pdf
12. Божкова В.В., Малюта І. А., Трудова М. Є. (2019). Удосконалення методологічних засад управління стійким організаційним розвитком підприємств в контексті глобалізаційних трансформацій. *Ефективна економіка*. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/14.pdf
13. Бойко В. В., Куїмова А. С. (2019). Фактори впливу на стійкість автотранспортних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. : зб. наук. праць /За ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 1 (69). С. 9–18.
14. Боковець В. В., Прутська Т. Ю. (2017). Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. Вип. 6. С.79-84. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/17.pdf
15. Большакова Є. Л. Менеджмент стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України. Дисер. на здобуття наук. ступ. доктора філософії за спец. 073 – «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Полтавська державна аграрна академія МОН України, Полтава, 2020. 262 с. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/5858/bolshakovarobota1.pdf>

16. Боровик М. В. (2016). Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку. Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. № 2 [31]. С.81-87.
17. Брінь П., Голтвянська Ю. (2021). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. № 21. С. 31-34. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
18. Бурбело О. А., Носкова С. А. (2018). Оцінка економічної стійкості підприємства. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. Вип. № 14. С. 284-291. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/40.pdf
19. Бучнев М. М., Руденко В. В. (2024). Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економічний простір*. № 191. С. 290-295. URL : <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1568/1511>
20. Вараксіна О. В., Кругова А. О. (2021). Сутність підприємницького ризику і господарській діяльності підприємства. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. Вип. № 24.
21. Васи́лига С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1. С. 121–125. DOI : 10.32702/2306-6806.2020.1.121 URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf
22. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ, Видавництво Ліра-К, 2014. 334 с.
23. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480с.
24. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ "Борисфен-М", 1996, 325 с.
25. Вишнеvsька О. А. (2016). Підприємницький ризик в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і суспільство*. № 7. С. 232-237.
26. Вишнеvsька В. А., Ніколаєв І. В. (2018). Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств. *Наукові праці*

Кіровоградського НТУ. Економічні науки. Вип. 33. С. 211-218.
<https://economics.kntu.kr.ua/pdf/33/26.pdf>

27. Волошина-Сідей В. В. (2021). Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємства в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник.* Вип. 2(25). С. 72-76.

28. Воробйова С. (2022). Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. *Економічний простір.* № 180. С. 98-104.
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>

29. Ворончак І. О. (2017). Інфраструктурне забезпечення соціальної відповідальності бізнесу як фактор розвитку організаційної культури вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Вип. 13. Ч. 1. с. 50-54. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/13.pdf

30. Галюк Л. (2012). Інтегрована оцінка економічної стійкості розвитку газорозподільних підприємств. *Галицький економічний вісник.* № 2 (35). С. 145-154.

31. Гапак Н. М., Капштан С. А. (2014). Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.* Вип. 1 (42). С.191-196.

32. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу торговельних підприємств: концепція та методологія : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі". Полтава, 2015. 38 с.

33. Герасимова О.Л., Каширнікова І.О., Спірідонова К.О. (2019). Стійкий розвиток підприємства з урахуванням нової парадигми управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* Вип. 2 (19). С. 126-130.

34. Герасимчук В. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.

35. Гліненко Л.К. (2008). Стратегії кастомізації як інструмент стійкого розвитку бізнесу. *Механізм регулювання економіки.* № 4, Т. 1. с. 104-113.

36. Гончаренко О. М. Формування механізму стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності економічного середовища: автореф. дис.... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. 43 с.

37. Гончаренко О. М. (2011). Діагностика та інструментарій оцінки стійкого розвитку підприємства. Праці Одеського політехнічного університету. № 2 (36). с. 312-319.

38. Гринь Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2018. 36 с.

39. Грінько А.П., Бондарчук Л.В., Ткаченко А.Г., Шапошник Б.В. (2022). Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. № 9/1. С. 5-8. URL : <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28436.pdf>

40. Грицина Л. А. Генезис взаємозв'язку концепцій сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. С.340-344. <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/13cee3a3-d2f9-4ce6-9e40-08b1d28d8832/content>

41. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. (2012). Визначення сутності стійкого розвитку підприємства. С. 96-98. URL : <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148499/96-98.pdf?sequence=1>

42. Гудзь О. І. (2018). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Вип. 18. Економіка і суспільство. С 346-352. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf

43. Демиденко Л. М. Концептуальні підходи до стійкого розвитку підприємства. С.92-97. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf>

44. Демидова І. А. (2007). Фактори, що впливають на стійкий розвиток машинобудівного підприємства. С.243-254. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/43283191.pdf>

45. Демидова І. А. (2010). Інформаційне забезпечення стійкого економічного розвитку машинобудівного підприємства, автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук, спец. 08.00.04 Екон. та управл. під-ми (за вид. екон. дія-сті). Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь.
46. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегій розвитку підприємств. URL : <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/25421ebe-83b6-46bb-be52-4c71844157aa/content>
47. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
48. Дикань В. Л. (2015). Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 49. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.50932>. URL : <http://btie.kart.edu.ua/article/view/50932>
49. До розробки Стратегії відновлення МСП до 2027 року долучать бізнес, експертів, донорів та регіони. Міністерство економіки України. 25.01.2024р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/do-rozrobky-stratehiuu-vidnovlennia-msp-do-2027-roku-doluchat-biznes-ekspertiv-donoriv-ta-rehiony>
50. Добіжа Н. В. (2019). Стратегічні засади розвитку інфраструктури ринку сільськогосподарської техніки в умовах глобального середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. С. 55–59. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.10.55](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.10.55). URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6675&i=9>
51. Довбня С. Б., Папуша І. В. (2023). Сутність стратегії підприємства та класифікації її видів. *Економічний вісник*. №2. с.152-160. URL : https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
52. Домбровська С. О., Горбаченко М. Д. (2021). Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. *НАУКОВИЙ ВІСНИК Збірник наукових праць. Одеського національного економічного університету*. № 3-4 (280-281). С. 28-34. DOI: [10.32680/2409-9260-2021-3-4-280-281-28-34](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-3-4-280-281-28-34). URL : <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/280-281/pdf/28-34.pdf>

53. Дороніна М. С. Комплексне управління економічними і соціальними процесами на підприємстві (концепція і методологія) : Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01. Харк. держ. екон. ун-т. Х., 2003. 36 с. URL : http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe

54. Дорофеев О. В. Управління економічним розвитком суб'єктів аграрного виробництва: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2019. 40 с. URL : http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe

55. Длігач А. (2023) Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/>

56. Докієнко Л. М. (2020). Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. № 14. С. 25-31. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5>. URL : <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/362>

57. Дослідження стану бізнесу в Україні березень-квітень 2023 Програма ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу. https://drive.google.com/file/d/116_MoB1Pd9Uh3c7bhLYMSXH4tL__iXhK/view

58. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 — січні 2024 року. Проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України». <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>

59. Дунда С. П. (2016). Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>

60. Євтушенко Н., Захаржевська А. (2022). Особливості формування механізму розвитку управління ризиками на підприємствах. *Економічний*

простір. № 182. С. 61-66. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8>. URL : <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1190/1146>

61. Єлецьких С. Я. Управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2014.

62. Ємельянов О. Ю. Інструментарій та моделі оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств. Дис. на здобуття наук. ступ. д-ра екон. наук : 08.00.04. Національний університет «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА». Львів. 2019. 515 с.

63. Жигірь А. А. (2012). Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка* № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>

64. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. (2024). Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 9. № 1. С. 18-23.

65. Загірняк Д., Данилко В., Іщенко С., Лига Д. (2020). Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (3), 98–101. DOI : <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.102>

66. Заїка О. В., Ткаченко В. В. (2022). Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. (43). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>.

67. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 7 грудня 2000 р. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 5-6, ст.30. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

68. Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» № 1150-IX від 28 січня 2021 р. Відомості Верховної Ради. 2021. № 23. ст.197. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-IX#Text>

69. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» № 2389-IX від 9 липня 2022 р. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

70. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні». № 1116-IX від 17 грудня 2020. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

71. Закон України «Про захист економічної конкуренції» Відомості Верховної Ради України (ВВР. 2001. № 12. ст. 64. № 2210-III від 11 січня 2001 р. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

72. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 р. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

73. Закон України «Про інвестиційну діяльність». № 1560-XII від 18 вересня 1991 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 47, ст.646. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

74. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4 липня 2002 р. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

75. Закон України «Про підприємництво» № 698-XII від 7 лютого 1991 р. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

76. Закон України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII від 21.06.2018 р. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

77. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1667-IX від 15.07.2021 р. Офіційний портал Верховної ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-IX#Text>

78. Занора В. О., Куценко Д. М., Одородько Н. В. (2021). Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 2 (18). С.40-51. URL : <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184113/183854>

79. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. (2018) Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 23. С. 204-209. URL : <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>

80. Зінченко А. (2022) Аналіз актуального стані та розробка нових пропозицій щодо створення сприятливих умов для підприємництва в Україні. URL : https://drive.google.com/file/d/1xJxCKtc1P8V_bF5KcNScj3dGJtsYyDLB/view

81. Жукевич С., Рожелюк В. (2018). Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України. *Світ фінансів*. № 4(57). С.75-85.

82. Іванчук К. (2015). Динамічна діагностика потенційних можливостей стійкого економічного розвитку торговельного підприємства. *Mech. Of Econ. Reg.* №1. с. 47-54.

83. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Розподільча логістика: вибір посередників з урахуванням факторів неповної визначеності і ризику. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*: Матеріали V Міжнародної наукової конференції. 18 вересня 2023, Національний університет «Одеська політехніка». Одеса : ОНПУ. 2023. С. 82-83.

84. Караєва Н. В., Левченко Л. О. Методологічні засади управління сталим розвитком енергетики в умовах глобальних ризиків і біфуркаційних зрушень. *Системи управління, навігації та зв'язку*. Збірник наукових праць. Полтава: ПНТУ, 2023. Т. 2 (72). С. 54-58. doi:<https://doi.org/10.26906/SUNZ.2023.2.054>.

85. Каракаш Ю. А., Малик І. П. (2018). Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125554>
86. Карлова О. А., Секірож Я. В. (2020). Концептуальний підхід до формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств. *Economics Bulletin*. № 4. URL : https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/4/EV20204_188-199.pdf
87. Кармінська-Белоброва Є. М., Ігнатова М. В. Управління ризиками у підприємстві: навч. пос. Харків: «Слово», 2014.
88. Касич А. О., Бурківська В. А. (2017). Імплементация цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 16. Ч. 1. с. 135-139.
89. Кінаш І. А. Пост-конфліктні механізми управління та інструментарій організації ресурсо-ощадною роботою в умовах переробних підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2016. 41 с.
90. Кириченко О. С. (2022). Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(66), 107–115. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.
91. Климчук М. М., Ільїна Т. А., Климчук С. А., Хоменко Н. Ю. (2020). Сучасні технології управління підприємством на засадах цифрової економіки та інновацій. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. № 7. С. 59-65.
92. Ключ Ю. І., Водяник Р. В., Стрюк О. С. (2022). Контрольні заходи щодо реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 4 (274). URL : <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/567>
93. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL : <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>

94. Кобилецький В. Р. (2014). Рентабельність. Сутність та показники. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL : <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/229-rentabelnist>
95. Ковальський А. О. (2022). Стійкий розвиток інфраструктурних підприємств у контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 42. с. 167-170. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/31.pdf
96. Ковтун О.А. *Методологія управління стійким розвитком підприємств в сучасних умовах: монографія [за наук. ред. О.Ю. Кудріної]. Суми : [ФООП Цьома С.П.], 2024. 310 с.*
97. Ковтун О.А., Грінченко Г.С., Миколайко В.В., Нестеренко Р.О., Антоненко Н.С. *Забезпечення експлуатаційної безпеки АЕС у понадпроектний термін в контексті переходу до циркулярної економіки: Європейський Зелений Курс. Машинобудування: Збірник наукових праць. 2022. №30. С. 61-72. DOI 10.32820/2079-1747-2022-30-61-72*
98. Ковтун О. А., Цимбалюк С. О. «Зелене» управління людськими ресурсами: вплив екологічних практик на діяльність організації. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. № 11. 2022. С.250-256. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-250-256>
99. Ковтун О. А. *Передумови управління стійким розвитком підприємств в Україні. Міжнародна науково-практична конференція «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону», Київ, 27 квітня 2023 р. Матеріали. Електронне видання, 2023. С. 116-118.*
100. Ковтун О.А. *Фактори впливу на стійкий розвиток вітчизняних підприємств України. Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи», Київ, 25 травня 2023р. Електронне видання, 2023. С. 31-33.*
101. Ковтун О.А. *Уточнення сутності дефініції "інфраструктура стійкого розвитку підприємства". Міжнародна науково-практична конференція*

«Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем», Кропивницький, 30 листопада 2023 р. Електронне видання, 2023. С. 185-187.

102. Ковтун О.А. Теоретико-методологічний підхід до формування концептуальних напрямів стійкого розвитку підприємства. Збірник наукових праць за матеріалами VII міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону», Київ, 29 квітня 2024р. Електронне видання, 2024. С. 173-176.

103. Ковтун О.А. Інструментарій управління стійким розвитком підприємств. Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи», Київ, 28 травня 2024 р. Електронне видання, 2024. С. 72-74.

104. Ковтун О. А., Пархоменко-Куцевіл О. І. (2023) Сучасні аспекти екологічного управління в системі реформування публічного управління. *Електронний журнал «Державнеуправління: удосконалення та розвиток»*. 2023. No 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.1.2>
<https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/992/1001>

105. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. № 3. [41]. 2013. С. 97-100. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1177/1/inek_2013_3_23.pdf

106. Коломойцев В. Є. Ризик підприємницький. Універсальний словник економічних термінів: Навч. Посібник. К: Молодь, 2000. 271 с.

107. Кононова І. В. (2017). Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. С. 167-171. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf

108. Косенко С. А., Перерва П. Г. Методологічна сутність сталого розвитку. 2023. URL :

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/aae8de00-e98f-4b9a-914b-4502a85d68f3/content>

109. Костюнік О., Лаконова М. (2023). Роль контролінгу в управлінні стійким розвитком підприємства. *Молодий вчений*, 4 (116), 135-138. URL : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-27>

110. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ, 2020. 496 с.

111. Красношапка В. В., Бузинник Ю. С. (2020). Аналіз ризикованості діяльності підприємств текстильної галузі у розрізі напрямів розвитку їхньої діяльності на прикладі ТОВ «ВАЛТЕКС-МАРКЕТИНГ ПЛЮС». Вип. 2 (19). С. 110-117. *Приазовський економічний вісник*. URL : http://rev.kpi.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/21.pdf

112. Красношапка В. В., Кружилко В. О. (2016). Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. *Ефективна економіка*. № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4746>

113. Кривошей В. В. Трудовий капітал підприємств ресторанного господарства: теорія та методологія управління : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2011. 39 с.

114. Крючок С. І. (2015). Теоретичні засади стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6627>

115. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 1998. 152с.

116. Кудрявцев В.М. (2023). Критерії та фактори сталого розвитку транспортного підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. № 30. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.106>. URL : <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/284398>

117. Кудрявцев В. М. (2023). Механізм як складова системи управління стійким економічним розвитком транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 41. С. 165-179.

118. Кулакова С. Ю., Касмініна К. О. (2017). Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення. *АГРОСВІТ*. № 12. С. 42-47. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/12_2017/8.pdf

119. Лазоренко Т., Шолом І. (2020). Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*, № 6 (67). с. 175-184.

120. Литовченко Л., Хлопоніна-Гнатенко О., Михайленко В. (2023). Фактори впливу на формування економічної поведінки підприємств з виробництва та переробки продукції олійних культур. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. № 2. с. 13–18. URL : <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-2>

121. Манн Р. В. (2023). Впровадження інновацій у виробництво для стійкого розвитку промислових підприємств. *Економіка і організація управління*. № 2 (50). 2023. С. 14-22. URL : https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=oaN9vncAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=oaN9vncAAAAJ:XiSMed-E-HIC

122. Маслак О., Глазунова О., Супрун С., Ключ Ю. (2024). Сучасний методичний інструментарій оцінювання рівня економічного розвитку господарюючого суб'єкта на засадах системного підходу. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. № 7 (49). 2024. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/13570/13636>

123. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. (2020). Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. № 11. С. 24–27. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.11.24](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.24).

124. Мацьків Р. Т., Топольницька Т. Б. (2018). Інфраструктура ринків: підходи до класифікації. *Ефективна економіка*. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6187>

125. Мельник М. І., Лещух І. В. (2019). Розвиток інституційної інфраструктури підтримки бізнесу в регіоні: тенденції і

перспективи. *Ефективна економіка*. № 10. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.14).

126. Міокова Г. І., Самсонова К. В. (2011). Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. *Наукові записки КНТУ*. Вип. 11. Ч. I. с. 12-15. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/84825095.pdf>

127. Міщенко С. П. (2011). Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 36. С.168-171.

128. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. (2017). Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 6 (62). URL : http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf

129. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в забезпеченні стійкого розвитку промислових підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д. е. н. : 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет". 2021. URL : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/aref/0521U101017>

130. Мохненко А. С., Чмут О. О. Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком підприємства. Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р. За ред. І. Перезової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. 810 с. С.281-282.

131. Мурашко І. С. (2018). Визначення поняття «механізм стійкого розвитку підприємства». *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 6 (49). С. 105-109.

132. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. Офіційний сайт. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>

133. Николук О. М. (2012). Співконкуренція як спосіб підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. № 1, т. 2. С. 254–263. URL : <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/1886>

134. Новак І.М., Школьний О.О., Вернюк Н.О. (2021). Генезис методології теорії інвестування. *Економіка та суспільство*. Вип. № 24.
135. Огієнко А. В., Міненко С. І., Косенко Я. А. (2024). Фактори сталого економічного зростання в контексті ризиків та пріоритетів розвитку підприємств в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 9. № 1. С. 310-316. <http://ujae.org.ua/factory-stalogo-ekonomichnogo-zrostannya-v-konteksti-ryzykiv-ta-priorytetiv-rozvytku-pidpryemstv-v-umovah-vijny/>
136. Олійник І. В. (2022). Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. №14. с. 37-42.
137. Олійник Т. І. (2018). Генезис підприємництва – рушійний фактор соціально-економічного зростання загальнонаціональних інтересів. *Економіка та держава*. № 2. с. 42-45. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/12.pdf
138. Остервальдер А., Піньє Ів Створюємо бізнес-модель. Наш Формат. 2017. 288с. ISBN 978-617-7513-02-4
139. Павлова Г. Є., Халатур О. В. (2018). Ризики та чинники впливу на інноваційно-інвестиційний розвиток агропромислового виробництва. *Бізнес-інформ*. № 5. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/riziki-ta-chinniki-vplivu-na-innovatsiyno-investitsiyniy-rozvitok-agropromislovogo-virobnitstva>
140. Пантелеєв В. П. Концепція внутрішньо-господарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.00.09. Держ. акад. статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. К., 2009. 40 с.
141. Пацула О. І. Облік і контроль соціальних витрат підприємства : дис... канд. екон. наук : 08.00.09. – бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Київський національний торговельно-економічний університет. К., 2007. 197 с.
142. Подольна В. В., Семенюк І. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. URL : https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Podolnaya_1.pdf

143. Пономаренко Т. В. (2016). Логіка оцінювання економічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 10. Ч. 2. С. 67-74.

144. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 3 березня 2021 р. № 179. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

145. Попович О. П. (2023) Ризики та загрози формування сталого розвитку підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 8. № 2. С. 254-259.

146. Поповиченко І. В. Управління ефективністю діяльності будівельного підприємства на основі логістичної концепції : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. К., 2013. 40 с.

147. Припотень В. Ю. Механізми управління еколого-економічною безпекою промислового підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2013. 40 с.

148. Програми ЄС для посилення стійкості технологічних проєктів під час війни. *Урядовий портал*. 27 вересня 2023. URL : <https://www.kmu.gov.ua/events/6-zhovtnia-vidbudetsia-prezentatsiia-prohramy-ies-dlia-posylenia-stiikosti-tekhnologichnykh-proektiv-pid-chas-viiny>

149. Райко Д. В., Маслак О. І., Маслак М. В. Стратегія стійкого розвитку: проблеми та шляхи вирішення. URL : <http://es.khpi.edu.ua/article/view/222347/222486>

150. Ревтюк Є. А. Науково-методологічні підходи до управління людським капіталом підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ, 2016. 40 с.

151. Русак О. П., Паламарчук Т. М. (2017). Ідентифікація ризиків в умовах забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 12. Ч. 2. С.103-106.

152. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. (2023). Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. № 4 (26). С. 37-44. URL : <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No4/37.pdf>. DOI : 10.15276/EJ.04.2023.5. DOI: 10.5281/zenodo.10371014.

153. Самошкіна І. Д., Гриб Є. С. Фінансовий механізм управління ризиками сталого розвитку аграрного сектору економіки. URL : <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10690/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%86.%D0%94.%283%29.pdf>

154. Свириденко Д., Пантелеєв В., Ковтун О., Єсаян Е., Петренко О., Кивлюк В. Глобальні тенденції трансформації економіки під впливом інформаційних технологій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6 (41). с. 369–376.

155. Секірож Я. В. (2020). Науково-методичні аспекти оцінки стійкого розвитку машинобудівних підприємств як інструмент корегування управлінської діяльності в стратегічному ракурсі. *Проблеми економіки*. № 4 (46). С. 224-230.

156. Секірож Я. В. (2020). Стійкий розвиток машинобудівних підприємств: вплив цільових параметрів ризику на інноваційне забезпечення. *Вісник ХНУ імені Н.В. Каразіна*. Вип. 12. С. 189-196.

157. Селюченко Н. Є., Данилович Т. Б. (2019). Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу т його взаємозв'язок зі сталим рзвитком соціально-економічних систем вищого рівня. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. Вип. 29. С. 299-306. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/48.pdf

158. Сидоренко Ю. (2013). Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкого розвитку підприємств, автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук, спец. 08.00.04 Екон. та управ. під-ми (за вид. екон. дія-ті). Харк. нац. акад. міськ. господ, Харків.

159. Ситницький М. В., Розбейко К. В. (2021). Побудова методичного підходу до розробки стратегій інноваційних підприємств за умов гнучкого відвідування офісу після пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9134>.
160. Скакуненко О. О. (2014). Генезис терміну «Стійкий розвиток». *АГРОСВІТ*. № 15. С.59-64. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/15_2014/11.pdf
161. Скопенко Н. С., Когут О. О. (2022). Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869>
162. Скриньковський Р., Тиркало Ю. (2021). Підприємницькі ризики: сутність, види, методи оцінки та шляхи їх зниження. *Traektoriâ Nauki. Path of Science*. Vol.7. № 12. С. 2015-2023.
163. Соколова Н. А. Методи та моделі системи управління сталим розвитком об'єктів господарчої діяльності : автореф. дис... д-ра техн. Наук. Харк. нац. ун-т радіоелектрон. Х., 2007. 36 с. URL : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
164. Сосновська О. О., Деденко Л. В. (2019). Ризик-менеджмент як інструмент збезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. № 1 (3). С. 70-79. <https://doi.org/10.32750/2019-0106>
165. Степаненко Т. О. (2020). Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 6. с.136-141.
166. Стеценко Б. С. Інституційна фінансова інфраструктура: глобальні імперативи та українські реалії : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 247 с.
167. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О. В. К.: ФОП Маслаков, 2018. 364 с.
168. Судакова О. І., Брискіна А. О., Орел Д. А. (2021). Статистичний аналіз економічних показників підприємницької діяльності в Україні та їх шляхи

поліпшення. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 1 (24). с. 116-121. URL : http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/21.pdf

169. Тимошенко А. (2023). Як змінюється концепція інфраструктури. Світові тренди галузі в 2023. Сайт KPMG. URL : <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2023/02/yak-zminyuyetsya-kontseptsiya-infrastruktury.html>

170. Тищенко О. М., Норік Л. О. (2009). Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства. URL : С. 406-415. https://vlp.com.ua/files/59_2.pdf

171. Ткаченко І. П., Чувачалова І. А., Чувачалов О. А. (2012). Оцінка фінансової стійкості підприємства та напрями її забезпечення. *Ефективна економіка* № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=988>

172. Ткаченко Ю. В., Дорошенко Т. М. (2012). Критерії та класифікації стратегій розвитку підприємств на зовнішніх ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 38. с. 244-247.

173. Токмакова І. В., Булгакова О. М. (2016). Адаптивний підхід в забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 54. С. 297-301. URL : <http://btie.kart.edu.ua/article/view/76325>

174. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. (2021/2022). Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 76-77. С. 70-80.

175. Тушевська Т. В. (2019). Стійкий розвиток підприємства з позицій соціальної та економічної ефективності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Т. 30 (69). № 3. С.97-102.

176. Українська Л. О. (2013). Формування конкурентоспроможності залізничних перевезень в умовах глобалізованого ринкового середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 41. с. 134-136.

177. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. URL : <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>

178. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія. За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.

179. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія. За ред. Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2020. 440 с.

180. Уряд націлений на розвиток економічної безбар'єрності. *Урядовий портал*. 20 червня 2024 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-natsilenyi-na-rozvytok-ekonomichnoi-bezbariernosti-zabezpechenni-rivnoho-dostupu-vsikh-hrup-naselennia-do-pratsevlashtuvannia-ta-pidpriemnytskoi-diialnosti>

181. Устенко А. О. Холістична концепція управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Л., 2013. 40 с.

182. Феній Н. (2024). Фактори впливу на формування економічної безпеки переробних підприємств України. *Київський економічний науковий журнал*. №4. С. 230-235. URL : <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-32>

183. Філіпішина Л. М. (2017). Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 19. С.280-285. URL : <http://www.global-national.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>

184. Фоміна М. (2010). Проблема сталого економічного розвитку в умовах глобалізації. Монографія. Донец. нац. ун-т екон. і торг. ім. М. Туган-Баран. Донецьк.

185. Харчук В. Ю. (2020). Генезис поняття “Гармонійний розвиток суб’єктів господарювання”. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Vol. 2, № 2. с. 154-168.

186. Хвостіна І. М. (2015). Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1. С.30-33.

187. Ходирева О. О. (2022). Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник*

Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 1 (105). С. 34-39. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>

188. Чемчикаленко Р. А., Майборода О. В., Линьова А. С. (2019). Особливості оцінки та аналізу фінансової стійкості підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. Вип. 32. С.379-385. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/57.pdf

189. Чмут А. В. (2021). Розвиток зовнішньо-економічної діяльності підприємств Херсонської області: економіко-статистичний аналіз. *Бізнес-Інформ*. № 10. с. 152–158. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-152-158>

190. Шамрін Р.В. (2011). Стійкий розвиток підприємств АПК. *Агросвіт*. № 19. с. 23-26. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/19_2011/7.pdf

191. Шандова Н. В. (2018). Випереджальний аналіз факторів ризику розвитку промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. С.317-326. https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_317_326.pdf

192. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи: : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеський національний економічний університет, Одеса, 2015. 40 с.

193. Шаульська Л. В., Перерва П. Г., Кобелева Т. О. (2023). Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ. ЕНЕРГЕТИКА. ЕНЕРГОАУДИТ*. №3 (181). С. 14-23.

194. Швець Ю. О. (2018). Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 17. Ч. 2. С. 131-135. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/31.pdf

195. Швець Ю. О., Оніпко А. Д. (2019). Вплив соціальної складової на стійкість розвитку промислових підприємств. *Економічний простір*. № 145. С. 195-207. URL : <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/114/107>

196. Шевчук О. А. *Методологія забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства.*: автореф. дис. ... д. е. н. : 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". 2021. URL : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/aref/0521U102105>

197. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління.* Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

198. Шостаковська А. В. *Формування системи контролю якості розвитку промислових підприємств* : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київський університет ринкових відносин, Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет". Київ, 2018. 42 с.

199. Юдіна Н. В. *Адаптивна стратегія випереджального інноваційного розвитку у «промислових масштабах»* . Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики. Збірник матеріалів Одинадцятої Міжнародної науково-практичної конференції (09-10 вересня 2022р.). Одеса : ОНЕУ, 2022. С. 146-147. URL : <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a22647ad-3291-478b-ae77-d3fb59234700/content>

200. Юдіна О. І. *Управління сталим економічним розвитком підприємств сфери послуг: теорія, методологія, практика* : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Полтавська державна аграрна академія. Полтава, 2020. 39 с.

201. Яковенко Я. Ю. (2019). *Концепція управління стійким розвитком підприємств.* *Вісник ХДУ Серія Економічні науки.* № 36. С. 75-81. URL : <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/600/596>

202. Ярошук О. (2008). *Системна оцінка стійкості функціонування підприємств.* *Наука молода.* № 10. С. 197-205.

203. Ястремська О. М., Ястремська О. О. (2020) *Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень.* *Проблеми економіки.* № 1 (43). С. 214-226. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf

204. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge, 2007. 181 p.
205. Dyllick T., Muff K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*. № 29 (2). p. 156.
206. Epstein M.J., Widener S.K. (2010). Identification and use of sustainable performance measures in decisionmaking. *Journal of Corporate Citizenship*. Vol. 40. № 1. pp. 43-73.
207. Ferro C., Padin C., Høgevoid N., Svensson G., Sosa Varela J. C. (2019). Validating and expanding a framework of a triple bottom line dominant logic for business sustainability through time and across contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. № 3 (1). pp. 95-116.
208. Kasych A. & Vochozka M. (2017). Theoretical and methodical principles of managing enterprise sustainable development. *Marketing and Management of Innovations*. № 2. pp. 298-305. <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.2-28>
209. Koshova, S., Parkhomenko-Kutsevil, O., Kovtun, O. and Fedoruk, O. (2023). Basic Framework for Introducing Space Activities for Security and Defense. *Economic Affairs (New Delhi)*. 68 (01s). 223-230. <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sy.pdf> (Scopus)
210. Kovtun O. Theoretical approaches to the development of a sustainable enterprise concept. *Приазовський економічний вісник*, Випуск 4(40) 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-3>
211. Kovtun O. Systematization of factors influencing the sustainable development of enterprises. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки Випуск 3 (75), 2024.
212. Kovtun O. Approaches to the forming a strategy for managing sustainable development of enterprise. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 3 (96).
213. Kovtun O. Approaches to the classification of sustainable development risks of a enterprises. // *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08).

214. Kovtun O. SYSTEMATIZATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGIES // *Via Economica*. 2024. № 6

215. Kovtun O. METHODOLOGY FOR MANAGING SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT: DEFINITION AND STRUCTURE. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.

216. Kovtun O. Methodological approaches to determining the sustainable development strategy of an enterprise. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2024. Том 29. Випуск 3(101)

217. Kovtun O. Infrastructure for sustainable development of enterprises in Ukraine. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Випуск №1 (131). URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/23.pdf

218. Kovtun O. (2024). Clarifying the essence of the definition of «sustainable development». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 52. DOI : <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-16>

219. Kudrina O., Kovtun O. Statistical analysis of economic development of Ukrainian enterprises. *Інтелект XXI*. 2024. № 3.

220. Kudrina O., Kovtun O. THE SUSTAINADLE DEVELOPMENT POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: ESSENCE AND STRUCTURE. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 6 (15) 2024.

221. Kudrina O., Kovtun O. (2024). Instruments set for managing sustainable development of enterprises in modern economic conditions. *Підприємництво та інновації*, (33). 136-139. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.23> URL : <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/727>

222. Kudrina O., Kovtun O. SUSTAINADILITY AS A BASIS FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISE. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, (2), 61–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11>

223. Melnyk L., Kalinichenko L., Rozghon Y., Derykolenko O., Kovtun O. and Tulyakov O. (2024). Prospects of business process management based on chatbots. *Problems and Perspectives in Management*. 22 (2). 197-212. doi:10.21511/ppm.22(2).2024.16 (Scopus)

224. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Edition 1980. 658 p.

225. Harvat, O., Kovtun, O., Mukhin, O., Kovba, O., and Marshalok M. (2024). Enhancing Business Efficiency and Competitive Edge in Martial Law Circumstances. *Economic Affairs*. Vol. 69 (03). September. 1373-1380. (Scopus). DOI : 10.46852/0424-2513.4.2024.21. URL : <https://economicaffairs.co.in/Journal/abstract/id/NjUzNA==/?year=2024&month=September&volume=Volume%252069&issue=Issue%25203>

226. Hrinchenko H., Trishch R., Mykolaiko V., Kovtun O. Qualimetric approaches to assessing sustainable development indicators. *E3S Web Conf*. 2023. Vol. 408. P. 1-13. (Scopus) DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801013>

227. Hrinchenko H., Kovtun O., Mykolaiko V. Implementation in the educational process a systematic approach to teaching the principles of sustainable development. *Modern approaches to ensuring sustainable development: monograph*. The University of Technology in Katowice Press, 2023. pp. 33-41.

228. Sosnovska O., Dedenko L. (2019). Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. № 1 (3). С. 70-79. <https://doi.org/10.32750/2019-0106>

229. Tyshchenko, V., Kovtun, O., and Fomenko, D. (2024). Conceptual bases of strategic management of integrated economic sustainability of entrepreneurial structures in crisis condition. *Baltic Journal of Economic Studies*. 10 (2). 258-264. DOI: 10.30525/2256-0742/2024-10-2-258-264 URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-258-264> (Web of Science)

230. 17 цілей, щоб змінити наш світ. Державна служба статистики України. URL : <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1- Зовнішньо-торгівельна діяльність України, 2023-2024 рр.,

млн. дол. США (складено автором за даними [47])

Період	Трав. 2023	Черв. 2023	Лип. 2023	Серп. 2023	Верес. 2023	Жовт. 2023	Листопад. 2023	Груд. 2023	Січ. 2024	Лют. 2024	Берез. 2024	Квіт. 2024
Експорт	3145,8	2975,7	2400,6	2691,2	2681,9	2706,9	2961,6	3207,4	3398,2	3412,6	3249,5	3390,7
Імпорт	5055,6	5031,2	5225,4	5460,9	5403,5	5645,1	5134,8	6226,5	5091,2	4960,5	5936,8	5939,6
Сальдо	-1909,8	-2055,5	-2824,8	-2769,7	-2721,6	-2938,2	-2173,2	-3019,1	-1693	1547,9	-2687,3	2548,9

Таблиця А.2- Власний капітал підприємств України,

2013-2022 рр., тис. грн. (складено автором за даними [47])

Роки	Усього	у т. ч.			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро- підприємства
2013	1950374877,8	828069037,5	642382730,0	479923110,3	273293012,1
2014	1480658001,0	736008001,6	397083093,4	347566906,0	233956246,7
2015	2288741367,5	1511745667,6	392176165,2	384819534,7	263155472,8
2016	2445803708,0	1801020995,0	420074755,2	224707957,8	121550808,8
2017	2458527641,4	1695328099,0	484322272,9	278877269,5	128141466,2
2018	2708576887,7	1778067774,3	514036846,5	416472266,9	216932503,8
2019	3092765858,7	1758443057,3	707237264,5	627085536,9	317430848,9
2020	3339806058,0	1864969734,4	825664851,5	649171472,1	310155263,4
2021	4113338760,4	2176895148,7	1105980997,5	830462614,2	348794571,0
2022	3975952531,6	2135158149,9	1022015204,2	818779177,5	305367656,9

Таблиця А.3- Капітальні інвестиції підприємств України, 2012-2022 рр.,
тис. грн. (складено автором за даними [47])

Роки	Усього	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
2012	114812960	77860007	36814222	12092180
2013	104094848	74125006	38767078	9284162
2014	87239943	63211269	27933685	8681484
2015	99170796	78400886	35906476	9767774
2016	108694081	113036119	59937697	16016779
2017	139294067	139368087	80497649	22353863
2018	217278118	169872251	83965173	23412349
2019	239957640	200079086	84437348	15960309
2020	190109186	163690967	44677926	1410176
2021	263134434	197770613	75433811	13142644
2022	149811219	131767483	54643387	12345464

Таблиця А.4 –Обсяги реалізованої продукції, 2010-2022 рр.
(складено автором за даними [47])

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн.грн
2010	3692554,4
2011	4302627,2
2012	4563794,8
2013	4437326,1
2014	4608978,1
2015	5716431,0
2016	6877077,3
2017	8467031,9
2018	10148847,1
2019	10725442,9
2020	11285578,9
2021	15240051,1
2022	11485855,3

ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А. С. МАКАРЕНКА

вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002, факс (0542) 22-15-17, тел. (0542) 68-59-02
e-mail: rector@sspu.edu.ua, www.sspu.edu.ua
Код ЄДРПОУ 02125510

12.06.2024 № 1328/1

На № _____ від _____

Акт
про апробацію результатів дисертаційного дослідження
Ковтун Оксани Анатоліївни
на тему: «Методологічні засади управління
стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»

Результати наукових досліджень Ковтун Оксани Анатоліївни впроваджені у навчальний процес Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, зокрема:

- при розробленні робочої програми та викладанні навчальної дисципліни «Стратегія розвитку підприємства» для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем Бакалавр спеціальності 051 Економіка;
- при розробленні робочої програми та викладанні навчальної дисципліни «Інноваційний розвиток бізнесу» для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем Магістр спеціальності 051 Економіка.

Використання зазначених розробок позитивно позначається на якості освітнього процесу в контексті оновлення і наповнення навчальних курсів новітніми науковими досягненнями, підвищення якості підготовки фахівців.

Ректор



Юрій ЛЯННОЙ

Завідувач кафедри
бізнес-економіки та адміністрування

Вікторія БОЖКОВА

05.08.2024р. 52/4 -1038

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ковтун Оксани Анатоліївни

на тему: «Методологічні засади управління

стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»

У виробничо-збутову діяльність ТОВ «Старвей Продакшн» впроваджені такі результати дисертаційного дослідження Ковтун О. А. на тему: «Методологічні засади управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»:

1. Підхід до управління ризиками, який включає виявлення, оцінювання, визначення ризиків і загроз та впровадження відповідних заходів, що забезпечують їх мінімізацію.
2. Підхід до розроблення стратегії стійкого розвитку з урахуванням підприємницьких, новітніх та несподіваних ризиків, який дозволив врахувати та мінімізувати у стратегічному плануванні виклики зовнішнього середовища і глобалізаційні загрози.

Зазначені пропозиції сприяли підвищенню рівня стійкості ТОВ «Старвей Продакшн» та можуть бути рекомендовані до впровадження у діяльність інших аналогічних підприємств.

Директор

ТОВ «Старвей Продакшн»



Дзякова К.С.

Приватне акціонерне товариство
«Дружківський завод металевих виробів»
(ПрАТ «ДРЗМВ»)

вул. Сімферопольська, 17, м. Дніпро,
Дніпропетровської обл., Україна, 49005
web: www.dmf.com.ua
IBAN UA96334851000000002600224241
у банку АТ «ПУМБ»
ПІН 001910505105
код ЄДРПОУ 00191052



ДСТУ
ISO 9001:2015

Private joint-stock company
«Druzhkivka hardware plant»
(PJSC «DRHP»)

Simferopolska street, 17, Dnipro
Dnipropetrovsk region, Ukraine, 49005
web: www.dmf.com.ua
IBAN UA96334851000000002600224241
at the bank JSC «PUJB»
INT 001910505105
USRFCU code 00191052

03.06.2024 № 24/06-104

Акт
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Ковтун Оксани Анатоліївни
на тему: «Методологічні засади управління
стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»

Результати дисертаційного дослідження Ковтун Оксани Анатоліївни на тему: «Методологічні засади управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації» впроваджені у діяльність ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів» (м. Дніпро, Україна).

Зокрема, розширено перелік стейкхолдерів підприємства, що надало можливість поліпшити інфраструктурне забезпечення логістичної та ринкової діяльності. Формалізовано процедуру аналізу детермінант, які впливають на діяльність підприємства, що дозволило їх точніше визначити та комплексно враховувати в економіко-управлінській діяльності.

В цілому зазначені пропозиції сприяли посиленню стійких позицій підприємства на ринку, підвищенню ефективності його діяльності та подальшому розвитку бізнесу. Їх впровадження можна рекомендувати іншим аналогічним суб'єктам підприємницької діяльності.

Генеральний директор
ПрАТ «Дружківський завод
металевих виробів»



С.С. Зімбровський



Товариство з обмеженою відповідальністю
 «Спільне українсько-німецьке підприємство «2К»
 Юридична адреса: 29016, Хмельницька обл., м. Хмельницький,
 проїзд Юрія Козловського, 7/1, код ЄДРПОУ 42281913, ПІН 422819122253,
 UA183282090000026003000010142, АБ «Підземний» МФО 328209

«10» 07 2024 р. Вих. № 15/17-204

Акт
 про використання результатів дисертаційного дослідження
 Ковтун Оксани Анатоліївни
 на тему: «Методологічні засади управління
 стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»
 у діяльності ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «2К»

Результати наукових досліджень Ковтун Оксани Анатоліївни з проблем управління стійким розвитком підприємства мають високий рівень актуальності та практичну значущість, що підтверджується їх впровадженням у діяльність ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «2К».

Запропонований Ковтун О. А. теоретико-методологічний підхід до формування концептуальних напрямів стійкого розвитку підприємства з використанням методів логічного аналізу, статистичного аналізу, факторного аналізу, експертних оцінок, математичного інструментарію нечіткої логіки та причинно-наслідкової діаграми К. Ішікави дозволив обґрунтувати напрями стійкого розвитку підприємства.

Застосування даного підходу надало можливість ТОВАРИСТВУ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «2К» підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та обирати більш ефективні напрями розвитку.

Директор ТОВ «СУНП «2К»



Кушал В.О.

ТОВ «ВІ ЕНД ВІ ІНДАСТРІС»
 08298, Київська область, м. Ірпінь,
 с. Коцюбинське, вул. Доківська, буд.14в, прим 1.



Тел.: +38067-314-52-77
 E-mail: ceo@vivotech.ua
 www.vivotech.ua

02.07.2024 р. № 384

АКТ
 про апробацію результатів дисертаційного дослідження
 Ковтун Оксани Анатоліївни
 на тему: «Методологічні засади управління
 стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»

Результати наукових досліджень Ковтун Оксани Анатоліївни впроваджені у діяльність ТОВ «ВІ ЕНД ВІ ІНДАСТРІС». До впровадження керівництво ТОВ «ВІ ЕНД ВІ ІНДАСТРІС» прийняло низку обґрунтованих Ковтун О.А. наукових положень, які мають практичну значущість:

- доповнена структура господарського механізму управління стійким розвитком підприємства, що надало можливість посилити комунікаційну діяльність, поліпшити партнерські взаємодії зі стейкхолдерами (у т. ч. суб'єктами інфраструктури) та забезпечити стійкість і розвиток в умовах високотурбулентних змін і стрімкого розвитку НПП і світової економіки;
- уточнена стратегія розвитку підприємства, що дозволяє забезпечувати стабільний соціо-еколого-економічний розвиток підприємства в умовах глобалізаційних перетворень на основі трансформації бізнесу, інтеграції у світове бізнес-середовище, підвищення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності з залученням до співпраці всіх стейкхолдерів;
- розширений перелік ризиків підприємницької діяльності.

Використання зазначених пропозицій надало можливість удосконалити управлінську діяльність підприємства та посилити його стійкі позиції на ринку.

Директор



А. Сербін

КОНСОРЦІУМ "СОЮЗ БУД"
 Код за ЄДРПОУ 44344854
 Україна, 36022, Полтавська обл.,
 місто Полтава,
 вул. Старий Поділ,
 будинок 4, кімната 401
 souzbud@gmail.com
 +38(095)-387-64-41



КОНСОРЦІУМ "СОЮЗ БУД"
 Код за ЄДРПОУ 44344854
 Адреса для листування:
 Україна 49035, м. Дніпро
 Криворізьке шосе, 35
 souzbud@gmail.com

 25.07.2024р. № 252/04-18

АКТ

про використання результатів дисертаційного дослідження
 Ковтун Оксани Анатоліївни
 на тему: «Методологічні засади управління
 стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»
 у діяльності Консорціуму «Союз Буд»

Результати наукових досліджень Ковтун О. А. впроваджені у діяльність Консорціуму «Союз Буд».

Пропозиції щодо визначення рівня стійкості підприємства на основі оцінювання ризиків та показників, які характеризують економічну, соціальну, екологічну та ринкову діяльність, дозволили конкретизувати слабкі ланки розвитку та визначити управлінські заходи щодо їх поліпшення.

Рекомендації щодо вибору напрямів стратегічного розвитку Консорціуму «Союз Буд» дозволили зменшити витрати, пов'язані з виходом на закордонний ринок.

В цілому пропозиції і рекомендації Ковтун О. А. дозволили підвищити ефективність управління стійким розвитком та посилити конкурентоспроможність Консорціуму «Союз Буд».

Директор



Володимир СЕРГЄЄВ

ТОВ «КОБА ІР»

Код ЄДРПОУ 39483563 р/р IBAN UA 03305299000026000033601532 в
АТ КБ Приватбанк МФО 305299

Адреса 90112, Закарпатська обл., Хустськийський р-н, с. Кобалевця, буд. 22

21.06.2024 086

Акт

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Ковтун Оксани Анатоліївни
на тему: «Методологічні засади управління
стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»

Результати дисертаційної роботи Ковтун О.А., присвяченої управлінню стійким розвитком підприємства, мають практичну цінність і використані при обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень у діяльності ТОВ «КОБА ІР»

В основу прийняття управлінських рішень на підприємстві покладено обґрунтований у дисертаційній роботі методологічний підхід до оцінки стану стійкого розвитку підприємства, який ґрунтується на використанні економіко-математичної моделі і дозволяє врахувати показники ризику і стійкості, що необхідні при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Пропозиції Ковтун О.А. дозволяють підвищити ефективність управління стійким розвитком підприємства завдяки мінімізації ризиків, максимізації очікуваних результатів, оптимізації співвідношення ризиків і результатів на різних ринках.

Директор ТОВ «КОБА ІР»



Худанич В.В.



ПрАТ Інститут керамічного машинобудування «Керамаш»

84105, Україна, м. Слов'янськ, вул. Вокзальна, 1А. Тел. (0626) 667301, факс (0626) 667236, e-mail: info@keramash.com

27.05.2024 № 01-23/347

Акт
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Ковтун Оксани Анатоліївни
на тему: «Методологічні засади управління
стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»

Процедуру формування стратегії розвитку підприємства, запропоновану Ковтун О. А., було покладено в основу обґрунтування корпоративної стратегії ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Керамаш» (м. Слов'янськ, Україна).

Теоретико-методичний підхід до формування стратегії стійкого розвитку підприємства складається з чітко визначених етапів і передбачає, крім традиційних дій, урахування ризиків та співпрацю і взаємодію з усіма контрагентами підприємства, включаючи конкурентів.

Впровадження стратегії «friendly environment» забезпечує стабільний соціо-еколого-економічний розвиток підприємства в умовах високотурбулентних глобалізаційних перетворень на основі трансформації бізнесу, інтеграції підприємства у світове бізнес-середовище, підвищення його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності з залученням до співпраці представників бізнес-спільнот, органів влади, науки і освіти, партнерів (у т.ч. міжнародних), інвесторів, конкурентів та інших стейкхолдерів.

Впровадження зазначених пропозицій дозволяє удосконалити управлінську діяльність підприємства та підвищити її ефективність.

Голова Правління
ПрАТ «Інститут керамічного
машинобудування «Керамаш»



Р.С. Зюденко

84105, Україна, м. Слов'янськ, вул. Вокзальна, 1А,
Тел. (0626) 667301, (0626) 667338, факс (0626) 667236

WWW: <http://keramash.us>
<http://www.keramash.com>

E-mail: info@keramash.com

1A, Vokzal'na st., Slovyansk, Ukraine, 84105. Tel. (+380 626) 667301, (+380 626) 667236



Лесі Українки, 7
Закарпатська область
Ільниця, 90130
☎ 03144-79-212

7, Lesya Ukrainka street
Ilnytsa, Transcarpathian region
90130
☎ 03144-79-578

04.06.24р. №158

Акт
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Ковтун Оксани Анатоліївни
на тему: «*Методологічні засади управління*
стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації»

Результати дисертаційного дослідження Ковтун О. А. впроваджені у діяльність ТзОВ К'Лен. Зокрема, удосконалено бізнес-модель управління розвитком підприємства, що дозволило підвищити рівень стійкості підприємства, посилити його потенціал, активізувати технологічне оновлення, оцінити ризики, поліпшити інформаційну складову та удосконалити систему забезпечення безпеки діяльності.

В цілому зазначені пропозиції сприяють підвищенню рівня стійкості та посиленню конкурентних позицій підприємства на сучасних ринках.

Дані рекомендації мають економічну доцільність і можуть бути впроваджені у діяльність інших аналогічних вітчизняних підприємств.

Директор _____



О.В. Данко

office@klen.ua

klen.ua

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Розрахунки коефіцієнтів упевненості (складено автором)

Гілка	Поточні розрахунки	КВ
Сильні сторони діяльності підприємства	$KB_{ім+досв} = 0,1+0,1*(1-0,1) = 0,19$ $KB_{+власн} = 0,19+0,1*(1-0,19) = 0,271$ $KB_{+як} = 0,271 + 0,1*(1-0,271) = 0,344$	$KB_{1.1} = 0,344$
Можливості виходу на новий ринок (ключові фактори успіху)	$KB_{партн+інв} = 0,1+0,1*(1-0,1) = 0,19$ $KB_{+напрям} = 0,19+0,1*(1-0,19) = 0,271$ $KB_{+спож} = 0,271 + 0,1*(1-0,271) = 0,344$ $KB_{+підпр} = 0,344 + 0,1*(1-0,344) = 0,4096$ $KB_{+фінанс} = 0,4096+0,1*(1-0,4096) = 0,4684$	$KB_{1.2} = 0,4684$
Слабкі сторони діяльності підприємства	$KB_{досі+бюдж} = -(-0,1 + -0,1 *(1- -0,1)) = -0,19$ $KB_{+іннов} = -(-0,19 + -0,1 *(1- -0,19)) = -0,271$ $KB_{+цифр} = -(-0,271 + -0,1 *(1- -0,271)) = -0,344$ $KB_{+менедж} = -(-0,344 + -0,1 *(1- -0,344)) = -0,4096$	$KB_{2.1} = -0,4096$
Умови діяльності на новому ринку	$KB_{станд+сертиф} = -(-0,1 + -0,1 *(1- -0,1)) = -0,19$ $KB_{+бар} = -(-0,19 + -0,1 *(1- -0,19)) = -0,271$ $KB_{+закон} = -(-0,271 + -0,1 *(1- -0,271)) = -0,344$ $KB_{+соц} = -(-0,344 + -0,1 *(1- -0,344)) = -0,4096$ $KB_{+екол} = -(-0,4096 + -0,1 *(1- -0,4096)) = -0,4684$ $KB_{+конк} = -(-0,4684 + -0,1 *(1- -0,4684)) = -0,5698$ $KB_{+ризик} = -(-0,5698 + -0,1 *(1- -0,5698)) = -0,6128$ $KB_{+еконам} = -(-0,6128 + -0,1 *(1- -0,6128)) = -0,6515$	$KB_{2.2} = -0,6515$
Нові глобалізаційні вимоги світового соціально-економічного розвитку	$KB_{інт+кастом} = -(-0,1 + -0,1 *(1- -0,1)) = -0,19$ $KB_{глобалізація} = -(-0,19 + -0,1 *(1- -0,19)) = -0,271$ $KB_{інд+морал} = -(-0,1 + -0,1 *(1- -0,1)) = -0,19$ $KB_{інтп} = -(-0,19 + -0,1 *(1- -0,19)) = -0,271$ $KB_{інф ек} = -(-0,1 + -0,1 *(1- -0,1)) = -0,19$ $KB_{вироб+прод} = -(-0,1 + -0,1 *(1- -0,1)) = -0,19$ $KB_{+матеріал} = -(-0,19 + -0,1 *(1- -0,19)) = -0,271$ $KB_{еколог} = -(-0,271 + -0,1 *(1- -0,271)) = -0,344$ Підсумкові розрахунки: $KB_{глоб+інтп} = -(-0,19 + -0,271 *(1- -0,19)) = -0,4095$ $KB_{+інф ек} = -(-0,4095 + -0,19 *(1- -0,4095)) = -0,5217$ $KB_{+еколог} = -(-0,5217 + -0,344 *(1- -0,5217)) = -0,6862$	$KB_{2.3} = -0,69$

ДОДАТОК Г

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Ковтун О. А. Методологія управління стійким розвитком підприємств в сучасних умовах: монографія; за наук. ред. О.Ю. Кудріної. Суми : ФОП Цьома С.П., 2024. 310 с.

2. Hrinchenko H., Kovtun O., Mykolaiko V. Implementation in the educational process a systematic approach to teaching the principles of sustainable development. *Modern approaches to ensuring sustainable development: monograph*. The University of Technology in Katowice Press, 2023. P. 33-41.

Особистий внесок: уточнено принципи сталого розвитку підприємств.

3. Koshova S., Parkhomenko-Kutsevil O., Kovtun O. and Fedoruk O. Basic Framework for Introducing Space Activities for Security and Defense. *Economic Affairs*. 2023. № 68(01s). P. 223-230.

DOI:<http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sy.pdf>

Особистий внесок: уточнено принципи безпекової діяльності суб'єктів.

4. Hrinchenko H., Trishch R., Mykolaiko V., Kovtun O. Qualimetric approaches to assessing sustainable development indicators. *E3S Web Conf. International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2023)*. 2023. Vol. 408. P. 1-13.

DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801013>

Особистий внесок: досліджено кваліметричні підходи до оцінки показників сталого розвитку.

5. Tyshchenko V., Kovtun O., Fomenko D. Conceptual bases of strategic management of integrated economic sustainability of entrepreneurial structures in crisis condition. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. № 10 (2). P. 258-264. DOI:10.30525/2256-0742/2024-10-2-258-264.

Особистий внесок: проаналізовано особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур як суб'єктів цілісної економічної системи в умовах криз.

6. Melnyk L., Kalinichenko L., Rozghon Y., Derykolenko O., Kovtun O., Tulyakov O. Prospects of business process management based on chatbots. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. № 22(2). P. 197-212.

DOI: 10.21511/ppm.22(2).2024.16

Особистий внесок: досліджено особливості управління бізнес-процесами з використанням цифрових технологій на прикладі чат-ботів та окреслено перспективи цифровізації управлінських процесів.

7. Harvat O., Kovtun O., Mukhin O., Kovba O., Marshalok M. Enhancing Business Efficiency and Competitive Edge in Martial Law Circumstances. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69 (03). 1373-1380.

DOI:10.46852/0424-2513.4.2024.21

URL: <https://economicaffairs.co.in/Journal/abstract/id/NjUzNA==/?year=2024&month=September&volume=Volume%252069&issue=Issue%25203>

Особистий внесок: досліджено особливості та визначено напрями підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності економічних суб'єктів в умовах воєнного стану.

8. Свириденко Д., Пантелеєв В., Ковтун О., Єсаян Е., Петренко О., Кивлюк В. Глобальні тенденції трансформації економіки під впливом інформаційних технологій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6 (41). С. 369–376.

DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.244907>.

Особистий внесок: досліджено особливості змін у сучасних інформаційних технологіях та глобальні тенденції трансформаційних процесів у національній економіці, що відбуваються під їх впливом.

9. Цимбалюк С. О., Ковтун О. А. «Зелене» управління людськими ресурсами: вплив екологічних практик на діяльність організації. *Бізнесінформ*. 2022. № 11. С. 250-256.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-250-256>.

Особистий внесок: проаналізовано сучасні екологічні практики в діяльності організацій та особливості управління людськими ресурсами з використанням «зелених» підходів.

10. Kovtun O. Clarifying the essence of the definition of "Sustainable development". *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. № 52. С. 103-108.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-16> 28

11. Kovtun O. Systematization of factors influencing the sustainable development of enterprises. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: Економічні науки*. 2024. № 3(75). С. 134-139.

URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4475>

12. Kovtun O. Methodological approaches to determining the sustainable development strategy of an enterprise. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29. № 3(101). С. 83-86.

URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_3/15.pdf

13. Kovtun O. Infrastructure for sustainable development of enterprises in Ukraine. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Випуск № 1 (131). С. 128-132.

URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/23.pdf

14. Kovtun O. Theoretical approaches to the development of a sustainable enterprise concept. *Приазовський економічний вісник*. 2024. № 4(40). 13-16.

DOI : <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-3>

15. Kovtun O. Approaches to the forming a strategy for managing sustainable development of enterprise. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 3(96). С. 87-90.

URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_96_2024_ukr/14.pdf

16. Kovtun O. Approaches to the classification of sustainable development risks of a enterprises. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3(08). С.79-82.

URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/128>

17. Kovtun O. Systematization of enterprise development strategies. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 61-64.

URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/268>

18. Kovtun O. Methodology for managing sustainable enterprise development: definition and structure. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5001>

19. Kudrina O., Kovtun O. Sustainability as a basis for the economic development of enterprise. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № 2. С. 61-64.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11>.

Особистий внесок: конкретизовано роль та значення реалізації теорії стійкості в забезпеченні економічного розвитку вітчизняних підприємств.

20. Kudrina O., Kovtun O. Statistical analysis of economic development of Ukrainian enterprises. *Інтелект XXI*. 2024. № 3. С. 110-116.

URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/18.pdf

Особистий внесок: проведено статистичний аналіз економічного розвитку вітчизняних підприємств, визначено ключові проблеми та шляхи їх подолання.

21. Kudrina O., Kovtun O. Instruments set for managing sustainable development of enterprises in modern economic conditions. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 136-139.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.23>

Особистий внесок: уточнено складові інструментарію управління стійким розвитком підприємств у сучасних економічних умовах господарювання, запропоновано підхід до систематизації інструментів управління.

22. Kudrina O., Kovtun O. The sustainable development potential of an enterprise: essence and structure. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6(15). С. 3-6.

URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/483>

Особистий внесок: проведено літературний аналіз, уточнено сутність поняття «потенціал стійкого розвитку», конкретизовано структурні складові потенціалу підприємств.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

23. Ковтун О. А. Передумови управління стійким розвитком підприємств в Україні. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону* : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 27 квіт. 2023 р. Київ : СНУ імені Володимира Даля, 2023. С. 116-118.

24. Ковтун О. А. Фактори впливу на стійкий розвиток вітчизняних підприємств. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 25 трав. 2023 р. Київ : СНУ імені Володимира Даля, 2023. С. 31-33.

25. Ковтун О. А. Проблеми українського бізнесу в умовах війни. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 26 трав. 2023 р. Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2023. С. 166-167.

26. Ковтун О. А. Уточнення сутності дефініції «інфраструктура стійкого розвитку підприємства». *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 30 листоп. 2023 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 185-187.

27. Ковтун О. А. Теоретико-методологічний підхід до вибору напрямів стійкого розвитку підприємства. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону* : матеріали VII міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 29 квіт. 2024 р. Київ : СНУ імені Володимира Даля, 2024. С. 173-176.

28. Ковтун О. А. Інструментарій управління стійким розвитком підприємств. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернетконф., 28 трав. 2024 р. Київ : СНУ імені Володимира Даля, 2024. С. 72-74.

29. Ковтун О. А. Законодавче регламентування стійкого розвитку вітчизняних підприємств. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі* : матеріали VII міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 31 трав. 2024 р. Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2024. С. 301-302.

30. Пархоменко-Куцевіл О. І., Ковтун О. А. Сучасні аспекти екологічного управління в системі реформування публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. 30 URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/992/1001>.

Особистий внесок: уточнено особливості сучасних підходів до управління з урахуванням екологічних проблем і потреб.

31. Грінченко Г. С., Ковтун О. А., Миколайко В. В., Нестеренко Р. О., Антоненко Н. С. Забезпечення експлуатаційної безпеки АЕС у понадпроектний термін в контексті переходу до циркулярної економіки: Європейський Зелений Курс. *Машинобудування: Збірник наукових праць*. 2022. № 30. С. 61-72. DOI: 10.32820/ URL : <https://jmash.uipa.edu.ua/index.php/jMASH/issue/view/14>.

Особистий внесок: досліджено особливості циркулярної економіки, визначено складові економічної безпеки діяльності суб'єктів підприємництва в умовах перехідного економічного періоду.