

**Довбуш В.І., к.е.н., доцент, Бабій К.О.**

*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Анотація.** У статті розглядається поняття «стійкий розвиток» та необхідність визначення його складових для забезпечення стійкого розвитку компанії в турбулентних умовах. У статті подано визначення стійкого розвитку, турбулентного середовища та інструментів управління бізнесом та їх взаємозв'язок. Визначено основні вимоги та етапи процесу розробки системи управління стійким розвитком. Визначено, що основні інструменти сталого розвитку побудовані таким чином, що забезпечують стійкість підприємств з позиції їх основних компонентів. Для забезпечення сталого розвитку промислових підприємств необхідно враховувати особливості підприємства, стан галузі в країні, а також інші критерії, що забезпечують стійкість розвитку підприємства. Для досягнення найкращих результатів необхідно використовувати певні інструменти управління, засновані на системному підході, що дозволяє провести повний і цілісний аналіз компанії та розробити комплекс заходів для забезпечення її сталого розвитку в турбулентних умовах.

**Ключові слова:** стійкий розвиток; турбулентне середовище; інструменти управління; механізм управління; економічні інструменти; соціальні інструменти; екологічні інструменти; системний підхід.

**Dovbush V., Babii K.**

*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE  
IN A TURBULENT ENVIRONMENT**

**Abstract.** The article deals with the concept of "sustainable development" and the necessity to define its components to ensure sustainable development of a company in turbulent conditions. The definitions of sustainable development, turbulent environment and business management tools and their interrelation are given in the article. The main requirements and stages of the process of sustainable development management system development are defined. It is determined that the main tools of sustainable development are constructed in such a way that they provide stability of enterprises from the point of view of their main components. To ensure sustainable development of industrial enterprises, it is necessary to take into account the specifics of the enterprise, the state of the industry in the country, as well as other criteria that ensure the sustainability of enterprise development. In order to achieve the best results, it is necessary to use certain management tools based on a systematic approach, to conduct a complete and holistic analysis of the company and to develop a set of measures to ensure its sustainable development in turbulent conditions.

**Keywords:** sustainable development; turbulent environment; management tools; management mechanism; economic instruments; social instruments; environmental instruments; system approach.

**Постанова проблеми.** Останнім часом актуальною стає проблема забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств. В умовах зростаючого впливу промисловості на навколишнє середовище є неминучі зміни пріоритетів економічного розвитку та переформування економічних систем, заснованих на принципах стійкого розвитку. Для досягнення стійкого розвитку компанії необхідно забезпечити

збалансований розвиток комплексу економічних, соціальних та екологічних складових системи управління на всіх рівнях і протягом тривалого часу.

Сучасне турбулентне середовище породжує нестійкість у компанії, що призводить до необхідності вивчення її стану та розробки заходів щодо стабілізації внутрішніх процесів компанії. Забезпечення стійкого розвитку на промисловому підприємстві як процес не є проблемою управління, а механізм досягнення цього недостатньо зрозумілий.

У зв'язку з цим необхідно розробити існуючі та нові інструменти управління для забезпечення довгострокового сталого розвитку організації.

**Аналіз останніх публікацій.** Досліджено, що забезпечення стійкості розвитку підприємств в процесі його розвитку потребує визначення механізму, що реалізується відповідними інструментами його досягнення присвячено багато наукових праць вітчизняних та іноземних учених, зокрема: Т. Гринько і Т. Гвініашвілі [1, с. 247–252], Л.А. Квятковська [2, с. 85–89], П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак [5, с. 488], Н.А. Литнєва [3, с. 64], А.А. Пакулін [4, с. 28–30] та інших. Недостатній рівень опрацювання питань забезпечення стійкості розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища на основі формування інструментарію менеджменту, викликає актуальність і необхідність вивчення цієї проблематики як в науковому плані, так і з практичної точки зору.

**Метою дослідження** є дослідження інструментарію менеджменту для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища. Для досягнення поставленої мети необхідним є виконання таких завдань, як: визначення сутності поняття «стійкого розвитку», «інструментарій менеджменту» та «турбулентного середовища» в аспекті розвитку підприємств; визначити основні етапи процесу забезпечення стійкості підприємства; визначити ефективний інструментарій механізму забезпечення стійкого розвитку; дослідження існуючих інструментів та їх адаптація до умов турбулентного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Стійкість – це довготривалий, збалансований соціально-економічний розвиток, який не руйнує навколишнє середовище, основною метою якого є забезпечення постійного системного балансу з урахуванням турбулентного стану зовнішнього середовища та досягнення високих результатів його діяльності.

Стійкий розвиток підприємства розглядається як здатність підприємства здійснювати економічну діяльність з використанням трудових, соціально-економічних та матеріальних ресурсів, методів менеджменту з метою збільшення прибутків і стабільного зростання підприємства в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища.

Турбулентність зовнішнього середовища – зміни в зовнішньому середовищі, що відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності, характеризується складністю чисельних взаємозв'язків, які не піддаються прогнозуванню [5, с. 488].

Т. Гринько і Т. Гвініашвілі визначили поняття «управління змінами» стійкості підприємства з позицій: системний підхід, як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньокорпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління [1, с. 247–252].

За умов прагнення підприємства досягнути стійкого розвитку важливе значення має системний підхід до управління. Системний підхід дозволяє виявити показники взаємодії які підрозділяються на категорії:

- показники управління характеризують можливості системи реагувати на вплив зовнішніх факторів;
- вхідні показники, що виявляють вплив людини на систему і параметри стійкого розвитку;
- показники стану оцінюють поточні параметри системи зміни рівня стійкості [2, с. 85–89].

Концепція стійкого розвитку базується на трьох основних принципах:

- забезпечення збалансованості економіки та екології;
- забезпечення збалансованості економічної та соціальної сфер у людському вимірі, що означає максимальне використання в інтересах населення тих ресурсів, які дає економічний розвиток;
- розв'язання завдань, пов'язаних з розвитком не лише в інтересах сучасного покоління, але і всіх наступних поколінь, що мають рівні права на ресурси [4, с. 28–30].

Основними вимогами сталого розвитку промислового підприємства є:

- визначення мети, місії та стратегії підприємства;
- дотримання інтересів споживачів і персоналу компанії при досягненні мети і виконанні місії підприємства;
- примноження майнового потенціалу підприємства;
- раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- розвиток процесу виробництва і випуск конкурентоспроможної продукції;
- створення соціальних умов для персоналу;
- вдосконалення та модернізація технологій виробничого процесу;
- забезпечення прибутковості, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства;
- дотримання екологічних норм і правил, що сприяють охороні навколишнього середовища;
- оцінка і моніторинг стійкості розвитку промислового підприємства, економічної ефективності та результативності діяльності [3, с. 64].

Основні складові стійкого розвитку підприємства зображені на рис. 1.

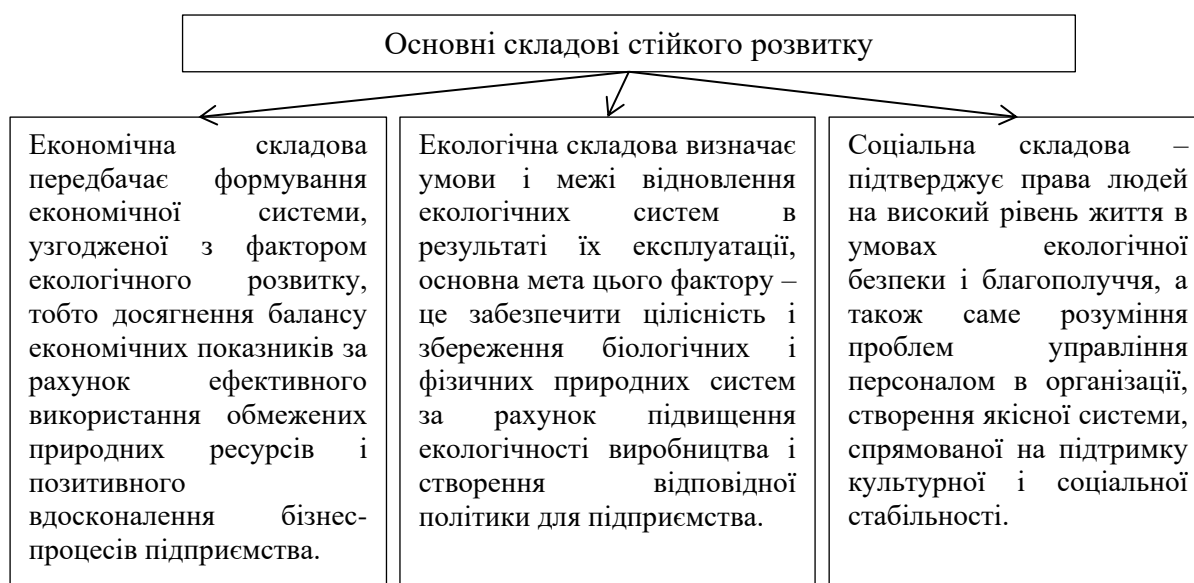


Рис. 1. Основні складові стійкого розвитку підприємства зображені

У процесі формування ефективного механізму управління та підбору інструментів забезпечення стійкого розвитку, необхідно дати оцінку виду і профілю діяльності підприємства, поставлених цілей, враховувати особливості даного підприємства, стан галузі в країні, а також інших критеріїв на забезпечення стійкості розвитку підприємства [3, с. 64].

Механізм управління сталим розвитком промислового підприємства визначається метою і завданнями господарської діяльності, стратегія якого передбачає стабільний розвиток підприємства в перспективному майбутньому.

Формування механізму стійкого розвитку є безперервним процесом, який протікає в умовах постійно мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Елементи цього механізму повинні мати властивості рухливості, урегульованості, проте ступінь їх гнучкості залежить від норм чинного законодавства, організаційно-правової форми підприємства, внутрішньої організаційної структури, кваліфікації та мотивації персоналу, конкуренції, джерел фінансових ресурсів. Основними етапами процесу розробки системи управління стійким розвитком є:

- 1) визначення стратегії розвитку організації:
  - аналіз поточного стану організації;
  - формулювання стратегії сталого розвитку організації;
- 2) діагностика сукупного потенціалу розвитку;
- 3) проектування стійкого розвитку:
  - оцінка показників ефективності проекту стійкого розвитку;
  - розробка системи цільових показників та інструментів забезпечення стійкого розвитку;
  - розподіл і реалізація стратегії, використовуючи визначені цільові показники та інструменти підрозділів (моніторинг, аналіз і оцінка, вдосконалення процесу впровадження).

Інструменти управління – це набір конкретних методів, інструментів і прийомів, використовуваних для збору, аналізу та упаковки інформації для визначення стану системи управління і прийняття ефективних управлінських рішень для вирішення конкретних проблем і визначення найкращого шляху до підвищення ефективності бізнесу (рис. 2). Він використовується для оцінки результатів управлінських рішень з розвитку економічної діяльності та запобігання майбутніх помилкових рішень при моніторингу ступеня досягнення цілей розвитку.

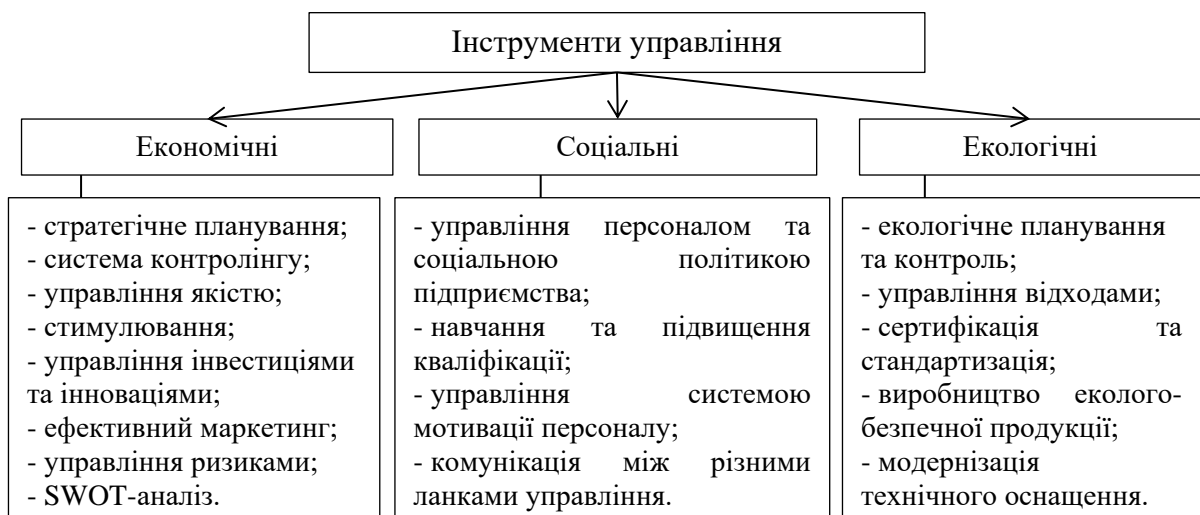


Рис. 2. Інструменти управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства

Кожен інструмент має системні властивості і представляє структуру механізму сталого розвитку підприємства, заснованої на комплексному підході. Головною передумовою підвищення конкурентоспроможності є використання адаптивних інструментів управління для підвищення конкурентоспроможності.

При досягненні цілей управління для підприємства, вплив інструментів механізму на бізнес є динамічним аспектом механізму управління сталим розвитком шляхом формування конкретних економічних, організаційних та соціальних відносин у механізмі.

Одним з головних завдань концепції стійкого розвитку є підтримка екологічного стану середовища на найвищому рівні, який існує сьогодні для майбутніх поколінь. Управління природою довгий час нераціонально практикується людським суспільством. Соціально-економічний розвиток неможливий без раціонального споживання, збереження та підтримки життєво важливих екологічних процесів. Кінець ери дешевої сировини та вільного споживання природних ресурсів призвів до збільшення витрат у сировинній та переробній галузях, збільшення витрат на впровадження технологій очищення, екологічних та природних заходів. На підставі викладеного екологічний фактор можна визначити як систему спеціалізованих видів праці та витрат, спрямованих на раціональне використання природних ресурсів, охорону навколишнього середовища та їх відтворення.

Екологічний фактор на рівні підприємства може або зменшити собівартість виробництва певного товару, або, навпаки, може значно збільшити виробничі витрати. Практика управління показала, що впровадження дорогого, але економного споживання сировини та нових екологічно чистих технологій є вигідним, ніж витрати на очищення та утилізацію відходів, що утворюються на завершальній стадії виробничого процесу. Впровадження ресурсозберігаючих технологій є найважливішим елементом концепції сталого розвитку на підприємстві.

Другою важливою складовою концепції стійкого розвитку є ресурсна складова. Компанія використовує багато різних ресурсів, які можна розділити на відновлювані та невідновлювані – деякі природні ресурси, які не відновлюються в кругообігу речовин у біосфері або відновлюються набагато повільніше, ніж використовуються. Особливу увагу слід приділити ресурсам, які неможливо відновити, а саме заміні тих ресурсів, які можна відновити. У цьому випадку, якщо такого аналога немає, то вам доведеться шукати найбільш економічні технології, щоб використовувати ці ресурси та зберігати їх для майбутніх поколінь.

Також, до впровадження концепції стійкого розвитку належать трудові ресурси. Щоб трудові ресурси залишались висококваліфікованими, необхідно постійно контролювати навички працівників, щоб вони могли брати участь в навчальних курсах. Оскільки вік персоналу або його вміння значно зменшуються, необхідно знаходити нових працівників, які можуть бути більш продуктивними та продуктивними. Тобто для роботи повинна бути соціальна складова, що необхідно організувати не тільки робоче середовище, але і вільний час працівників. Пошук найкращого місця між роботою та дозвіллям може допомогти досягти кращих результатів компанії.

Концепція стійкого розвитку на макроекономічному та мікроекономічному рівні передбачає збереження навколишнього середовища, а також застосування ефективніших ресурсозберігаючих технологій на підприємстві для подальшого розвитку. Також можна помітити, що для натхнення концепції управління в конкретній організації бізнесу необхідний системний підхід, оскільки зміна окремого елемента не дасть бажаного результату. Для того, щоб визначити ефективність впровадження

інструментів і методів, призначених для забезпечення стійкого розвитку, необхідно зрозуміти методологічні підходи до оцінки управління стійким розвитком компанії.

**Висновок.** Для того, щоб впровадити механізм, який успішно працює для забезпечення стійкого розвитку компанії в турбулентному середовищі, необхідно визначити ключові інструменти. Для забезпечення стійкого розвитку інструменти слід розглядати з точки зору трьох важливих складових: економічної, соціальної та екологічної. Слід зазначити, що чим ширший перелік розглянутих інструментів, тим більше можливостей для детального аналізу тенденцій розвитку та оцінки ефективності використання ресурсів компанії. Таким чином, можна більш точно визначити, чи потрібно підвищувати ефективність інструментів стійкості. За допомогою таких інструментів для навчання та оптимізації ділової діяльності можна враховувати зміни та своєчасно приймати рішення щодо підвищення ефективності використання ресурсів. Аналіз та оцінка ефективності інструментів управління компанією є важливою частиною вдосконалення системи управління компанією та важливою передумовою економічного успіху. Засоби управління, запропоновані в статті, повинні використовуватися на основі системного підходу, що забезпечує стійкий розвиток кожної підсистеми та компанії в цілому. Це дозволить ретельно та цілісно проаналізувати діяльність компанії та розробити ряд заходів для забезпечення її сталого розвитку в турбулентному середовищі.

#### Список використаної літератури

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. *Економіка и менеджмент – 2013: перспективи интеграции и инновационного развития: коллективная монография*. С. 247–252. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/monography/17\\_Grynko.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm).
2. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed\\_2013\\_1\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_1_14.pdf).
3. Литнева Н. А. Механізм управління сталим розвитком промисловий. *Сучасні технології управління*. 2016. С. 64. URL: <http://sovman.ru/article/6403/>
4. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*. 2016. № 3 (8). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>.
5. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.