

МИНИСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікована наукова праця на  
правах рукопису

**СОРИНА ОКСАНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 330.341:65.011.8

ДИСЕРТАЦІЯ  
**СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

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

\_\_\_\_\_ Соріна О.О.

Науковий керівник Корольков Владислав Васильович, кандидат економічних  
наук, доцент

Запоріжжя – 2021

## АНОТАЦІЯ

*Соріна О.О.* Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств. - На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2021.

У роботі розглянуто зміст та процес формування стратегії машинобудівних підприємств на засадах концепції сталого розвитку.

Обґрунтовано використання концепції сталого розвитку як основи стратегічного планування на підприємстві. Еволюція суспільства породжує зміни в екологічній, соціальній та економічній сферах. Характер таких змін в окремих випадках має негативний характер, що впливає на розвиток суспільства у майбутньому та формує загрозу для майбутніх поколінь. Саме для уникнення, або зменшення негативного впливу і загроз сформувалася концепція сталого розвитку, яка має на увазі збалансований соціально-економічний розвиток, що не руйнує навколишнє природне середовище, забезпечує безперервний прогрес суспільства та зростання його добробуту. Україна, приєднавшись до цього глобального процесу, визначила для себе необхідність досягнення 17 цілей сталого розвитку, затверджених на світовому рівні. Для реалізації цілей сталого розвитку на рівні держави необхідним є залучення, оцінювання дій та визначення стратегій усіх суб'єктів національної економіки - як на регіональному та галузевому рівнях, так і на рівні мікроекономічних систем – тобто окремих суб'єктів господарювання. Машинобудівні підприємства займають велику частку серед суб'єктів національної економіки і тому їх вплив на досягнення цілей сталого розвитку є суттєвим. У цих умовах значно зростає вагомість визначення сталого розвитку саме машинобудівних підприємств.

У ході досліджень уточнено значення категорій “розвиток підприємства”, “сталий розвиток підприємства”, “стратегія сталого розвитку підприємства”; розглянуто відмінності “класичного” варіанта стратегії розвитку та стратегії, побудованої на концепції сталого розвитку; охарактеризовано принципи, умови та конкретизовано зміст механізму забезпечення сталого розвитку підприємства.

Визначено, що категорію “стратегія сталого розвитку підприємства” можна розглядати як змістовну комбінацію кількох категорій – “розвиток”, “стійкість”, “сталий розвиток” та “стратегія розвитку”, які досліджуються с позиції системи мікрорівня (окремого підприємства). Визначено, що розвиток підприємства є керованим складним процесом (це пояснюється нелінійною залежністю нинішнього стану підприємства від попереднього), який орієнтовано лише на прогресивні зміни; його ознаками є циклічність, прогресивна спрямованість, спіральність, керованість, необоротність, динамічність та складність. У свою чергу, дещо суперечлива категорія “стійкий розвиток” є інтегруючою для двох понять – “стійкість” та “розвиток”, та описує цей процес як збалансовану поступальну зміну станів динамічної рівноваги системи. Стосовно підприємства, сталий розвиток може розглядатися як “процес комплексних позитивних перетворень в еколого-соціально-економічній системі суб'єкта господарювання під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, який відбувається у вигляді зміни стійких і нестійких фаз і сприяє переходу підприємства як системи до нового, більш складного стану”. Комбінація всіх розглянутих категорій - стратегія сталого розвитку підприємства – визначена як інтерактивний комплексний план структурних, технологічних та управлінських змін системи (підприємства), що має на меті побудову бізнес-моделі, заснованої на балансі екологічних (ресурсозбереження та захист навколишнього середовища), економічних (зростання вартості бізнесу) та соціальних (розширена соціальна відповідальність) пріоритетів.

Її відмінностями від “класичного” варіанта стратегії розвитку є особливий баланс потреб і обмежень на етапі розробки; використання ширшого переліку принципів формування стратегії, який поєднує загальносистемні принципи та принципи, що розглядаються з позиції єдності соціальної, економічної та екологічної складових, а також полівекторність формування та реалізації, що передбачає одночасний прогрес у трьох сферах зі своїми цілями та завданнями.

Аналіз показав, що для формування стратегії сталого розвитку цілком придатні інструменти стратегічного аналізу та стратегічного планування, але технологія розробки стратегії має деякі особливості, пов'язані з необхідністю узгодження цілей стейкхолдерів на етапі стратегічного планування, а також створення системи інформаційно-організаційного забезпечення та додаткових критеріїв оцінки ефективності - на етапі реалізації стратегії.

Визначено, що з метою аналізу та оцінки рівня сталого розвитку промислового підприємства, необхідним є формування відповідного механізму. В результаті дослідження конкретизовано елементний склад механізму сталого розвитку, який повинен включати об'єкти управління (або напрями трансформації), стратегічні цілі, підходи до оцінювання рівня стійкості, методи та інструменти, принципи, фактори, координуючі впливи, а також підсистему інформаційно-організаційного забезпечення й підсистему оцінювання ефективності стратегічного управління.

На основі дослідження стану машинобудівної галузі України виявлено, що за нинішніх умов у зв'язку з низьким внутрішнім попитом, основним напрямком її розвитку є нарощування експортного потенціалу. Проте торговельні перешкоди для експорту продукції машинобудівної галузі (захисні заходи інших країн, особливості технічного регулювання та пов'язана з цим тривалість і висока вартість процедури отримання сертифікатів відповідності), а також бар'єри, зумовлені високим рівнем технологічних змін у світовій промисловості та високою інноваційною активністю машинобудівних

підприємств провідних держав створюють значні проблеми для виходу зарубіжні ринки.

Також поточна слабка позиція України на світовому ринку пояснюється низкою внутрішніх причин, серед яких недостатність інвестицій у зовнішньоекономічну діяльність, скорочення кількості підприємств, малі масштаби виробництва, невисока продуктивність праці, низький рівень інноваційної активності, нестача матеріалів та компонентів вітчизняного виробництва, погіршення кадрового потенціалу, пов'язане із еміграцією фахівців, а також сильна конкуренція із закордонними виробниками, для яких відкрито ринок України та низька репутація деяких українських компаній за кордоном.

У вирішенні зазначених проблем важлива роль відводиться державі, яка за допомогою формування відповідної індустріальної політики підтримки галузі, стимулювала б її перехід на інноваційний шлях розвитку, сприяючи, тим самим, посиленню позицій України на міжнародному ринку. При цьому основними сферами втручання держави можна назвати державну політику сприяння розвитку іміджу України як постачальника машинобудівної продукції; розвиток інфраструктурної та фінансової підтримки експорту, кредитування та страхування експортних операцій; тарифне стимулювання виробництва продукції машинобудування, а також активну інформаційну роботу - оповіщення експортерів щодо програм підтримки експорту, проведення освітніх семінарів, тренінгів, тощо.

Визначено елементний склад і зміст збалансованої системи показників (BCS) машинобудівного підприємства, яка, крім традиційних блоків-перспектив “Фінанси”, “Бізнес-процеси”, “Клієнти” та “Розвиток персоналу” включає також блоки “Інноваційно-інвестиційний розвиток”, “Ресурси та екологічний розвиток” і “Соціальна відповідальність”; така структура, на відміну від існуючої, обумовлена необхідністю відстеження та активізації додаткових

напрямів (векторів) функціонування підприємства у рамках реалізації концепції сталого розвитку.

У третьому розділі роботи обґрунтовано методику вибору стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства, що включає сім основних етапів, серед яких: ідентифікація зацікавлених осіб (стейкхолдерів) та визначення їх цілей; встановлення стратегічних цілей розвитку підприємства на основі узгодження цілей стейкхолдерів; визначення факторів, що характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; обґрунтування структури й складу системи показників оцінювання стану підприємства; формування стратегічних альтернатив; вибір стратегічної альтернативи; формування плану заходів реалізації стратегії. Відмінністю від існуючих підходів, крім системи показників, є визначення цільових орієнтирів на основі аналізу цілей стейкхолдерів за трьома напрямками розвитку: екологічним, економічним та соціальним. Це дає змогу оцінювати ефективність реалізації стратегії за кожним із цільових напрямів. На етапі ідентифікації стейкхолдерів пропонується використовувати підхід до їх класифікації, відповідно до якого виділяються чотири категорії стейкхолдерів підприємства: невід'ємні зацікавлені сторони (consubstantial) – участь яких є життєво необхідною для існування бізнесу; контрактні зацікавлені сторони (contractual) – ті, що мають формальні контрактні відносини з підприємством; в) контекстуальні зацікавлені сторони (contextual) – зацікавлені сторони, які взаємодіють із підприємством в екологічних, соціальних, правових та владних сферах діяльності; глобальний стейкхолдер (global), роль якого виконує держава, оскільки вона має характеристики, властиві невід'ємним та контекстуальним зацікавленим сторонам. Такий підхід, на відміну від багатьох існуючих моделей управління стейкхолдерами, дозволяє, зокрема, не ігнорувати інтереси зацікавлених осіб, які мають невелику владу у короткостроковому періоді, але при цьому впливають на формування репутації та довіри до

підприємства у довгостроковій перспективі – що важливо для реалізації цілей сталого розвитку; крім того, він акцентує увагу на ролі держави не лише як одержувача податкової вигоди, а й дає змогу розглядати відносини з ним як взаємовигідне партнерство.

Визначено напрямки формування інформаційно-організаційного забезпечення процесу реалізації стратегії сталого розвитку. Формування організаційного забезпечення стосується, насамперед, визначення кола відповідальних осіб та підрозділів підприємства, що беруть участь у цьому напрямку. Як варіант вирішення цієї проблеми пропонується винесення питання реалізації стратегії сталого розвитку на рівень управління проектами підприємства, передаючи повноваження офісу управління стратегічними проектами. Інформаційне забезпечення процесу реалізації стратегії, насамперед, пов'язано з необхідністю відстеження та коригування системи показників і веденням звітності у сфері сталого розвитку.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності стратегії розвитку, що передбачає три напрями аналізу: ефективність реалізації окремих стратегічних проєктів, ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства та ступінь відповідності отриманих результатів інтересам стейкхолдерів.

**Ключові слова:** розвиток підприємства, сталий розвиток підприємства, стратегія сталого розвитку підприємства, концепція сталого розвитку, механізм сталого розвитку, збалансована система показників, стейкхолдери, фактори середовища, оцінювання ефективності, машинобудівні підприємства

## SUMMARY

**Sorina O. O. Sustainable development strategy of machine-building enterprises.** – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Thesis for obtaining scientific degree of a Candidate of Economic Sciences by

specialty 08.00.04 – Economics and Enterprise Management (by economic activity) – Classic Private University, Zaporizhzhia, 2021.

The paper considers the content and process of forming the strategy of machine-building enterprises on the basis of sustainable development concept.

The use of sustainable development concept as a basis for strategic enterprise planning is substantiated. The evolution of society is causing changes in the environmental, social and economic spheres. The nature of such changes in some cases is negative, which affects the development of society in the future and poses a threat to future generations. It is to avoid or reduce negative impacts and threats that the sustainable development concept has been formed. It implies balanced socio-economic development that does not destroy the environment, ensures continuous progress of society and growth of its welfare. By joining this global process, Ukraine has realized the need to achieve seventeen sustainable development goals approved at the global level. In order to reach the goals of sustainable development at the state level, it is necessary to involve, evaluate actions and determine strategies of all subjects of the national economy – both at the regional and sectoral levels and at the level of microeconomic systems, i.e. individual entities. Machine-building enterprises occupy a large share among the subjects of the national economy and, therefore, their impact on achieving the goals of sustainable development is significant. In these conditions, the importance of determining the sustainable development of machine-building enterprises increases considerably.

In the course of research, the significance of such categories as “enterprise development”, “sustainable enterprise development”, “sustainable enterprise development strategy” is clarified; the differences between the “classical” version of the development strategy and the strategy based on the sustainable development concept are considered; the principles, conditions and the content of the mechanism of ensuring the sustainable development of the enterprise are characterized.

It is determined that the category of “sustainable enterprise development



strategy” can be considered as a meaningful combination of several categories – “development”, “sustainability”, “sustainable development” and “development strategy”, which are studied from the microlevel perspective (of an individual enterprise). It is determined that the enterprise development is a controlled complex process (this is due to the nonlinear dependence of the enterprise current state on the previous one) which focuses only on progressive changes; its features are cyclicity, progressive orientation, spirality, controllability, irreversibility, dynamism and complexity. In its turn, the somewhat controversial category of “sustainable development” is integrating for two concepts – “sustainability” and “development”, and describes this process as a balanced progressive change in conditions of the system’s dynamic equilibrium. As for the enterprise, sustainable development can be seen as “the process of complex positive changes in the ecological, socio-economic system of the entity under the influence of external and internal factors, which occurs in the form of changing stable and unstable phases and facilitates the transition of the enterprise as a system to a new, more complex state”. The combination of all considered categories – the strategy of sustainable enterprise development – is defined as an interactive comprehensive plan of structural, technological and managerial changes of the system (enterprise) aimed at building a business model based on the balance of ecological (resource conservation and environmental protection), economic (business value increase) and social (extended social responsibility) priorities. Its differences from the “classical” version of the development strategy are a special balance of needs and constraints at the development stage; use of a broader list of strategy formation principles, which combines system-wide principles and principles considered from the standpoint of unity of social, economic and environmental components, as well as polyvector formation and implementation, which involves simultaneous progress in three areas with their goals and objectives.

The research shows that the tools of strategic analysis and strategic planning are quite suitable for developing sustainable development strategy, but the strategy

development technology has some features related to the need to coordinate stakeholders' goals at the strategic planning stage, as well as to create information and organizational support system and additional efficiency evaluation criteria – at the stage of strategy implementation.

It is determined that in order to analyze and assess the level of sustainable industrial enterprise development, it is necessary to form an appropriate mechanism. The study specifies the elemental composition of sustainable development mechanism, which should include management objects (or transformation directions), strategic goals, approaches to assessing the level of sustainability, methods and tools, principles, factors, coordinating influences, as well as a subsystem of information and organizational support and a subsystem for evaluating strategic management efficiency.

Based on the study of the state of Ukraine's machine-building industry, it has been found that under the current conditions due to low domestic demand, the main direction of its development is to increase export potential. However, trade barriers to the export of machine-building products (other countries' protective measures, features of technical regulation and related duration and high cost of the procedure for obtaining certificates of conformity), as well as barriers due to high levels of technological change in global industry and high innovation activity of machine-building enterprises of the leading states prevent our country from entering foreign markets.

Also, Ukraine's current weak position in the world market is explained by a number of internal reasons, including lack of investment in foreign economic activity, reduction in the number of enterprises, small scale, low productivity, low innovation, lack of materials and components of domestic production, deteriorating human resources due to specialists' emigration, as well as strong competition with foreign manufacturers for whom the Ukrainian market is open, and the low reputation of some Ukrainian companies abroad.

An important role in solving these problems is given to the state which by developing appropriate industrial policy to support the industry would stimulate its transition to an innovative path of development, thereby strengthening Ukraine's position

in the international market. At the same time, the main areas of state intervention can be called the state policy of promoting the image of Ukraine as a supplier of machine-building products; development of infrastructural and financial support of export, crediting and insurance of export operations; tariff incentives for the production of mechanical engineering products, as well as active information work – by informing exporters about export support programs, educational seminars, trainings, etc.

The elemental composition and content of the Balanced Scorecard (BSC) of a machine-building enterprise is defined, which, in addition to such traditional blocks-perspectives as “Finance”, “Business Processes”, “Clients” and “Personnel Development” also includes blocks of “Innovation and Investment Development”, “Resources and Environmental Development” and “Social Responsibility”; such a structure, in contrast to the existing one, is determined by the need to track and activate additional areas (vectors) of the enterprise’s functioning by implementing the sustainable development concept.

The third chapter of the work substantiates the method of choosing a strategy for sustainable development of the machine-building enterprise, which involves seven main stages, among them: identifying stakeholders and determining their goals; establishing strategic goals of enterprise development by coordinating stakeholders’ goals; determining factors that characterize the state of the enterprise’s external and internal environment; substantiating the structure and composition of the system of indicators to assess the enterprise’s condition; forming strategic alternatives; choosing a strategic alternative; developing a plan of measures to implement the strategy. The difference from the existing approaches, in addition to the system of indicators, lies in defining targets based on the analysis of the stakeholders’ goals in three development directions: environmental, economic and social. This allows assessing the effectiveness of the strategy in each of the target areas. At the stage of identifying stakeholders, it is suggested to use the approach to their classification, according to which four categories of the enterprise’s stakeholders are distinguished: a) consubstantial stakeholders, participation of whom is vital for the business existence; b) contractual stakeholders – those who have a formal contractual

relationship with the company; c) contextual stakeholders who interact with the company in environmental, social, legal and governmental spheres of activity; d) a global stakeholder whose role is performed by the state, as it has characteristics typical of consubstantial and contextual stakeholders. This approach, unlike many existing models of stakeholder management, allows, in particular, not ignoring the interests of stakeholders who have little power in the short term, but affect the formation of the company's reputation and trust in the long run, which is important for sustainable development goals; in addition, it emphasizes the role of the state not only as a recipient of tax benefits, but also allows considering relations with it as a mutually beneficial partnership.

The directions of developing information and organizational support of the process of sustainable development strategy implementation are determined. The formation of organizational support involves, first of all, determining the range of responsible people and enterprise's divisions engaged in this direction. As a variant of solving this problem, it is suggested to bring the issue of sustainable development strategy to the level of enterprise project management, thus delegating authority to the strategic project management office. Information support of the strategy implementation process is primarily related to the need to monitor and adjust the system of indicators and reporting in the field of sustainable development.

The methodological approach to assessing the effectiveness of a development strategy has been proposed. It takes into account three areas of analysis: the effectiveness of implementing individual strategic projects, the degree of achieving the company's strategic goals, and the degree of the results' correspondence to the stakeholders' interests.

**Key words:** enterprise development, sustainable enterprise development, sustainable enterprise development strategy, concept of sustainable development, sustainable development mechanism, balanced scorecard, stakeholders, environmental factors, performance assessment, machine-building enterprises.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

*Розділи у монографії*

1. Соріна О. О. Моделювання процесу розробки стратегії з використанням теорії нечітких множин. *Забезпечення сталого розвитку промислового регіону на основі інноваційних моделей управління* : монографія / за ред. проф. П. В. Гудзя. Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. С. 230–249. (0,71 д. а.)

2. Соріна О. О. Планування збалансованого і сталого розвитку економічного потенціалу промислового регіону на основі економіко-математичного моделювання. *Трансформація економічного потенціалу промислового регіону: проблеми, пріоритети, механізми реалізації* : монографія / за ред. проф. П. В. Гудзя. Запоріжжя : ЗНТУ, 2015. С. 129–135. (0,32 д. а.)

3. Kutidze L., Sorina O. Analysis of the preconditions and factors for the establishment of the Institute of Local Economic Development. *Ensuring the socio-economic development of united territorial communities in the paradigm of governance : collective monograph* / for order. prof. Gudz P. Zaporizhzhia, 2020. P. 185–196. (0,43/0,22 д. а.)

*Статті в наукових фахових виданнях України,  
які включені до міжнародних наукометричних баз*

4. Соріна О. О. Моделювання конкурентного положення підприємства з використанням теорії нечітких множин. *Наука молода* : зб. наук. пр. молодих вчених Тернопіл. нац. техніч. ун-ту. Тернопіль : Економічна Думка : ТНЕУ, 2009. № 12. С. 47–51. (*Google Scholar*) (0,41 д. а.)

5. Сорина О. А. Разработка стратегии предприятия в условиях экономического кризиса. *Приазовський державний технічний університет: Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2010. С. 169–174. (*Index Copernicus*) (0,49 д. а.)

6. Сорина О. А. Выбор и оценка определяющих показателей при разработке стратегии организации. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. Спеціальний випуск: Економіка і регіон*. Полтава, 2010. № 25-С1. С. 119–123. (0,6 д. а.)

7. Тесленок І. М., Сорина О. О., Коваль В. В. Розробка механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 77–81. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.77. (*Index Copernicus, Google Scholar*) (0,62/0,27 д. а.)

8. Бренер А. В., Сорина О. О. Шляхи покращення управління якістю на українських підприємствах, використовуючи досвід Японії. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання. 2016. № 14. С. 283–287. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2553-brener-a-v-sorina-o-o-shlyakhi-pokrashchennya-upravlinnya-yakisty-ua-ukrajinskikh-pidpriemstvakh-vikoristovuyuchi-dosvid-yaponij> (дата звернення: 25.10.2021) (*Index Copernicus*) (0,6/0,35 д. а.)

*Статті у наукових періодичних виданнях інших держав:*

9. Sorina O. Features of Forming an Enterprise Strategy Based on the Sustainable Development Concept. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2021. Vol. 2. № 1. P. 90–95. (*IndexCopernicus, Research Papers in Economics*) (0,61 д. а.)

*Публікації у збірниках матеріалів конференцій*

10. Сорина О. А. Применение нечетких множеств при разработке и обосновании стратегии организации. *Актуальні проблеми економічної системи України* : зб. тез доповідей V Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів (15 листопада 2008 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2008. Т. 2. С. 152–154. (0,11 д. а.)

11. Сорина О. А., Корольков В. В. Модель разработки стратегии развития организации. *Проблеми економіки: освіта, теорія, практика* : матеріали

Міжнар. наук.-практ. конф. (28 листопада 2008 р.). Кривий Ріг : Мінерал, 2008. С. 265–266. (0,1/0,05 д. а.)

12. Сори́на О. А. Особенности применения количественных и качественных оценок в разработке стратегии организации. *Проблеми економіки й управління у промислових регіонах* : зб. тез доповідей учасників міжрегіон. наук.-практ. конф. (23–25 травня 2008 р.). Запоріжжя : ЗНТУ, 2008. С. 33–34. (0,1 д. а.)

13. Сорі́на О. О. Моделирование конкурентного положения предприятия с использованием теории нечетких множеств. *Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації* : зб. тез доповідей Шостої Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (26–27 лютого 2009 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2009. Т. 1. С. 295–296. (0,1 д. а.)

14. Сори́на О. А. Разработка стратегии предприятия в условиях экономического кризиса. *Проблеми економіки та управління у промислових регіонах* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (16–17 жовтня 2009 р.). Маріуполь : Вид-во ПДТУ, 2009. С. 72–74. (0,11 д. а.)

15. Сорі́на О. О. Розробка стратегії розвитку рекреаційних підприємств на основі теорії бізнес-екосистем. *Тиждень науки – 2013* : зб. тез доповідей Щоріч. наук.-практ. конф. серед студентів, викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів. (15–19 квітня 2013 р.) : в 5 т. Запоріжжя, 2013. Т. 3. С. 183–184. (0,11 д. а.)

16. Євсманська Ю. В., Сорі́на О. О. Формування стратегії розвитку рекреаційної сфери на основі кластерного підходу. *Проблеми економіки та управління у промислових регіонах* : матеріали доповідей учасників V Міжвуз. наук.-практ. конф. (15–16 травня 2014 р.) / відп. ред. П. В. Гудзь. Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. С. 406–410. (0,22/0,14 д. а.)

17. Сорі́на О. О. Україна в контексті світових тенденцій: доктрина збалансованого розвитку «Україна 2030». *Суспільство, релігія, культура, наука,*

*техніка, освіта, економіка в умовах новітніх глобальних викликів для України і Польщі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 21–23 вересня 2017 р.). Запоріжжя, 2017. С. 179–180. (0,12 д. а.)

18. Соріна О. О. Роль мережевих господарських структур в інклюзивному розвитку регіонів. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (4–5 жовтня 2018 р.). Запоріжжя, 2018. С. 439–441. (0,1 д. а.)



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	27
1.1. Стратегія сталого розвитку підприємства як об’єкт наукових досліджень.....	27
1.2. Технологія та інструменти обґрунтування вибору стратегії.....	49
1.3. Механізм формування стратегії сталого розвитку.....	62
Висновки до розділу 1.....	81
Список використаних джерел до розділу 1.....	83
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	94
2.1. Оцінка стану машинобудівної галузі України та основних тенденцій її розвитку.....	94
2.2. Діагностика потенціалу розвитку машинобудівного підприємства.....	115
2.3. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні машинобудівним підприємством...	131
Висновки до розділу 2.....	150
Список використаних джерел до розділу 2.....	152
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	160
3.1. Вибір та обґрунтування стратегічного напрямку розвитку підприємства .....	160

	18
3.2. Інформаційно-організаційне забезпечення процесу реалізації стратегії сталого розвитку .....	180
3.3. Методичний підхід до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку.....	191
Висновки до розділу 3.....	203
Список використаних джерел до розділу 3.....	205
ВИСНОВКИ.....	217
ДОДАТКИ.....	220

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Для сучасного етапу розвитку національної економіки характерні суттєві зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. Під впливом глобалізації масштабна трансформація зовнішніх відносин, з одного боку, сприяє проникненню в Україну нових технологій, а з іншого – зумовлює значні зміни в структурі ринків збуту продукції вітчизняних машинобудівних підприємств. За таких умов особливого значення набуває забезпечення процесів сталого розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. Це зумовлює актуальність дослідження за окресленою темою.

Сталий розвиток машинобудівних підприємств має супроводжуватися обміном та накопиченням знань, а новітні технології змінюють умови формування стратегії сталого розвитку машинобудівних підприємств і, відповідно, створюють нові умови та можливості розвитку національної економіки.

Дослідженню загальних питань формування стратегій, методів та моделей стратегічного управління присвятили свої праці як вітчизняні, так і зарубіжні автори, у тому числі: І. Ансофф, О. С. Виханський, Р. Дафт, Г. І. Кіндрацька, М. Х. Мескон, Г. Мінцберг, А. П. Міщенко, Г. В. Осовська, О. А. Осовський, М. Портер, А. А. Томпсон, З. Є. Шершньова та ін.

Окремі особливості формування стратегії розвитку стосовно промислових підприємств розглядали А. М. Баланович, Н. В. Белоброва, С. М. Василюга, О. І. Гудзь, О. В. Коваленко, Ю. Д. Костін, Р. Н. Лепа, Н. Г. Метеленко, Є. І. Масленніков, Т. С. Ткачова, Г. М. Фадєєва, А. В. Череп, Н. М. Шмиголь; стосовно комерційних організацій – Т. Ю. Дюдюн, Н. В. Лашманова, Д. Л. Савенков, В. О. Шишкин та ін.

Теоретико-методичні основи концепції сталого розвитку та окремих напрямів її практичної реалізації досліджували Т. В. Алферова,

А. А. Арошидзе, Ю. М. Бажал, В. О. Бараннік, О. Г. Білорус, С. М. Васін, Х. Р. Гальчак, Н. В. Горбунова, Д. А. Грицішен, Л. А. Грицина, О. Ф. Грищенко, М. В. Зось-Кіор, В. В. Євдокимов, Л. А. Квятковська, О. С. Козлова, В. С. Лапшин, В. В. Лепихін, Е. М. Лібанова, Т. І. Макарова, Л. Г. Мельник, С. Л. Пакулін, С. М. Пилипенко, Ю. І. Пухова, С. Г. Светуньков, Т. Н. Тополева, М. А. Хвесик, Є. В. Хлобистов та ін.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертацію виконано відповідно до планів наукових досліджень факультету економіки та управління Національного університету “Запорізька політехніка” Міністерства освіти і науки України в межах таких науково-дослідних тем: “Науково-методичне забезпечення структурних трансформацій в економіці промислового регіону” (державний реєстраційний № 0115U004679); “Формування механізму публічного управління промисловим комплексом адміністративного регіону” (державний реєстраційний № 0118U005418), де здобувачкою розроблено та апробовано методичний підхід до вибору й оцінювання стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства, визначено умови забезпечення сталого розвитку.

**Мета й завдання дослідження.** *Метою дослідження* є теоретико-методичне обґрунтування основ формування стратегії машинобудівних підприємств на засадах концепції сталого розвитку.

Для досягнення цієї мети поставлені такі *завдання*:

- уточнити значення категорій “розвиток”, “сталий розвиток”, “стратегія розвитку” та “стратегія сталого розвитку”;
- визначити особливості та принципи формування й реалізації стратегії сталого розвитку;
- виявити та систематизувати фактори, що впливають на формування стратегії сталого розвитку підприємств машинобудівної галузі;
- побудувати модель збалансованої системи показників, що відображає діяльність підприємства машинобудівного профілю;

- обґрунтувати методика вибору стратегії сталого розвитку промислового підприємства машинобудівної галузі;
- дослідити елементи механізму реалізації стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства;
- запропонувати методичний підхід до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку.

*Об'єкт дослідження* – процес формування (та реалізації) стратегії машинобудівних підприємств на засадах концепції сталого розвитку.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних положень, методичних підходів, методів, інструментів, механізмів формування (та реалізації) стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: *методи термінологічного та лексико-семантичного аналізу, діалектичний підхід* – для аналізу та уточнення змісту категорій «сталий розвиток», «стратегія сталого розвитку підприємства» (підрозділ 1.1); *методи систематизації, класифікації й теоретичного узагальнення* – для проведення класифікації інструментів обґрунтування вибору стратегії (підрозділ 1.2); *метод моделювання* – для побудови збалансованої системи показників (підрозділ 2.3); *методи статистичного, порівняльного аналізу* – для дослідження стану машинобудівної галузі України (підрозділ 2.1); *експертний метод* – для оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств (підрозділ 2.2); *програмно-цільовий* – при плануванні цільових показників діяльності машинобудівного підприємства (підрозділ 3.1); *загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедуції, системного аналізу* – для обґрунтування науково-методичного підходу до визначення умов забезпечення сталого розвитку, концептуальних засад механізму формування й реалізації стратегії сталого розвитку, напрямів сталого розвитку підприємства; для формування комплексу інформаційно-організаційного забезпечення процесу реалізації стратегії, механізму оцінювання ефективності стратегії сталого

розвитку машинобудівних підприємств (підрозділи 1.3, 3.1, 3.2, 3.3); *графічний метод* – для наочного подання ілюстративного матеріалу.

*Інформаційною базою дослідження* є чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні; офіційні документи Державної служби статистики та Головного управління статистики у Запорізькій області; інформація з офіційних сайтів Міністерства економіки й Міністерства розвитку громад та територій України; дані фінансової й статистичної звітності підприємств машинобудівної галузі; монографії вітчизняних і зарубіжних учених-економістів; публікації в наукових фахових виданнях; матеріали наукових семінарів і конференцій; інформація з довідкових видань; ресурси глобальної інформаційної мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в теоретичному та методичному обґрунтуванні процесів формування й оцінювання стратегії машинобудівних підприємств, побудованої на засадах концепції сталого розвитку, зокрема:

*удосконалено:*

– науково-методичний підхід до визначення умов забезпечення сталого розвитку, що, на відміну від існуючих, полягає в оптимізації вартості бізнесу для власників (акціонерів) і передбачає визначення балансу потреб (вираженого в цілях стейкхолдерів) й обмежень, накладених потенціалом об'єкта управління, чинниками зовнішнього оточення, що гальмують зростання, а також резервами довгострокового розвитку системи; це дає змогу на основі системи цінностей стейкхолдерів побудувати класифікацію їх цілей;

– механізм забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом розширення його елементної бази та уточнення її змісту, який, на відміну від існуючих, включає такі обов'язкові компоненти: об'єкти управління (або напрями трансформації), підсистеми забезпечення та оцінювання ефективності;

– методику формування стратегії сталого розвитку, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на моделі збалансованої системи показників, що забезпечує досягнення цілей сталого розвитку та оптимізацію вартості бізнесу для власників проти загальноприйнятих фінансових показників, які використовуються для оцінювання господарчої діяльності підприємства в довгостроковій перспективі (такі як динаміка доходу, період окупності інвестицій тощо) та повною мірою не відображають цілісної картини розвитку підприємства з позицій концепції сталого розвитку (зокрема досягнення цілей у соціальній та екологічній сферах);

– механізм реалізації стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства, дія якого спрямована на адаптацію до поточної ситуації та забезпечення синергетичного ефекту в напрямі досягнення стратегічних цілей і створення максимально сприятливих умов для ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. На відміну від існуючих, він ґрунтується на встановлених принципах та включає такі складові: засоби реалізації (інструменти, методи, важелі впливу), форми реалізації, забезпечувальні підсистеми, принципи;

– методичний підхід до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку, який, на відміну від існуючих, враховує її багатоаспектний характер і передбачає поряд з виділенням кількісних та якісних показників ефективності, механізм моніторингу отриманих результатів і планових показників. Відповідно до запропонованого підходу, оцінювання реалізації стратегії передбачає три ключових напрями: аналіз ефективності реалізації окремих стратегічних проєктів; вимірювання ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства та міри відповідності отриманих результатів інтересам стейкхолдерів, що забезпечує врахування рівня збалансованості результатів у рамках ключових сфер: екологічної, економічної та соціальної;

*набули подальшого розвитку:*

– категоріально-понятійний апарат стратегічного управління сталим розвитком у частині трактування понять:

“сталий розвиток підприємства” – процес комплексних позитивних перетворень в еколого-соціально-економічній системі господарюючого суб’єкта під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що відбувається у вигляді зміни стійких та нестійких фаз і сприяє переходу підприємства як системи до нового, більш складного стану. Таке визначення, на відміну від існуючих, поєднує в собі суперечливі категорії стійкості та розвитку й підкреслює еволюційний характер змін у системі;

“стратегія сталого розвитку” – інтерактивний комплексний план структурних, технологічних та управлінських змін системи (підприємства), який має на меті побудову бізнес-моделі, заснованої на балансі екологічних (ресурсозбереження та захист навколишнього середовища), економічних (зростання вартості бізнесу) і соціальних (розширена соціальна відповідальність) пріоритетів, що, на відміну від існуючих, окреслює вектори сталого розвитку й дає змогу конкретизувати результат реалізації стратегії як бізнес-модель з визначеними цільовими характеристиками;

– систематизація факторів внутрішнього середовища, що впливають на формування стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства. За запропонованим підходом, першим етапом класифікації є групування факторів за окремими функціональними напрямками, такими як маркетинг, фінанси, виробництво тощо, а наступним – виділення в межах кожної з груп факторів-показників та факторів-завдань, що забезпечує відокремлення факторів, які формують потенціал підприємства, від факторів, що визначають його цільові пріоритети.

**Практичне значення отриманих результатів.** Наукові результати, отримані в ході дослідження, впроваджено в діяльність: ВАТ НДІ “Перетворювач”, де авторкою запропоновано методичні підходи до визначення інтегральної оцінки потенціалу підприємства з використанням теорії нечітких множин, моделювання конкурентного становища підприємства з використанням теорії нечітких множин, моделювання процесу визначення цілей і вибору стратегії підприємства з урахуванням



можливих змін оточення та дій конкурентів (акт впровадження від 2009 р.); ТОВ “Запорізький ливарно-механічний завод”, де на основі матеріалів дослідження побудовано та впроваджено систему оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку підприємства (довідка № 2006139 від 01.10.2021), ТОВ “Укрспецмаш”, де реалізовано методичні підходи до визначення умов сталого розвитку та оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку підприємства (довідка № 232 від 16.09.2021); ТОВ ЗТМК, де результати дослідження використані при визначенні стратегії сталого розвитку підприємства ТОВ “ЗТМК” (довідка від 02.09.2021); Акціонерного Товариства “Мотор Січ”, де було впроваджено методику формування й реалізації стратегії сталого розвитку, заснованої на збалансованій системі показників (довідка № 18.3-14720 від 18.09.2021).

Наукові розробки здобувачки з формування методичного підходу, що визначає умови забезпечення сталого розвитку (які, у свою чергу, полягають в оптимізації вартості бізнесу для власників (акціонерів) і передбачають баланс потреб (виражений у цілях стейкхолдерів) й обмежень, накладених потенціалом об’єкта управління, чинниками зовнішнього оточення, що стримують зростання, а також резервами довгострокового розвитку системи, упроваджені в навчальний процес факультету економіки та управління Національного університету “Запорізька політехніка” й використовуються в процесі підготовки бакалаврів та магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент, зокрема при викладанні дисциплін: “Стратегічне управління”, “Управління проектами”, “Управління розвитком організації”, “Управління змінами”, “Управління інноваціями” (довідка № 37-03/2365 від 30.09.2020).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є результатом самостійно виконаного дослідження, в якому викладено авторський підхід до проблеми формування та реалізації стратегії сталого розвитку машинобудівних підприємств. З наукових праць, виданих у співавторстві, використано тільки результати, отримані авторкою особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на V Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів і студентів “Актуальні проблеми економічної системи України” (м. Черкаси, 2008 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми економіки: освіта, теорія, практика” (м. Кривий Ріг, 2008 р.); Міжрегіональній науково-практичній конференції “Проблеми економіки й управління у промислових регіонах” (м. Запоріжжя, 2008 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації” (м. Тернопіль, 2009 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції “Проблеми економіки та управління у промислових регіонах” (м. Маріуполь, 2009 р.); Щорічній науково-практичній конференції серед студентів, викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів “Тиждень науки – 2013” (м. Запоріжжя, 2013 р.); V Міжвузівській науково-практичній конференції “Проблеми економіки та управління у промислових регіонах” (м. Запоріжжя, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Суспільство, релігія, культура, наука, техніка, освіта, економіка в умовах новітніх глобальних викликів для України і Польщі” (м. Запоріжжя, 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір” (м. Запоріжжя, 2018 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 18 наукових праць, з яких: 3 розділи в колективних монографіях, 5 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття в зарубіжному науковому виданні, 9 матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 5,84 д. а., з них особисто здобувачці належить 5,02 д. а.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (230 найменувань) і додатків. Повний обсяг роботи становить 270 сторінок, з них основний текст – 160 сторінок. Робота містить 45 рисунків, 9 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## 1.1 Стратегія сталого розвитку підприємства як об'єкт наукових досліджень

Поняття “стратегії сталого розвитку підприємства”, на наш погляд, є комбінацією кількох категорій – “розвиток”, “стійкість”, “сталий розвиток” та “стратегія розвитку”, причому розгляд та співвідношення цих категорій з метою дослідження бажано проводити з позиції підприємства.

Першою в цій низці є категорія “розвиток”, яку доцільно розглянути як з філософської точки зору, так і з економічної – стосовно підприємства (Табл.1.1).

На основі аналізу літературних джерел [30, 55, 58, 62-67] можна виділити найважливіші, на наш погляд, ознаки, які притаманні розвитку, як процесу:

- циклічність, що передбачає накопичення до певної межі кількісних змін у системі, після чого відбувається її перехід на новий якісний рівень; далі цей процес повторюється;

- спрямованість, яка визначається характером змін – розвиток може бути прогресивним - що покращує, або регресивним - що руйнує характеристики системи;

- спіральність - повторення на вищому рівні розвитку деяких характеристик та особливостей нижчих рівнів, про що свідчить можливість збереження системної якості об'єктів, які розвиваються.

- потенційна керованість (як наслідок спрямованості), що полягає у можливості спрямованого впливу на процес розвитку з метою надання йому необхідного вектору;

- необоротність - як неможливість повернення системи до минулого стану, внаслідок постійного накопичення змін;
- динамічність, що можна визначити як спрямоване накопичення змін у режимі реального часу.

Таблиця 1.1

### Зміст категорії “розвиток” з філософської точки зору

Визначення	Джерело
«процес, у наслідок якого відбувається зміна якості об'єкта, що розвивається, перехід від одного якісного складу до іншого, вищого»	Словник української мови [67, С. 631]
«процес переходу об'єкта з одного стану в інший, більш досконалий»	Толковый словарь Ушакова / Тлумачний словник Ушакова [63]
«спрямована, закономірна зміна у природі та суспільстві, в результаті якої виникає новий якісний стан об'єкта - стосовно його складу чи структури»	Современная энциклопедия / Сучасна енциклопедія [64]
«процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого»	Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка / Тлумачний словник російської мови [65]
«незворотна, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості, їх універсальна властивість; в результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, його складу чи структури»	Энциклопедический словарь / Енциклопедичний словник [66, С. 1097]
«характеристика якісних змін об'єктів, появи нових форм буття, інновацій та нововведень та пов'язана з перетворенням їх внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Відображаючи, передусім процеси змін, розвиток припускає збереження (системної) якості об'єктів, що розвиваються»	Новейший философский словарь / Новітній філософський словник [62]

*Складено на основі [62-67]*

Далі розглянемо зміст категорії “розвиток” з економічної точки зору, стосовно підприємства (табл. 1.2).

Аналізуючи наведені вище визначення, можна сформулювати такі узагальнення:

- категорія “розвиток підприємства”, на відміну від філософської категорії “розвиток”, орієнтована на прогресивні зміни;
- розвиток підприємства передбачає управління його здійсненням;
- розвиток підприємства – складний процес, що пояснюється

нелінійною залежністю нинішнього стану підприємства від попереднього.

Таблиця 1.2

### Зміст категорії “розвиток підприємства”

Визначення	Джерело
«перехід з одного стану в інший, який здійснюється у формі змін. Новий стан характеризується новими параметрами та їх значеннями, що відрізняє розвиток від зростання, де передбачається лише кількісне збільшення значень параметрів, а не набуття системою нових»	А. М. Баланович [3, С. 35]
«складний соціально-економічний феномен, що представляє собою сукупність змін у виробничо-комерційній системі підприємства, які зумовлені різними чинниками і призводять до переходу від одного відносно стійкого стану рівноваги до іншого. Зміни такого роду мають такі характеристики, як напрямок, швидкість, об’єкт-предмет, причина-фактор, стан-результат»	І. О. Богатирьов [8]
«сукупність змін його якісного стану (як системи), що відбуваються внаслідок взаємодії функціональних елементів зовнішнього та внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу»	Н. В. Васюткина [12, с. 239]
«відповідна зміна ключових положень, на яких побудовано підприємство, що визначають його організацію, всю його діяльність, результати, що досягаються ним»	А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов [28, с. 12]
на методичному рівні: «це процес поступової зміни кількісних і якісних характеристик окремих бізнес-процесів і цільової ефективності підприємницької діяльності в цілому»; на прикладному рівні: «постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, персоналу, земельних ділянок тощо у короткотерміновій, середньотерміновій і довготерміновій перспективах»	В. Занора [30, с. 73]
«процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який направлений на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища»	Л. С. Запасна [31, С. 36]
«трансформаційний процес закономірних якісно-кількісних фазових змін економічної системи у довгостроковому періоді, що відбувається з мобілізацією обмежених економічних ресурсів під дією боротьби співвідношень потреб та інтересів суспільства, підпорядкованих впливу загальних та спеціальних економічних законів, які діють лише в умовах бізнес-середовища з його виробничо- господарськими відносинами та відображають причинно-наслідкові зв’язки соціально-економічних явищ для досягнення іншого стану системи, який матиме більш високу опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища, високий рівень ефективності функціонування та забезпечить її високу життєздатність у поточній, середньо- та довгостроковій перспективі»	В. М. Кошельник [42]
«спрямована зміна якісного стану підприємства, його структури, складу або властивостей, кількісних або якісних змін елементів підприємства». Притому розвитку підприємства притаманні ті ж властивості що і «філософському розвитку», тобто циклічність, спіральність, спрямованість та динамічність	Р. О. Побережний, Н. М. Побережна монографія [54, С. 231]
«безупинний процес, який відбувається у відповідності з штучно встановленою або природною програмою зміни станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній»	Ю. С. Погорелов [56, С. 32]
«сукупність процесів зміни структурного, якісного та кількісного характеру системи під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення мети і цілей, результатом якого є перехід від одного життєвого циклу до іншого»	В. О. Терлецька [78, С. 122]
«цілеспрямований процесу переходу підприємства в якісно новий стан, що характеризується вищим рівнем життєздатності (конкурентоспроможності), що базується та відображає в собі фундаментальні положення філософії, логіки, економіки підприємств та стратегічного управління, а також теорії конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи таким чином узгодженість з суміжними науковими поняттями»	С. А. Шпак [92, С. 239]
«спрямована, закономірна зміна стану підприємства, якому притаманні властивості заощадження і зростання значень якості функціонування підприємства вище порога безпеки, темпів приросту якості функціонування підприємства не нижче щодо приросту економіки і конкретного ринкового оточення»	Н. В. Цопа [84, с. 179–180].

Таким чином, ознаки розвитку підприємства включають циклічність, прогресивну спрямованість, спіральність, керованість, необоротність, динамічність, складність.

Підсумовуючи розгляд категорії, *розвиток підприємства пропонується розглядати як керований процес зміни стану підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, завдяки якому досягається його більш ефективне функціонування.*

Категорія “стійкість” в філософському розумінні визначається як “здатність системи виконувати свої функції під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів” [81, с. 1 210].

Використання даного терміну в економічній науці зумовлено необхідністю опису протидії системи кризовим явищам, її здатності зберігати певні параметри, для характеристики циклічних змін тощо; при цьому поняття стійкості іноді “ототожнюється з поняттям стабільності, проте стабільність передбачає здатність до незмінності, а стійкість – здатність до рівноважного стану функціонування системи” [34].

Погляди на визначення категорії “стійкість” наведено в табл. 1.3.

Таким чином, стійкість підприємства розглядає стабільність не як незмінність, а як характеристику ефективності та надійності діяльності, яка створює передумови для подальшого його розвитку. Підвищення стійкості, в свою чергу, передбачає, що економічні індикатори підприємства матимуть позитивну динаміку змін, а не стабілізуються на одному рівні [38].

На думку А. П. Олійник, М. В. Крихівського, Н. О. Крихівської [51, с. 124], основою забезпечення стратегічної стійкості підприємства є формування відповідної стратегії діяльності; у цьому випадку стратегія виступає своєрідним об’єднуючим та координуючим механізмом цілей, напрямків розвитку, можливостей (потенціалу) та умов функціонування (зовнішнього середовища).

Узагальнюючи сказане вище, під *стійкістю підприємства запропоновано розуміти його здатність забезпечити динамічну*

стабільність елементів внутрішнього середовища – як за рахунок їх структурної та функціональної перебудови, так і завдяки змінам у характері та способах взаємодії із зовнішнім середовищем.

Таблиця 1.3

## Трактування категорії “стійкість”

Визначення	Джерело
<i>Стійкість підприємства - це</i>	
«здатність системи зберігати деяку властивість стосовно невизначеності деяких параметрів самої системи чи зовнішнього середовища»	О. І. Балашов [4, с.13]
«стан підприємницької структури, що забезпечується комплексним керуючим впливом, спрямованим на оновлення та доповнення її відсутніх елементів, створюючи, тим самим, можливість її адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечує досягнення цілей та розвиток за всіма напрямками діяльності»	І. С. Чернякова [85, с. 4].
«спроможність підприємства повертатися до рівноважного стану в результаті виникнення відхилень через дестабілізаційний вплив зовнішніх або внутрішніх факторів»	К. О. Іванчук [34, с. 86]
«системна стійкість - це характеристика соціально-економічної системи, що визначає її здатність забезпечувати реалізацію цільової функції за зміни умов її функціонування...при цьому під стійкістю розуміється не стабільність як відсутність глибоких змін, а ефективність та надійність роботи компанії як системне явище»	М. В. Самосудов [70, с. 55-56]
«стан, коли використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів (матеріальних, економічних та трудових) забезпечує стабільний розвиток суб'єкта господарювання на основі перевищення доходів над витратами, зростання прибутку зі збереженням його платоспроможності при допустимому рівні зовнішніх і внутрішніх ризиків у теперішньому та доступному для огляду майбутньому часі»	С. А. Самаль, Л. С. Самаль [69, с. 93]

Об'єднуючи терміни “розвиток” та “стійкість” та “розвиток” у категорію “стійкий розвиток”, можна описати процес розвитку системи, як збалансовану поступальну зміну станів динамічної рівноваги (рис. 1.1).

Концепція сталого розвитку як нова суспільна парадигма сформувалася наприкінці ХХ століття завдяки усвідомленню світовим співтовариством проблем, до яких привела природна еволюція людства: збільшення чисельності населення, нерівномірність розподілу ресурсів і перевищення

темів їх витрачання над темпами приросту, індустріалізація, погіршення екологічної обстановки негативним процесам у біосфері тощо [97].



Рис. 1.1 Поєднання категорій “стійкість” і “розвиток” у категорію “стійкий розвиток” (розроблено автором)

Концепція сталого розвитку як нова суспільна парадигма сформувалася наприкінці ХХ століття завдяки усвідомленню світовим співтовариством проблем, до яких привела природна еволюція людства: збільшення чисельності населення, нерівномірність розподілу ресурсів і перевищення темпів їх витрачання над темпами приросту, індустріалізація, погіршення екологічної обстановки негативним процесам у біосфері тощо [97].

В українському науковому середовищі англійський термін “sustainable development” перекладається як “сталий розвиток”, хоча прикметник “sustainable” має також інші значення: “стабільний”, “раціональний” “підтримуючий”, “екологічний”, “відновлюваний” - тобто поряд зі стійкістю характеризує довготривалість процесу та безперервне підтримання відтворення його важливих властивостей. Також в роботі [7] пропонується трактування категорії “сталий розвиток” як “допустиме освоєння (розвиток)”.

Концепція сталого розвитку розглядає три основні точки зору на об'єкт управління: соціальну, економічну та екологічну, тому часто згадується як “триєдина”.

У той самий час концепція сталого розвитку часто критикується з низки причин [49, 22, 95]:

- наявність внутрішнього логічного протиріччя у терміні “стійкий розвиток”. Так, на думку Л. Г. Мельника: “стійкий розвиток” є однією із



утопій людства, яка, не маючи чітких критеріальних меж, як чергове “світле майбутнє”, дозволяє нескінченно фантазувати про конкретні цільові орієнтації, шляхи та засоби наближення до цієї мети. Суперечливість цього терміну полягає у тому, що в одному понятті об’єднані два слова, які мають внутрішньо протилежні значення: “стійкість”, що передбачає рівновагу, і “розвиток”, який можливий тільки за умов постійного виходу системи з “рівноважного стану” [49, с.412]. Зауважимо, що Л. Г. Мельник використовує термін “стійкий розвиток” як більш точний варіант перекладу словосполучення “sustainable development” замість офіційного українського перекладу терміну як “сталий розвиток”;

- неоднозначність концепції сталого розвитку, оскільки існує думка, що сталий розвиток – західна ідеологія, орієнтована на економіку розвинутих країн; крім того, інтереси окремих країн той чи іншою мірою не співпадають з глобальними інтересами людства;

- відсутність єдиної комплексної системи уявлень про сталий розвиток стосовно систем будь-якого рівня – починаючи від трактувань змісту категорій і закінчуючи засобами, інструментами та підходами до практичної реалізації концепції;

- ототожнення концепції сталого розвитку, переважно, з проблемами в сфері екології;

- неоднозначний характер методів, що пропонується використовувати для впровадження концепції сталого розвитку, зокрема, традиційне розуміння розвитку як зростання, накладає відбиток на вибір відповідних методів;

- загальний, ідеологічний характер концепції сталого розвитку, що сприяє, водночас, виникненню широкого спектра ідей для її реалізації.

А. А. Фей і Д. Шрайбер [95, с. 676] як основні властивості сталого розвитку виділяють:

- прагнення до економічного зростання без антропогенного збитку навколишньому середовищу;

- довгостроковий характер, який враховує інтереси майбутніх поколінь;
- взаємний баланс екологічних, економічних та соціальних аспектів;
- зміни в поведінці людства;
- матеріалізацію через стратегії;
- процеси та практики як способи реалізації теоретичних ідей.

Таким чином, категорія “сталий розвиток” представляє собою вищий якісний рівень ніж “розвиток” та характеризує перехід системи з одного стану динамічної рівноваги в інший, через короткострокову нестійку фазу; при цьому система розвивається, ускладнюється та зберігає життєздатність у довгостроковій перспективі.

Початково концепція сталого розвитку призначалася для макроекономічних систем, проте надалі її положення було адаптовано для використання у розвитку бізнес-систем на мікроекономічному рівні тощо.

Так, новий підхід у рамках концепції сталого розвитку розглянуто у роботі Дж. Елкінгтона “На шляху до сталої корпорації: безпрограшні бізнес-стратегії для сталого розвитку” [93]. Надалі він отримав розвиток у роботах Т. Діліка, К. Хокертса [94], Р. Штюрера, М. Лангера, А. Конрад, А. Мартінуцці [98] тощо.

Однак деякі автори досі говорять про неможливість повноцінної реалізації концепції сталого розвитку на мікрорівні, оскільки вона охоплює завдання глобального характеру. Однак у цьому питанні ми згодні з точкою зору С. М. Пилипенко [52], яка ілюструє, як сталий розвиток на мікрорівні природно вбудовується в систему завдань вищого порядку. Так, підприємство, яке взяло за основу функціонування концепцію сталого розвитку, задовольняє свої потреби, отримуючи прибуток та підвищуючи свою вартість. При цьому, за рахунок реалізації екологічних заходів (запровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення кількості відходів, підвищення екологічної безпеки виробництва та продукції, оптимізації енергоспоживання) та соціальних заходів (навчання та підвищення кваліфікації працівників, виплата справедливої заробітної плати,

надання соціального пакету, формування розширеної соціальної відповідальності) підприємство підвищує свій імідж як виробника та роботодавця та отримує конкурентну перевагу. Далі, завдяки сукупному ефекту впливу низки підприємств, на рівні регіонів вирішується проблема зайнятості та поліпшується екологічна обстановка. Це, у свою чергу, призводить до підвищення екологічної та технологічної безпеки на національному рівні.

Далі розглянемо категорію “сталий розвиток” стосовно промислового підприємства. Під промисловим підприємством розумітимемо “організацію, що використовує комплекс засобів виробництва для здійснення технологічного процесу виготовлення конкретної продукції” [36, с. 24]. Доповнюючи підходи А. А. Данилова, Р. Ю. Силкіной [24] та Е. П. Козловой [36, с.24-25], відзначимо основні специфічні аспекти промислового підприємства, які характеризують особливості реалізації концепції сталого розвитку на мікрорівні:

- наявність міцних взаємозв'язків із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Підприємства можуть адаптуватися до змін середовища, але швидкість і рівень таких змін залежить від складності продукту, що виробляється, особливостей організації процесів тощо;

- господарська самостійність підприємства. Промислове підприємство є самостійною господарською одиницею, але при цьому повинно враховувати сучасні тенденції при побудові відносин з контрагентами та намагатися їх реалізувати у своїй діяльності;

- промислове підприємство може розглядатися як мікроекономічна система та як майновий комплекс;

- діяльність підприємства потребує певного рівня розвитку виробничої інфраструктури, а також значних інвестицій у обладнання та технології;

- продукція промислового підприємства є спеціалізованою та має високий поріг мінімально ефективного випуску; тому економічні цілі для підприємств є пріоритетними;

- підприємства споживають значну кількість ресурсів, багато видів яких дорогі;
  - підприємства мають потребу у кваліфікованому персоналі.
- Збереження та розвиток кадрового потенціалу є одним із пріоритетних завдань підприємства;
- промислові підприємства мають складну організаційну структуру; різні функціональні області потребують координації та уваги керівництва;
  - діяльність промислового підприємства торкається інтересів широкого кола зацікавлених осіб; відносини з багатьма з них формуються на довгостроковій основі.

З урахуванням вищеперелічених особливостей, розглянемо трактування різними авторами змісту категорії “сталий розвиток підприємства” (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

**Підходи до трактування категорії “сталий розвиток” з позиції підприємства**

Трактування	Автори
1	2
<i>Сталий розвиток як різновид розвитку</i>	
«тип розвитку промислового підприємства, що характеризується триєдністю виробничо-економічного, соціального та екологічного напрямів розвитку, що дозволяє ув'язати концепцію світового, національного рівня та рівня підприємства, для здійснення наскрізного планування та контролю програм сталого розвитку»	С. В. Кузнецов [43, с. 24]
«керована форма соціально-економічного розвитку підприємства, яка базується на принципах соціальної відповідальності, дозволяє протидіяти негативним чинникам внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах глобалізаційних та конвергенційних процесів завдяки ефективному використанню ресурсів та спрямованості на підвищення якості життя»	Л. М. Філіпішина [82, с.178]
«цілеспрямований збалансований за економічними, екологічними та соціальними показниками довгостроковий розвиток в мінливих умовах зовнішнього середовища, який не порушує рівновагу зовнішнього середовища, здатний зберегти незмінність основних характеристик підприємства та підтримувати конкурентоспроможність на основі управління з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу»	С. Ю. Чмель [86, с. 7]
<i>Сталий розвиток як концепція управління підприємством</i>	
«концепція управління підприємством, яка в умовах складності та багатофакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігальних технологій»	Т. О. Степаненко [74, с. 137]

## Продовження Таблиці 1.4

1	2
<i>Сталий розвиток як система заходів</i>	
«система взаємоузгоджених управлінських, економічних, соціальних, природоохоронних заходів, спрямованих на формування самоудосконалюючої (за рахунок внутрішнього потенціалу) системи суспільних відносин на засадах довіри, партнерства, солідарності, етичних цінностей, безпечного навколишнього середовища, сталості економічного розвитку»	Н. В. Дойсан-Коровьонкова, [27, с. 52]
<i>Сталий розвиток як результат</i>	
«результат процесу забезпечення, котрий визначає взаємозв'язок внутрішніх (організаційно-господарська діяльність) та зовнішніх (ринкове середовище) факторів, що забезпечує баланс економічних, соціальних, екологічних аспектів діяльності, які формують стабільність стану підприємницької структури»	І. С. Чернякова [85, с. 4].
<i>Сталий розвиток як процес змін</i>	
«комплексний процес змін її економічної, соціальної, екологічної, просторової та інших сфер економічної системи, що призводить до їх якісних перетворень і, в кінцевому рахунку, до змін умов життя самої людини»	О. І. Балашов [4, с. 13-14]
«збалансований процес позитивних змін в економічній, екологічній та соціальній сферах підприємства, спрямованих на підвищення якості життя працівників, раціональне природокористування та довгострокове існування підприємства»	Ю. І. Пухова , Ю. І. Суркова [61, с.372]
«процес якісних змін, що передбачає збалансування інтересів підприємства в поточному і майбутньому періодах на засадах досягнення в динаміці економічної ефективності, фінансової стійкості, економічного зростання та розвитку екологічної і соціальної підсистеми підприємства та, як наслідок, макросистем вищого рівня, з урахуванням раціональних обмежень, що накладаються економічною безпекою підприємства і впливу чинників зовнішнього середовища»	О. С. Кузьмина [45, с. 19]
«процес постійних якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності та результативності діяльності (підприємства), шляхом формування й реалізації стратегії розвитку, досягнення стратегічних цілей на засадах гармонізації та збалансування його підсистем, а також збереження довкілля»	С. М. Пилипенко [52, с. 82]
<i>Сталий розвиток як стан підприємства</i>	
«стан функціонування підприємства, який, під дією сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, характеризується здатністю цілеспрямованого та збалансованого розвитку економічної, соціальної, екологічної та інноваційної сфер та забезпечення їхньої стійкості відповідно до принципу Парето-оптимальності (максимальна стійкість кожної сфери не призводить до послаблення стійкості інших)»	І. В. Бекренев, Я. Н. Лозовська [5, с. 236]
«особливий стан господарської системи, при функціонуванні якої забезпечується високий економічний рівень розвитку підприємства, досягається екологічна безпека, підтримуються соціальні гарантії персоналу, а також зміцнюється правова політика підприємства, що дозволяє провести системний аналіз та виявити найвагоміші фактори сталого розвитку підприємств»	С. М. Телешевська [77, с.4]
<i>Сталий розвиток як процес управління – реагування та корегування</i>	
«процес безперервного оперативного та стратегічного управління зі своєчасним реагуванням на тренди утримання та зростання найбільш значущих для організації показників, що відображають усі види її діяльності. Результат буде вважатися досягнутим, якщо організація використала ресурси без шкоди екології, соціальному простору, здоров'ю конкуренції у довгостроковому періоді»	І. І. Котртоев, І. В. Зенкіна [41, с. 58]
«процес безперервного коригування значущих для підприємства показників (критеріїв), що характеризують економічну, соціальну, екологічну чи іншу складову діяльності підприємства, до рівня, що дозволяє максимально ефективно і довгостроково використовувати наявні ресурси без завдання шкоди природному середовищу та інтересам поточного та майбутніх поколінь»	Е. А. Мацнева, Е. Р. Магарил [48, с. 28.]
<i>Сталий розвиток як спроможність балансу</i>	
«функціонування яке передбачає здатність відновлювати встановлені параметри, характеристики та властивості системи та переходити на новий якісний рівень розвитку системи, використовуючи наявні обмежені ресурси з урахуванням науково-технічного прогресу та якісного відтворення трудових ресурсів без шкоди для екології та суспільства»	Е. С. Грузневич [20, с. 843]

О. І. Балашов говорить про те, що сталий розвиток економічної системи є антиподом її кризового стану [4]. Цю думку підтверджує Н. В. Дойсан-Коровійонкова, говорячи про можливість забезпечення сталого розвитку як на макро-, так і на мікро рівнях на основі антикризового менеджменту [27].

Відмінності у підходах до розгляду сталого розвитку поширюються і на його ознаки.

Так, на думку Кузьміної О. С., “ознаками сталого розвитку підприємства є:

- фінансова стабільність і позитивна динаміка прибутковості, збільшення ринкової частки;
- ефективне використання ресурсів, політика ресурсозбереження;
- здатність протидіяти негативним чинникам внутрішнього і зовнішнього середовища, розвиток відповідно до наміченої стратегії;
- соціальна захищеність персоналу, створення сприятливих умов праці, компетентність персоналу;
- перманентна інноваційна діяльність, використання досягнень НТП задля збільшення ефективності діяльності підприємства;
- реалізація соціальних проектів, підтримка сталих зв'язків з усіма стейкхолдерами підприємства, позитивна оцінка методів і етики діяльності підприємства суспільством;
- застосування технологій, які завдають мінімальний шкідливий вплив навколишньому середовищу або не завдають його взагалі” [45, С.18].

С. Степаненко розглядає “основні ознаки сталого розвитку підприємства с позиції системи:

- рівноважність та стійкість системи – здатність системи зберігати свою структуру та функціональність за зміни параметрів зовнішнього середовища;
- адаптивність та витривалість – можливість системи відновлювати функціональні якості за відхилення умов зовнішнього середовища від оптимальних;

– збалансованість показників (якісних та кількісних): зростання кількісних параметрів за одночасного збереження рівня якісних характеристик системи;

– стабільність – довгострокове підтримання досягнутого рівня розвитку; – конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає його здатність конкурувати в ринкових умовах;

– екологічність – дотримання норм безпеки та екологічних вимог до обладнання та технологічного процесу виробництва” [74, С. 137].

Сталий розвиток підприємства також можна охарактеризувати як полівекторний. Цей термін, стосовно процесу розвитку підприємства, використовували О. Є. Кузьмін та О. М. Дідик, трактуючи його як “процес системних, гармонійних перетворень у всіх функціональних сферах підприємства, що зумовлює його перехід на якісно новий рівень”. При цьому автори виділяють наступні його ключові ознаки:

1) наявність перетворень у ключових функціональних сферах підприємства;

2) наявність домінуючих та наслідкових векторів розвитку;

3) гармонійність перетворень;

4) забезпечення прогресивної трансформації діяльності підприємства;

5) цілеспрямованість та дієвість змін;

6) інноваційність перетворень;

7) синергійність змін;

8) масштабність трансформації підприємства;

9) керованість;

10) системна локалізація;

11) нарощування потенціалу підприємства;

12) тривалість [44, С. 5-6].

Узагальнюючи дані підходи, як основні ознаки сталого розвитку підприємства виділимо такі:

- наявність позитивних перетворень у ключових функціональних сферах підприємства;
- цілеспрямованість перетворень, що передбачає наявність векторів розвитку, визначення цілей та відповідних завдань;
- балансування векторів розвитку. У кожний окремий момент функціонування керівництво підприємства виділяє пріоритети у тій чи іншій сфері. На наш погляд, надання рівної уваги розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер діяльності підприємства неможливе в нинішніх умовах, оскільки короткострокові економічні інтереси та обмеження на ресурси виявляються основними стримуючими факторами; водночас керівництво підприємств має робити кроки для гармонізації розвитку;
- керованість розвитку, що передбачає відстеження змін та надання їм певного напрямку;
- розвиток потенціалу підприємства, як обов'язкова умова змін, що проводяться.

Таким чином, категорія “сталий розвиток підприємства” за спектром трактувань набагато ширша за категорію “розвиток підприємства” і розглядається різними авторами як концепція управління (або управлінська філософія), система заходів, різновид розвитку, стан підприємства, результат або як процес змін / процес управління; в свою чергу, підприємство у рамках концепції сталого розвитку можна розглядати як соціо-економіко-екологічну систему, економічні цілі якої (максимізація прибутку тощо) є вторинними по відношенню до цілей соціального розвитку та цілей збереження ресурсів довкілля [97]. Наочне відображення змісту категорії “сталий розвиток підприємства” на рис. 1.2

На основі вищесказаного, пропонуємо трактувати сталий розвиток підприємства як *процес комплексних позитивних перетворень в еколого-соціально-економічній системі господарюючого суб'єкта під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що протікає у вигляді зміни стійких та нестійких фаз і сприяє переходу підприємства, як системи,*



до нового, більш складного стану. Таке визначення, на відміну від існуючих, поєднує в собі суперечливі категорії стійкості та розвитку і підкреслює еволюційний характер змін, що відбуваються в системі.

Далі проаналізуємо зміст категорії “стратегія розвитку”. Слово “стратегія” походить від двох давньогрецьких слів “stratos” – “армія” та “agos” – “я керую”. Тому первинно поняття “стратегія” розглядається як мистецтво або наука ведення воєнних дій [18]. Наявність великої кількості підходів до визначення категорії “стратегія” свідчить про її складність і багатоаспектність.



Рис 1.2 Відображення змісту категорії “сталий розвиток підприємства”  
(розроблено автором)

Так, А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд розглядають стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [79], І. Ансоф - як набір правил для прийняття рішень [2, с. 23]; О. С. Виханський, З. Е. Шершньова – як довгостроковий якісно визначений курс, напрям розвитку організації [18], М. Портер – як створення унікальної та вигідної позиції (переваги над суперниками), що передбачає певний вибір видів діяльності, Г. Мінцберг – як патерн, або план, інтегруючий основні цілі організації, її політику та дії в

якесь узгоджене ціле [35].

На основі аналізу низки визначень категорії “стратегія розвитку”, можна зробити висновок про неоднозначність трактувань та наявність різних точок зору в її інтерпретації (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Підходи до трактування категорії “стратегія розвитку підприємства”**

Джерело	Трактування
1	2
<i>Стратегія розвитку підприємства як комплекс як комплекс (система) цілей та заходів з їх досягнення</i>	
Велика економічна енциклопедія [9, с. 642]	«стратегія розвитку передбачає проведення диверсифікації і реструктуризації виробництва для прискорення обертання капіталу, зменшення витрат, підвищення якості продукції і оновлення номенклатури. Важливішими її елементами є пошук нових ринкових ніш та удосконалення управління. Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають істотний науково-технічний потенціал, які займають вагоме місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками. Але в ході реалізації стратегії вони стикаються з серйозними перешкодами: нестачі фінансів, спеціалістів та часу. Динаміка змін зовнішнього середовища часто випереджає модифікаційні процеси всередині підприємств»
С. В. Шастун [88, с. 164]	«комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої є стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є або буде (може стати) перспективними в майбутньому, і втілення в життя яких дасть змогу підприємству на якісно новий рівень чи досягти вагомого положення на ринку»
Л. І. Журова, А. А. Андреева, [29, с. 147]	«система довгострокових цілей діяльності підприємства, що забезпечують невід'ємні темпи зростання у планованому періоді, методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів їх досягнення, а також існуючий економічний потенціал, який забезпечує створення конкурентних переваг підприємства»
<i>Стратегія розвитку підприємства як комплекс правил прийняття рішень</i>	
Р.Н. Лепа, Н.В. Белоброва [47, с. 9]	«комплекс правил, моделей та технологій прийняття організаційно-управлінських рішень щодо визначення довгострокової траєкторії економічного стану промислових підприємств, який характеризується відповідністю критеріям економіки знань. Стратегія розвитку є основною базовою стратегією промислового підприємства. Метою стратегії розвитку є розробка та реалізація конкретних дій у системі обраних напрямів щодо покращення економічних, інноваційних, фінансових, соціальних параметрів підприємства з урахуванням існуючих та потенційних умов взаємодії із зовнішніми факторами та обмежень на ресурси»

Продовження Таблиці 1.5

1	2
<i>Стратегія розвитку підприємства як стиль поведінки</i>	
С. М. Василюга [11, с. 124]	«мета стратегія суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища»
<i>Стратегія розвитку підприємства як результат вдосконалення процесів</i>	
В. Ю. Халіна [83]	«результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби»
<i>Стратегія розвитку підприємства як довгостроковий план дій</i>	
О.М. Кукушкін – [46, с.226]	«довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку»
О. Л. Гура, В. А. Бобівський [23, с. 176]	«довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства»
М. І. Головінов О. І. Литвинов [18, с. 227]	«довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо вибору напряму діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності»
О. І. Гудзь [21, с. 347]	«довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства»

Аналіз визначень показує, що деякі дослідники поняття “стратегія” і “стратегія розвитку” розглядають як синоніми. Однак, на нашу думку, це не зовсім вірно і стратегія розвитку має низку характерних відмінностей.

Так, Ю. Д. Костін та Ю. А. Левицький виділяють такі їх види [40, с. 106]:

– стратегія розвитку повинна бути спрямована на досягнення цілей

підприємства;

– стратегія розвитку може бути реалізована не завжди, не в будь-яких умовах;

– її реалізація вимагає наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

Слід зазначити, що перші дві характеристики можуть бути віднесені до різних видів стратегії, а не тільки до стратегії розвитку, а остання справді повністю їй відповідає.

На думку В. Ю. Халіної та Т. С. Васильєвої, стратегія частіше розглядається як спосіб реалізації мети, що є ідеальним образом майбутнього, а стратегія розвитку обов'язково передбачає отримання результату від дій, спрямованих на досягнення цієї мети [83].

С. В. Шастун розглядає чотири особливості стратегії розвитку [88, с. 162-163]:

- достатній рівень розвитку потенціалу підприємства;
- результати розроблення стратегії, якою вважається стратегічна карта розвитку, яка дасть змогу визначити бажані напрямки розвитку та встановити цілі, виконання яких призведе до реалізації відповідного напрямку розвитку;
- неперервний характер стратегії, що пояснюється новими додатковими цілями, які постійно виникають у процесі та повинні бути реалізовані, після чого процес розвитку буде продовжуватися на вищому рівні;
- напрями стратегії розвитку, до яких автор відноситиме ринок, товар, та потенціал підприємства.

Погодимося з цією точкою зору, доповнивши її характеристикою вимірності результату [83, 46] - стратегія розвитку, на відміну від “класичного варіанту” стратегії повинна включати отримання конкретного результату від дій, що виражається кількісними чи якісними показниками.

Далі перейдемо до розгляду категорії “Стратегія сталого розвитку”.

На думку С. М. Пилипенко, в цілому, стратегічне управління “на засадах сталого розвитку представляє собою концепцію функціонування та

розвитку підприємств в умовах конкурентної боротьби, яка спрямована на забезпечення сталого економічного зростання, конкурентоспроможності, екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності” [52, с. 84].

Аналіз публікацій, присвячених питанням формування стратегії сталого розвитку підприємства, показав, що далеко не всі автори дають чітке визначення даної категорії, розглядаючи стратегію через цільові показники, послідовність її розробки, механізм та особливості реалізації концепції сталого розвитку чи виділяючи ті чи інші її аспекти.

Так, у роботі [76], стратегія сталого розвитку трактується як “якийсь механізм, що запускає незворотний процес позитивної трансформації компанії” і ототожнюється з перевагою для тих організацій, які усвідомлюють свій вплив на навколишнє середовище та суспільство, враховують їх потреби та надають правдиву відкриту інформацію про свою діяльність. Для її реалізації компанії необхідно мати чітке уявлення про сталий розвиток, план дій та змістовну систему комунікацій та звітності.

Н. В. Шестерикова в якості системотворчого елементу стратегії сталого розвитку підприємства виділяє економічну організаційну культуру, що є “складною композицією найважливіших цінностей, орієнтирів, установок, принципів, правил, критеріїв і норм, які поділяють усі працівники економічної служби підприємства, а також керівники та фахівці, пов'язані з прийняттям економічних рішень (або рішень, які потребують фінансування)”; її складовими елементами є організаційна культура економічної діяльності підприємства; організаційна культура менеджменту, економічна філософія бізнесу та філософія маркетингу [90, с. 186].

На думку В. Ю. Єрохіна [33, с. 60], стратегію сталого розвитку визначає чітка систематизація критеріїв, принципів та вимог до її розроблення.

Розглядаючи процес формування стратегії сталого розвитку, С. Ю. Чмель зазначає як його початковий етап оцінку рівня сталого розвитку підприємства на основі відповідних критеріїв (виробничо-технологічна

стійкість; фінансово-економічна стійкість; стійкість до науково-технічних факторів; екологічна стійкість; інвестиційна стійкість; інноваційна стійкість; ринкова стійкість; соціальна стійкість; стійкість до факторів державного регулювання) [86].

Д. Пултон виділяє чотири кроки, необхідні для інтеграції сталого розвитку в бізнес-стратегію: оцінка впливу бізнесу на навколишнє середовище (причому оцінці підлягають не тільки кінцеві результати, а весь ланцюжок створення вартості), внесення необхідних коректив до операційних процесів (насамперед, це стосується підвищення ефективності споживання енергії, води та сировини) планування довгострокових змін (основою яких є співпраця між бізнесом та державою) та побудова чіткої та відкритої комунікації зі співробітниками, клієнтами та інвесторами (що передбачає врахування їх потреб та надання об'єктивної інформації про досягнуті результати) [59].

Узагальнення поглядів на зміст категорії “стратегія сталого розвитку” с позиції систем макро-та мікро-рівней наведено в таблиці 1.6.

Далі розглянемо особливості, які відрізняють стратегію сталого розвитку від “класичного” варіанту стратегії розвитку.

Сталий розвиток включає два ключових взаємопов'язаних поняття:

- поняття потреб, зокрема, пріоритетних (необхідних для існування найбільш вразливих верств населення);

- поняття обмежень (зумовлених станом технології та організацією суспільства), що накладаються на здатність навколишнього середовища задовольняти нинішні та майбутні потреби людства [63, с. 113-114].

Баланс цих понять, на наш погляд, становить першу відмінність “класичної” стратегії розвитку та стратегії, заснованої на принципах сталого розвитку: при розробці “класичного” варіанту стратегії розвитку такий баланс визначається потребами (у вигляді довгострокових та короткострокових цілей) та обмеженнями, що формуються потенціалом об'єкта управління, а також чинниками довкілля, які стримують зростання.

Концепція сталого розвитку, в свою чергою, передбачає:

а) ширший перелік обмежень, який включає формування резервів для розвитку системи у досить віддаленому майбутньому;

б) більш відповідальний підхід до формування переліку цілей, у якому економічні цілі найчастіше не є абсолютно пріоритетними, і який максимально враховує інтереси всіх зацікавлених осіб (стейкхолдерів) [97].

Таблиця 1.6

**Погляди на зміст категорії «стратегія сталого розвитку»**

<i>Стратегія сталого розвитку с позиції систем макро- рівня</i>	
«випрацьований за партисипативною методикою консенсус різних груп мешканців громади щодо напрямків, в яких ми прагнемо розвиватись, та негативних явищ, що спостерігаються в нашій громаді, яким ми маємо протидіяти»	Стратегія сталого розвитку Миколаївської ОТГ [75 ]
«скоординований набір спільних процесів аналізу, дискусій, посилення потенціалу, планування та інвестицій, що інтегрують економічні, соціальні та екологічні цілі суспільства, шукаючи компроміси там, де це неможливо»	Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [96, с.16]
<i>Стратегія сталого розвитку с позиції підприємства</i>	
«довгостроковий план дій, спрямованих на постійне оновлення структурного та функціонального змісту виробничо-економічної системи (підприємства), з метою формування такого економічного стану, за якого її господарська діяльність забезпечує в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища загальну ефективність функціонування та виконання всіх зобов'язань перед працівниками, іншими організаціями, державою, завдяки достатнім доходам та відповідним їм витратам, відповідно до місії, візії та цілей підприємства»	Н. В. Шестерикова [91, с. 10]
«комплекс економічних, соціальних, політичних та інших заходів, за допомогою яких сучасне промислове підприємство може не стільки протистояти мінливим умовам, скільки зробити точний прогноз та обґрунтовано спланувати свою діяльність, спираючись на внутрішні можливості розвитку»	А. Б. Вишнякова, [15, с. 11]
«узагальнююча модель, що передбачає формування та реалізацію комплексу організаційно-технічних заходів, які дозволяють адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх впливів, в заданому плановому періоді досягти цільових показників за умови збереження нормативних якості та надійності послуг та товарів з урахуванням державного регулювання»	Шарафутдинова [39, с. 161]
«інтегрована соціо-еколого-економічна система, що включає, крім економічного, екологічний та соціальні аспекти, покликані вирішувати завдання послідовного переходу до сталого розвитку підприємства на основі співвіднесення економічного зростання з екологічними обмеженнями, професійною самореалізацією людини та її соціальною захищеністю»	А. О. Винокуров [14, с.8-9]

Другою відмінністю є більш широкий склад принципів розробки стратегії сталого розвитку. Оскільки остання в основі свого походження має стратегію розвитку, то частина принципів другої цілком може бути застосована і до першої, проте зміст концепції сталого розвитку зумовлює розширення та доповнення цього переліку.

Реалізація стратегії сталого розвитку надає підприємству низку переваг, серед яких відзначають наступні [13]:

- зростання ефективності використання ресурсів;
- поява нових ринкових можливостей;
- поліпшення фінансових результатів діяльності;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- покращення іміджу та підвищення ділової репутації;
- підвищення соціальної привабливості підприємства як роботодавця для майбутніх працівників;
- підвищення стійкості до ризиків;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства;
- забезпечення сприятливих довгострокових перспектив для бізнесу.

Таким чином, пропонуємо розглядати *стратегію сталого розвитку підприємства як інтерактивний комплексний план структурних, технологічних та управлінських змін системи (підприємства), який має на меті побудову бізнес-моделі, заснованої на балансі екологічних (ресурсозбереження та захист навколишнього середовища), економічних (зростання вартості бізнесу) і соціальних (розширена соціальна відповідальність) пріоритетів*, що, на відміну від існуючих, окреслює вектори сталого розвитку й дає змогу конкретизувати результат реалізації стратегії як бізнес-модель з визначеними цільовими характеристиками.

Підсумовуючи розгляд, узагальнимо поняттєвий апарат категорії “стратегія сталого розвитку”, у межах якого виділимо основні складові елементи (табл. 1.7).



**Поняттєвий апарат категорії «стратегія сталого розвитку підприємства»**

<b>Категорія</b>	<b>Визначення</b>	<b>Складові елементи</b>
Розвиток підприємства	керований процес зміни стану підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, завдяки якому досягають його більш ефективного функціонування.	- керований процес зміни стану; - фактори внутрішнього та зовнішнього середовища - ефективне функціонування підприємства
Стійкість підприємства	здатність системи забезпечити динамічну стабільність елементів внутрішнього середовища – як за рахунок їх структурної та функціональної перебудови, так і завдяки змінам у характері та способах взаємодії із зовнішнім середовищем.	- здатність системи; - елементи внутрішнього середовища; - стан динамічної рівноваги;
Сталий розвиток підприємства	процес комплексних позитивних перетворень в еколого-соціально-економічній системі господарюючого суб'єкта під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що відбувається у вигляді зміни стійких та нестійких фаз і сприяє переходу підприємства як системи до нового, більш складного стану	- процес позитивних перетворень; - фактори внутрішнього та зовнішнього середовища; - зміна стійких та нестійких фаз; - оновлення та ускладнення стану системи;
Стратегія сталого розвитку підприємства	інтерактивний комплексний план структурних, технологічних та управлінських змін системи (підприємства), що має на меті побудову бізнес-моделі, заснованої на балансі екологічних (ресурсозбереження й захист навколишнього середовища), економічних (зростання вартості бізнесу) і соціальних (розширена соціальна відповідальність) пріоритетів.	- план дій; - економічні, екологічні та соціальні пріоритети; - бізнес-модель;

Таким чином, аналіз змісту основних категорій, що складають поняття “стратегія сталого розвитку” показав, що серед науковців не існує єдиного підходу до їх визначення. Після аналізу категоріального апарату необхідно перейти до розгляду технології та інструментів формування стратегії сталого розвитку.

## 1.2 Технологія та інструменти обґрунтування вибору стратегії

Процес формування стратегії повинен включати наступні 4 основні етапи: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розробка

стратегії, реалізація стратегії. Графічне зображення технології формування стратегії підприємства представлено на рис. 1.3

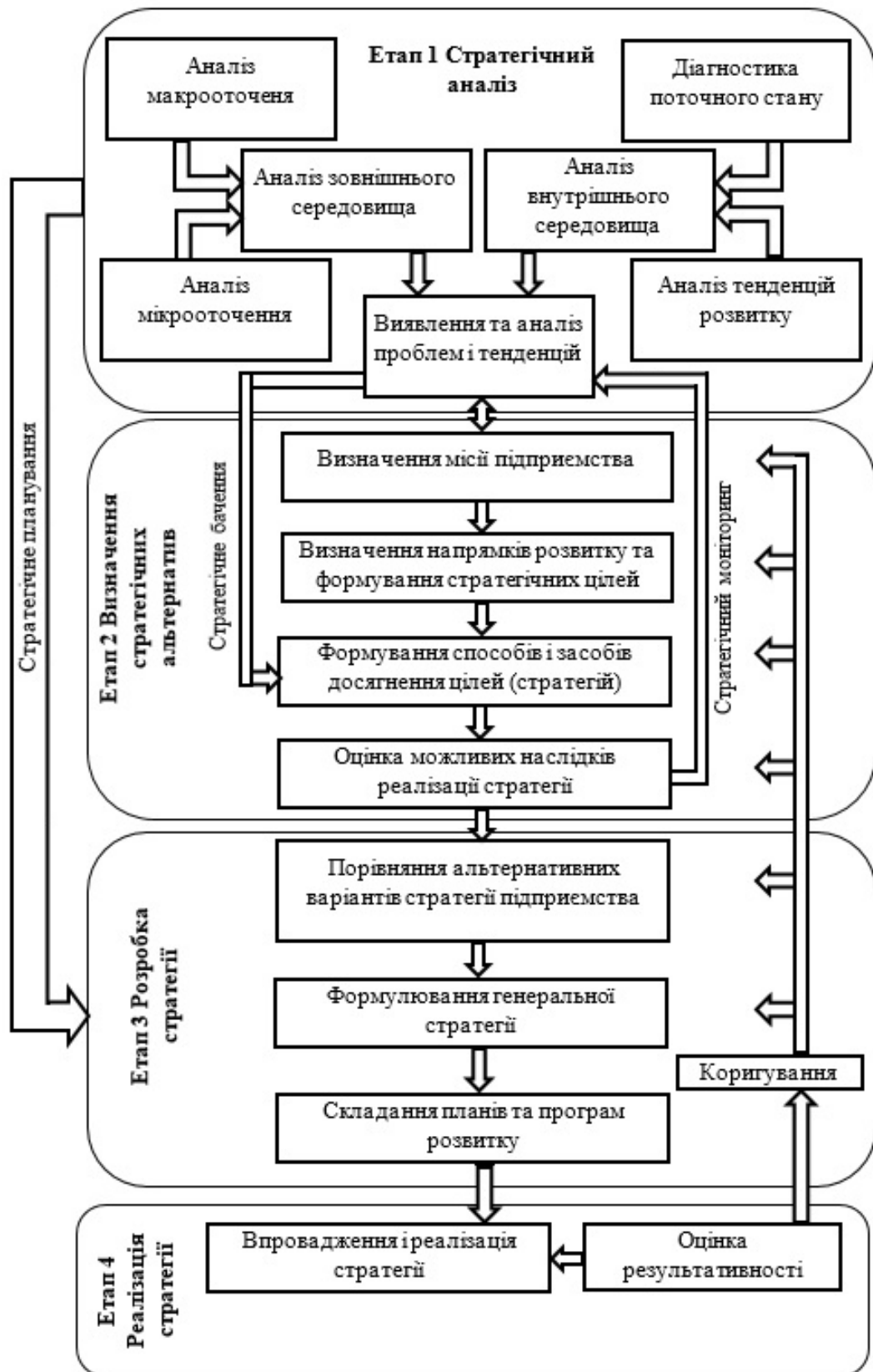


Рис. 1.3 Технологія формування стратегії підприємства (складено на основі [82])

Етап “Стратегічний аналіз” дозволяє врахувати зовнішні та внутрішні фактори, що сприяють розвитку підприємства або гальмують його. На даному етапі проводиться аналіз макрооточення та безпосереднього оточення, сильних та слабких сторін підприємства, потенційних можливостей та резервів розвитку, фінансового стану. Все це дозволить уявити ситуацію, в якій зараз знаходиться аналізоване підприємство, а також провести ту траєкторію, наслідуючи яку, воно змогло б найповніше використати можливості та звести до мінімуму недоліки.

Етап “Визначення стратегічних альтернатив” включає визначення місії, постановку цілей подальшого розвитку, визначення способів і засобів їх досягнення. Визначення основних орієнтирів діяльності та оголошення відповідного послання, в якому це повідомляється (місія), важливо, оскільки, виходячи з цього встановлюється форма реалізації стратегії та робиться її остаточний вибір. Основний задум і підприємницька філософія необхідні для встановлення стратегічних цілей підприємства.

Третій етап “Розробка стратегії” полягає у здійсненні вибору з безлічі можливих варіантів розвитку найбільш вдалого, формулюванні генеральної стратегії та розробці бізнес-проектів, планів та програм щодо її подальшої реалізації.

Після ухвалення рішення щодо тієї чи іншої стратегії підприємство здійснює її впровадження. На даному етапі стратегія здійснюється за допомогою реалізації раніше розроблених планів, пов'язаних між собою та відповідаючих змісту стратегії загалом у всіх основних функціональних галузях господарської активності підприємства. При цьому, якщо вибір стратегії, більшою мірою, визначається умовами ринку, то реалізація стратегії пов'язана зі специфікою підприємства, особливостями менеджменту та організацією бізнес-процесів.

Після завершення останнього етапу процесу розробки стратегії необхідно встановити механізм контролю, який дозволив би підприємству

проводити оцінку результативності стратегії розвитку, що впроваджується.

Він повинен включати: визначення критеріїв оцінки результатів; зіставлення фактичних показників із наміченими; аналіз відхилень між фактичними та наміченими показниками; внесення до стратегії у разі потреби коректив.

Такий механізм контролю передбачає наявність системи зворотного зв'язку і, залежно від результатів, може служити для перегляду місії підприємства, стратегічних цілей або генеральної стратегії. Важливим моментом оцінки результативності є якість стратегії, що реалізовується, тому вимірюванню та оцінці при здійсненні стратегії повинні підлягати всі результати процесу розробки та реалізації стратегічних рішень: технічні, економічні, соціальні, екологічні та інші.

Судження про успішність реалізації стратегії розвитку підприємства передбачає як вимірювання, так і оцінку отриманого результату. Як відомо, для проведення оцінки необхідно вибрати базу для порівняння. Останньою може бути: альтернативний варіант проекту розвитку підприємства; порівняння з метою підприємства та окремими підцілями функціональних підрозділів, сформованих для кожного окремого етапу здійснення стратегії розвитку; порівняння з певним станом.

Порівняння з альтернативним варіантом найбільше доцільно проводити на етапі визначення стратегічних альтернатив. Рішення про початок реалізації нової стратегії може бути прийняте на основі факторів успішної реалізації подібних проектів на іншому підприємстві. Однак це зовсім не означає, що базою порівняння будуть виступати результати, отримані іншим підприємством. Цілком можливо, що базою для порівняння стануть досягнуті раніше результати на самому підприємстві.

Дуже важливим питанням у вимірі та оцінці ефекту стратегії розвитку підприємства є вибір суб'єкта оцінки. Залежно від того, хто проводив оцінку, залежить її адекватність, повнота та ступінь об'єктивності. Це можуть бути як окремі спеціалісти підприємства: інженери, економісти, технологи,

менеджери, сторонні особи, так і групи спеціалістів, консультантів. Природно, що індивідуальні та групові оцінки успішності мають різний рівень суб'єктивності та комплексності. Оцінка інженерів (технологів) та економістів (фінансистів) також будуть різними, адже у ній присутні різні “кути зору”, під якими розглядається нововведення. Відмінною рисою оцінок вузьких фахівців є їхня глибина, здатність мислити системно, широта. Швидше за все, суттєво відрізнятимуться оцінки внутрішніх та зовнішніх, стосовно підприємства, експертів.

Маючи економічну самостійність, підприємства вільні у виборі методик економічного обґрунтування, а також показників та критеріїв, покладених у їх основу. Проте, на наш погляд, неможливо оцінювати стратегію в рамках одного критерію. Необхідний комплекс критеріїв, який найбільше підходить до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Вибір критеріїв успішності досягнення цілей підприємства залежить від реалізованої стратегії, особливостей економічної ситуації, що складається, переважаючих інтересів співробітників. Отже, основні положення, припущення та обмеження, які необхідно врахувати під час вирішення проблеми оцінки нових стратегій, мають полягати в наступному:

- ефект стратегії вимірюється та оцінюється на рівні окремого підприємства;
- виміру повинні підлягати не тільки економічні, а й інші види ефектів: технічні, соціальні, екологічні тощо;
- підприємство розраховує на повернення інвестованих у проект коштів, тобто фінансовий результат є остаточним показником успішності стратегії розвитку, що реалізується;
- для вимірювання ефектів передбачається використання як кількісних, так і якісних методів;
- ефект вимірюється та оцінюється у процесі розробки та впровадження стратегії, починаючи з ідеї та закінчуючи етапом початку практичної реалізації;

- вимірювання та оцінка ефектів має здійснюватися з боку всіх учасників процесу реалізації стратегії;

- як база для порівняльної оцінки отриманих результатів повинна розглядатися ціла низка величин, що змінюються в міру реалізації фаз процесу, наприклад, на етапі оцінки ідеї, як база для порівняння слугуватимуть показники альтернативного варіанта розвитку або досвід інших підприємств, а, скажімо, на етапі початку реалізації таким показником може бути планована віддача на капітал, що інвестується.

Контроль за реалізацією стратегії повинен здійснюватися безперервно, на цьому наголошують включені в технологію розробки стратегії процеси - стратегічне бачення та стратегічний моніторинг. Стратегічне бачення, засноване на інтуїції, необхідне на етапах стратегічного аналізу та визначення альтернатив розвитку прийняття стратегічних рішень, які охоплюють масштаби всього підприємства. Стратегічний моніторинг наповнює прийняті рішення конкретним змістом, адаптує їх до умов організації, а організацію – до обраного напрямку розвитку. Стратегічне бачення та моніторинг перетинаються у процедурі стратегічного аналізу, тим самим поєднуючи стійкі прагнення та рухливі умови їх реалізації. Таким чином, формальні методики доповнюють інтуїцію, дозволяють визначити орієнтири розвитку підприємства та коригувати їх при зміні зовнішніх та внутрішніх факторів, тим самим підвищуючи якість стратегічних рішень, що реалізуються.

При розробці стратегії необхідно також враховувати, що навіть за наявності якісно опрацьованої моделі розробки стратегії, успіху підприємство зможе досягти лише за умови формування кваліфікованої управлінської команди, поєднуючи зусилля керівників та всього колективу, здійснюючи мобілізацію творчого потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей.

Важлива роль при формуванні стратегії відводиться також правильному вибору та використанню інструментів та методів розробки

стратегії підприємства [1].

Поняття “інструмент” походить від латинського «instrumentum», що означає знаряддя (засіб) людської праці або виконавчий механізм машини для виконання якої-небудь роботи. Під інструментами стратегічного управління розуміємо “сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі” [71]. Розглянемо найважливіші інструменти кожного етапу стратегічного планування.

На етапі стратегічного аналізу одним з поширених інструментів є PEST-аналіз, суть якого зводиться до виявлення та описової характеристики політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів макрооточення, що впливають на бізнес компанії. Наразі існують декілька розширених версій цього аналізу (рис. 1.4.).

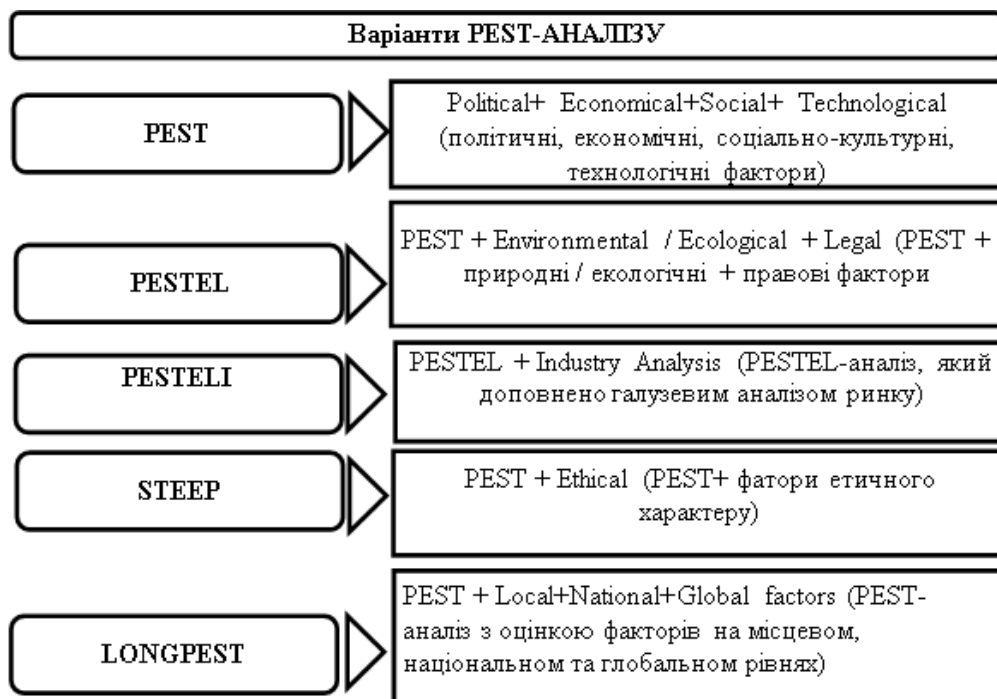


Рис. 1.4 Варіанти PEST-аналізу (розроблено автором)

Значимість PEST-аналізу визначається можливістю опису умов макрооточення, що впливають на організацію, а кількісна оцінка сили їх

впливу проводиться за допомогою інструменту “Профіль зовнішнього середовища”, що складається з використанням методу експертних оцінок [10].

Ще одним інструментом стратегічного аналізу галузі є аналіз “П’яти ринкових сил конкуренції”, запропонований М. Портером. Суть цього інструменту зводиться до опису впливу на підприємство як прямих конкурентів, так й інших ринкових сил (рис. 1.5).

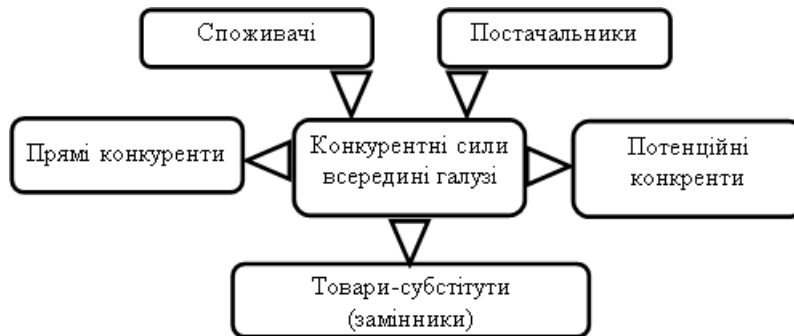


Рис. 1.5 Модель п’яти ринкових сил конкуренції (розроблено автором)

На етапі стратегічного планування найбільш поширеним методом є метод проведення SWOT-аналізу. “SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. Розглядаються всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами” [17] (рис. 1.6).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Яким чином сильні сторони сприяють реалізації можливостей?	Яким чином сильні сторони сприяють нейтралізації загроз?
Слабкі сторони	Яким чином слабкі сторони заважають використанню можливостей?	Наскільки слабкі сторони перешкоджають уникненню загроз?

Рис. 1.6 Матриця SWOT(побудовано автором на основі [17])

Встановлені зв’язки слугують основою вибору стратегій. “Можна виділити такі різновиди корпоративної стратегії фірми: стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх



можливостей (максі-максі); стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (максі-міні); стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми, на основі використання зовнішніх можливостей (міні-максі), стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз(міні-міні)” [17].

“Перевагами такого аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, визначення конкретних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства” [17].

“Але є й певні недоліки, а саме: ймовірність великих похибок через використання інформації, отриманої методом експертних оцінок; обмежене використання економіко-математичних методів; суб’єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється”[17].

Матриця Бостонської консультативної групи “зростання-частка ринку” (BCG). Вона відображає чотири основні позиції бізнесу: висококонкурентний бізнес на ринках, що швидко зростають; висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених ринках; слабоконкурентні підприємства, що діють на перспективних ринках; поєднання слабких конкурентних позицій із застійними ринками (рис. 1.7).

Матриця враховує лише два параметри: відносну частку ринку та зростання ринку (абсолютну частку) та передбачає самостійність ділових одиниць підприємства. Популярність матриці БКГ пов’язана, насамперед, із її наочністю та простотою використання.

“За допомогою матриці визначається співвідношення “зростання ринку (попиту)” і зіставлення стратегічних зон господарювання. Матриця дає змогу визначити стратегічну позицію за кожним стратегічним економічним елементом підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства і за результатами аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій. Згідно з

положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства: “зірки”, “важкі діти”, “дійні корови”, “собаки”. Можливі маркетингові стратегії: інтенсифікація зусиль, елімінація (виключення), підтримання існуючого стану “збирання урожаю” та стратегія розвитку”[17].

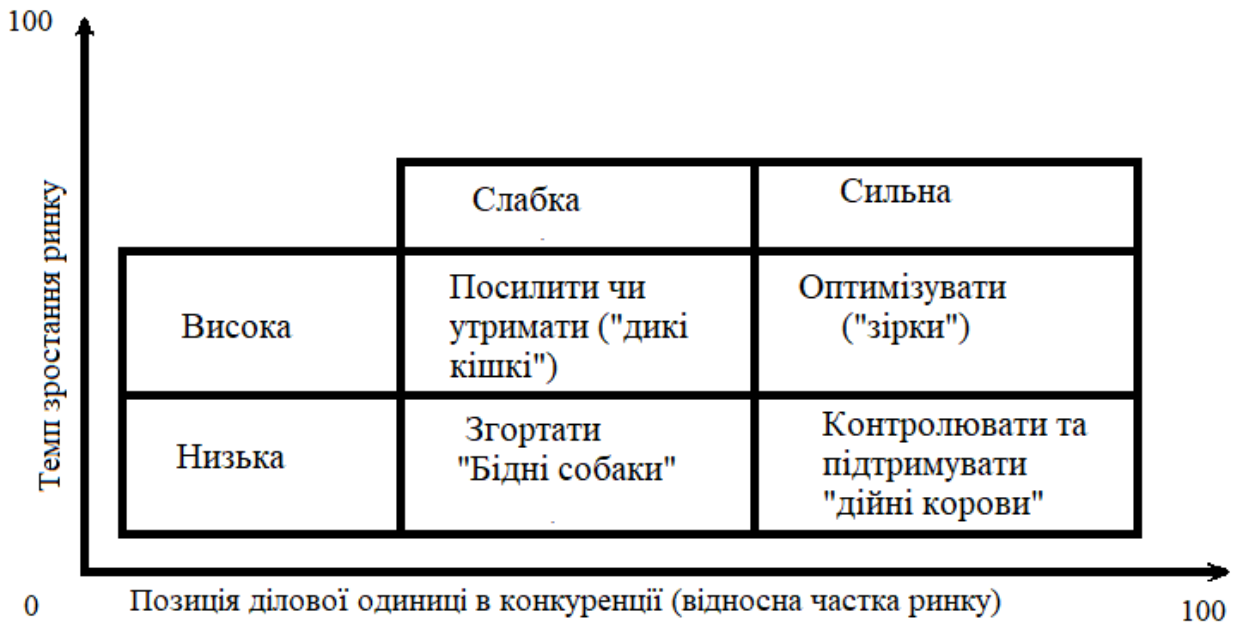


Рис. 1.7 Матриця Бостонської консультаційної групи (BCG)  
(побудовано автором на основі [17]).

“Ця модель має високу придатність для вироблення стратегій, пропонує диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності, надає можливість деталізації стратегічних проблем підприємства. Також ця модель має такі переваги як: простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку. Вона слугує основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства і для аналізу різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності і на відміну від попередньої моделі є менш суб’єктивною. Але темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку, стратегічні позиції бізнесу здійснюється лише за двома характеристиками, не враховується взаємозв’язок різних напрямів діяльності підприємства і т.ін.” [17].

Модель Shell/DPM. Матриця спрямованої політики Shell/DPM (Direct Policy Matrix), яка розроблена Британсько-Голландською хімічною компанією Shell, призначена для оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто для багато-параметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву привабливість (продукт - ринок) (рис. 1.8).



Рис. 1.8 Матриця Shell/DPM (розроблено автором)

Модель Shell/DPM дозволяє вибрати одну з дев'яти стратегій фірми залежно від життєвого циклу конкретного виду продукції або грошового потоку:

- стратегія “Лідер виду бізнесу” характеризується найвищою привабливістю галузі і конкурентоспроможністю бізнесу. Явний конкурентний тиск відсутній;

- стратегія “Зростання”. У цьому положенні фірма відрізняється сильною конкурентною позицією, галузь є помірно привабливою. Фірма може бути одним з лідерів ринку, який характеризується помірним зростанням, і на якому немає іншого сильного конкурента;

- стратегія “Генератор готівки”. Цю роль звичайно відіграє фірма із сильним і добре поставленим бізнесом, але її діяльність здійснюється в

непривабливій галузі. Фірма - один із лідерів у галузі, ринок є стабільним, але він скорочується, помірні загрози з боку конкурентів не є для фірми небезпечними;

- стратегія “Посилювати конкурентні переваги” характерна для середніх за розміром й ефективністю господарських операцій фірми, яка функціонує в привабливій галузі. Репутація фірми висока, майже як у галузевого лідера, наблизиться до якого вона зможе, якщо підсилить свої конкурентні переваги.

- стратегія “Продовжувати бізнес з обережністю” характерна для фірм, що займають середні бізнес-позиції у галузі із середньою привабливістю. Ринок зростає повільно, а у фірми немає можливостей додаткового зростання.

- стратегія “Частково згортати бізнес”. У фірми немає особливо сильних сторін і взагалі відсутні можливості розвитку, тому що ринок не привабливий.

- стратегія “Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес” характерна для фірми, що функціонує в привабливій галузі, але має слабкі конкурентні позиції.

- стратегію “Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво” обирають фірми зі слабкими конкурентними позиціями, що функціонують у помірно привабливій галузі.

- стратегія “Згортати бізнес” характерна для фірми, що має слабе становище в непривабливій галузі.

Проведений аналіз ряду методів і інструментів, які рекомендуються до застосування в ринковій економіці, показує, що багато з них має досить обмежений характер використання, а їх вживання без врахування цих обмежень може привести до здобуття спотвореної інформації і відповідно – до ухвалення помилкових управлінських рішень.

Так, на думку С.С. Свірідовой та С. А. Толстовой методи і інструменти стратегічного управління можна умовно класифікувати залежно від їх

вживання на різних етапах стратегічного управління:

- при аналізі середовища підприємства: swot-аналіз, конкурентний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркетинг та інші;
- при визначенні місії і цілей підприємства – мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг та ін.;
- при виборі стратегії – матриці БКГ, МакКинси, метод життєвого циклу товару, портфельний аналіз та ін.;
- при розробці стратегії – моделі І. Ансоффа, Г. Стейнера, методи SADT, Idef3, DFD, ARIS, сценарне планування;
- при реалізації стратегії – система збалансованих показників, структура розбиття робіт та ін.;
- при оцінці ефективності реалізованої стратегії – внутрішній аудит, стратегічний аудит та ін. [71, с. 112]

Цікавий підхід до класифікації методів являє собою періодична система стратегічних елементів (таблиця Рицева) — класифікація методів управління та інструментів стратегічного аналізу та планування, що встановлює взаємозв'язки та впорядковує їх застосування залежно від властивостей та ролі методу у процесі розробки та реалізації стратегії підприємства.

Класифікація методів управління у вигляді періодичної системи стратегічних елементів є графічною візуалізацією залежностей між стратегічними елементами та їхньою відносною позицією у процесно-орієнтованому стратегічному управлінні організаціями.

Початковий варіант таблиці був розроблений Д. І. Рицевим у 2015 році та встановлював залежність порядку використання елементів в управлінні організацією від їхнього ставлення до аналітичної, цільової та планової фази стратегічного управління.

У сучасному варіанті періодичної системи стратегічних елементів передбачається зведення елементів у двовимірну таблицю, в якій:

- кожен стовпець (модуль) визначає послідовність застосування методу

або інструменту в процесі стратегічного планування та управління,

- рядками є ієрархічні рівні аналізованих і керованих цими елементами об'єктів.

Усього таблиця містить 11 модулів та 7 рівнів. Прикладами модулів є зовнішній аналіз, внутрішній аналіз, бізнес-модель, процесна модель та інші. Прикладами рівнів є макроекономіка, галузь, конкуренти, процеси конкурентів, ресурси конкурентів чи цінності та принципи, політики, регламенти, стандарти, положення, правила, інструкції.

У кожному модулі свій набір об'єктів управління та рівні ієрархії цих об'єктів [99]. Приклад таблиці Рицева наведено у додатку А

### 1.3 Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства

Термін “механізм” походить від грецького слова “mēchanē” та перекладається як “зброя”, “машина”. Цей термін прийшов в економіку з природничих наук, де механізм визначають як внутрішню будову, систему частин, вузлів та деталей, які забезпечують передачу різних форм руху [30].

Словник української мови визначає механізм як “сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище” [63].

В економічних роботах поняття “механізм” з’являється в другій половині 60-х років ХХ століття. Його використання як економічної категорії зумовлене необхідністю опису соціальних та виробничих процесів у їх взаємодії [30].

У класичній економічній теорії також є визначення категорії “механізм”, а саме: “механізм – це система прямих і опосередкованих взаємозв’язків між економічними явищами і процесами, насамперед, між їх протилежними сторонами, а також й підсистемами і елементами економічних систем”. Тобто механізм є певною кінцевою множиною елементів та

взаємозв'язків між ними, що реалізується за допомогою відповідних важелів системоутворюючих регуляторів [28, с. 137].

Р. Дафт розглядає механізм управління в контексті “сукупності дій і методів впливу на діяльність людей з метою спонукання їх до досягнення організаційних цілей” [8, с. 202].

Стосовно проблематики забезпечення сталого розвитку, в роботах науковців зустрічаються різні підходи до формулювання категорії “механізм”: “механізм сталого (стійкого) розвитку”, “механізм забезпечення сталого розвитку”, “механізм управління сталим розвитком”. Питання реалізації цих механізмів розглядаються стосовно систем різних рівнів (рис. 1.9), причому елементний склад та особливості формування також іноді залежать від рівня системи.

Так, І. С. Мурашко пропонує розглядати механізм стійкого розвитку підприємства “як динамічну систему взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, яка, отримуючи ресурси та інформацію із зовнішнього та внутрішнього середовища, впливає на них з використанням певних принципів, навичок та досвіду, а також спрямована на забезпечення збалансованості та рівноваги в отриманні економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності залежно від стратегічних цілей підприємства й стійкого розвитку” [30, с. 108].

Кондаурова Д. С. розглядає проблему управління сталим розвитком через призму двох механізмів. Першим з них є механізм сталого розвитку, у трактуванні якого думки автора співпадають з дослідженням [63] і він розглядається як відповідний стан підприємства. Другий механізм – це механізм управління сталим розвитком, котрий представляє собою управлінський процес. На думку автора, “механізм управління - найактивніший елемент системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. Механізм управління підприємством може бути реалізований лише у межах системи управління, що забезпечує вирішення проблем підприємства.

Механізмом, що забезпечує сталий розвиток підприємства, є ефективний управлінський процес”.

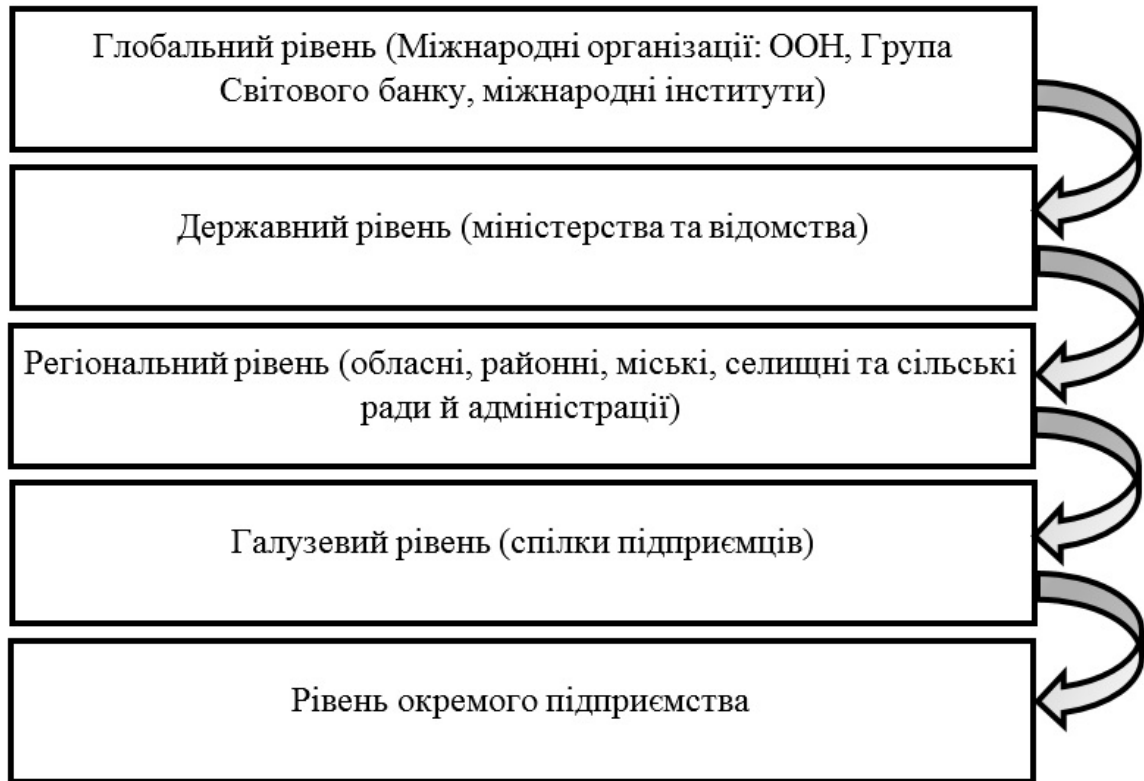


Рис. 1.9 Ієрархія суб'єктів сталого розвитку [100]

Механізм управління сталим розвитком реалізується поетапно:

Етап 1. Формування основ управління стійким розвитком підприємства. На цьому етапі необхідно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління підприємством, а також конкретизувати суб'єкт та об'єкт управління у рамках концепції сталого розвитку підприємства.

Етап 2. Якісний та кількісний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап потребує вибору конкретних методик, необхідних для аналізу сталого розвитку промислового підприємства. Під час пошуку методик пропонується використовувати два підходи. Перший пов'язаний зі всебічним аналізом різних аспектів функціонування підприємства. Основним критерієм тут є повнота інформації, що дозволяє судити про збалансованість та пропорційність розвитку підприємства.



Другий підхід використовується для оперативного контролю та прогнозування загроз. Тут меншою мірою потрібне використання всієї сукупності показників сталого розвитку. Основним критерієм є оперативність надходження, обробки та аналізу інформації.

Аналіз впливу факторів на сталий розвиток підприємства проводиться у наступній послідовності:

- кількісне та якісне визначення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на економічні результати діяльності підприємства;
- кількісне та якісне визначення впливу факторів економічної діяльності на показники сталого розвитку підприємства.

Етап 3. Оцінка значимих факторів та перевірка їх відповідності умовам розвитку. На підставі дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства виявляються основні можливості та загрози, внаслідок чого оцінюється потенціал сталості підприємства.

Етап 4. Аналіз та оцінка рівня сталого розвитку підприємства. На цьому етапі визначається конкретний набір показників сталого розвитку та формується система показників, проводиться їх нормування, визначається узагальнений показник сталого розвитку. Запропонований алгоритм аналізу та оцінки відповідності економічної діяльності завданням сталого розвитку промислового підприємства провадиться за станом фінансово-економічних показників та показників сталого розвитку.

Етап 5. Розробка управлінських рішень та рекомендацій, коригування основ управління стійким розвитком підприємства. В результаті проведення аналізу та оцінки рівня сталого розвитку, підприємство проводить розробку управлінських рішень та рекомендацій, коригування цілей, функцій, принципів та методів управління сталим розвитком. На підставі аналізу основних тенденцій сталого розвитку розробляються рекомендації для керівництва промислового підприємства.

Етап 6. Оформлення звітності. Інформація про управління сталим розвитком підприємства повинна бути представлена у вигляді відкритої

звітності. Для цього автор рекомендує користуватись Керівництвом GRI – Глобальною ініціативою зі звітності (Global Reporting Initiative).

Для того щоб підприємство ефективно функціонувало та розвивалося, крім етапів реалізації механізму, необхідно визначати методи безперервного контролю за заходами. Процес такого моніторингу включає збір даних, що відстежують динаміку зміни стану підприємства та виявлення тенденцій його розвитку. Для ефективності здійснення моніторингу сталого розвитку підприємств має забезпечуватись дотримання таких умов: спланована організація всіх ланок збору, обробки та аналізу інформації; використання потужної технічної бази; залучення висококваліфікованих кадрів; проведення компетентного методичного контролю за процесом моніторингу; достатність фінансового забезпечення.

Підсумовуючи викладене вище, механізм управління сталим розвитком підприємства включає принципи, цілі, функції та методи управління, а також виділення об'єкта та суб'єкта управління. Всі елементи управління сталим розвитком підприємства конкретизуються таким чином, щоб забезпечувати соціальну стабільність, екологічну рівновагу та економічний ефект [64].

На думку М.А. Шаталова, С.Ю. Мички, Ю.В. Лободенко, механізм сталого розвитку підприємства – це стан підприємства, за якого всі його основні елементи взмозі підтримувати свої параметри у певному діапазоні. При цьому перехід до сталого розвитку означає створення збалансованої системи, що поєднує соціальну справедливість, екологічну безпеку та економічну ефективність.

Звідси автори виділяють такі характеристики сталого розвитку:

- надійність функціонування підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства та його продукції (робіт, послуг);
- гнучкість підприємства по відношенню до зовнішнього середовища;
- наявність системи ризик-менеджменту;
- економічна безпека підприємства [67, с. 153].

Одним із основних завдань розвитку промисловості є формування механізму прийняття управлінських рішень на рівні підприємств для забезпечення їх сталого розвитку. Це завдання обумовлено умовами загальних фінансово-економічних проблем економіки, взаємодії суб'єктів ринку, організації внутрішньовиробничих відносин у діяльності підприємств.

Логічна модель механізму управління ефективним розвитком підприємства представлена рис.1.10

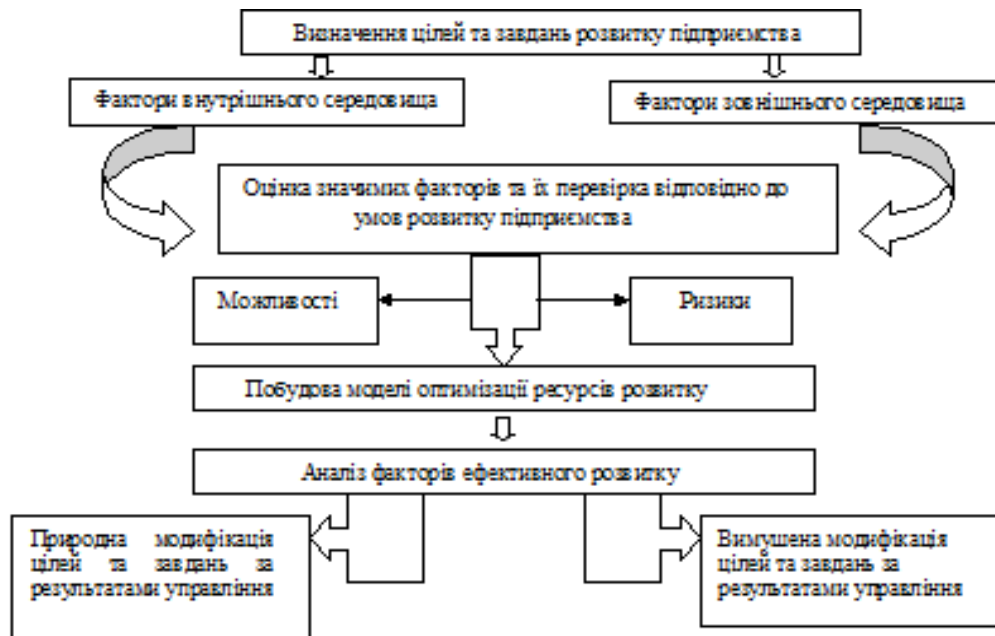


Рис. 1.10 Модель механізму забезпечення сталого розвитку підприємства

[1, С.155]

Перший етап – це визначення цілей та завдань розвитку підприємства. На другому етапі відбувається визначення підприємством факторів, які забезпечать його ефективний розвиток. До зовнішніх факторів відносяться фактори зовнішнього макро-і мікросередовища, на які підприємство практично не може вплинути. До внутрішніх факторів відносяться фактори внутрішнього середовища, на які підприємство може безпосередньо впливати.

Ефективний розвиток промислового підприємства – це результат умілого управління внутрішніми факторами, які визначають результати

діяльності підприємства. Забезпечення ефективності передбачає коригування факторів ефективного розвитку та побудову моделі оптимізації ресурсів розвитку.

Забезпечення стійкості передбачає розробку алгоритму прийняття обґрунтованих управлінських рішень у різних управлінських підсистемах таким чином, щоб забезпечити управління факторами, що визначають стійкий розвиток. Перш ніж приймати управлінське рішення, необхідно оцінити рівень сталого розвитку на поточний момент, визначити фактори, що впливають на нього та причини, вплив яких необхідно знизити.

При цьому визначення рівня сталого розвитку промислового підприємства має два основні призначення:

- теоретичне визначення сутності та змісту сталого розвитку підприємства;
- практична розробка та використання показників управління діяльністю підприємства для підвищення рівня сталого розвитку.

Для гарантії сталого розвитку підприємства необхідно здійснювати діяльність за такими напрямками, щоб усунути причини нестійкого становища всередині підприємств:

- орієнтація на ринок та конкуренцію;
- забезпечення прибутковості;
- зниження витрат;
- підвищення керованості та гнучкості організаційної структури;
- підвищення інвестиційної та інноваційної активності;
- створення механізмів зниження ризику втрат, тощо.

Разом з тим, якщо розглядати сталий розвиток підприємства в цілому, то можна уявити два загальні напрямки поступального розвитку підприємства:

- самозбереження підприємства, коли метою його діяльності є лише виживання, і немає завдання стати лідером на ринку;
- саморозвиток підприємства, коли підприємство найповніше

використовує виробничий потенціал, ресурси та націлене на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, тобто мета підприємства – сталий розвиток.

Таким чином, сила, яка забезпечує функціонування підприємства – це і є механізм забезпечення сталого розвитку підприємства, наявність якого є однією з основних ознак високорозвиненого підприємства [67].

Пухальский А. Н. , Корсунь К. П., Черданцева О. В. та Л. В. Волкова говорять про те, що “механізм сталого розвитку підприємства - це організаційна система, що є такою сукупністю підрозділів (посадових осіб), а також інструкцій, інформаційної та іншої техніки, яка породжує обов'язкові всім працівників підприємства розпорядження (плани, інструкції, регламенти), створені задля забезпечення стійкості підприємства” [58, с.34; 12, с.15]. З функціонального погляду механізм сталого розвитку підприємства представляє собою людську діяльність, тобто таку активність, коли якась група людей виконує за певними правилами наперед окреслену сукупність робіт. Формально функціонування механізму сталого розвитку полягає в тому, що дана організаційна система з певною періодичністю виробляє плани організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення стійкості підприємства, а також з такою ж чи іншою періодичністю виконує облік та аналіз результатів виконання цих заходів. Дана організаційна система включає функціональні і забезпечують підсистеми (рис. 1.11)

Функціональна підсистема механізму сталого розвитку (сукупність завдань) є провідною: у рамках цієї підсистеми розробляються і виконуються заходи щодо запобігання загрозам або ліквідації наслідків кризи. У процесі реалізації механізму здійснюється декомпозиція завдань - спочатку до рівня організаційних заходів, далі – до рівня робіт, які можна доручити виконавцям.

Декомпозиція завдань проводиться з кількох міркувань. По-перше, через те, що для зручності сприйняття та зіставлення різних завдань бажано встановити єдиний набір структурних рівнів та елементів механізму сталого

розвитку. По-друге, структура механізму має відповідати структурі існуючих (або створюваних) органів управління, пов'язаних із розвитком підприємства. По-третє, структурні елементи механізму (завдання, заходи, роботи), розташовані на одному рівні ієрархії управління повинні бути приблизно однакової важливості. По-четверте, структуризація механізму повинна забезпечувати зручність видачі завдань на виконання робіт, а також зручність обліку та аналізу виконання цих завдань. По-п'яте, ступінь деталізації структурних елементів механізму має забезпечувати можливість “рознесення” заходів та робіт з позицій традиційних планів, замовлень, нарядів. Це міркування є важливим, оскільки саме так здійснюється зв'язок заходів, що реалізуються в рамках механізму сталого розвитку, з існуючими на підприємстві планами та замовленнями.



Рис. 1.11 Склад підсистем механізму сталого розвитку підприємства  
(складено на основі [7,14])

В дослідженні Зеткиної О.В. [66] під механізмом сталого розвитку розуміється “сукупність організацій, інституцій, форм і методів узгодження інтересів на різних ієрархічних рівнях, забезпечення збалансованого і

пропорційного розвитку підсистем у межах сталого розвитку та збереження цілісності системи” [66]. Автор також відзначає, що базою сталого розвитку є поступовий соціально-економічний розвиток.

Схожу позицію с цього питання демонструє Коряков А. Г. [62], який трактує механізм сталого розвитку підприємств як організаційно-економічний механізм, тобто “сукупність економічних структур, інститутів, форм та методів господарювання, за допомогою яких реалізуються діючі в конкурентних умовах економічні закони та здійснюються узгодження та коригування суспільних, групових та приватних інтересів” [62].

Основні компоненти такого механізму сталого розвитку підприємства наведено на рис. 1.12

У зв'язку з вищевикладеною схемою, механізм сталого розвитку підприємства повинен містити:

- оцінку процесів, що відбуваються на підприємства з погляду їхнього впливу на сталий розвиток підприємства;
- вибір стратегічного спрямування постійного розвитку підприємства;
- визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку підприємства;
- оцінку стратегічного та тактичного напрямів розвитку з позиції його стійкості;
- розробку плану заходів щодо вдосконалення механізмів сталого розвитку підприємств відповідно до певних стратегічних та тактичних пріоритетів [62].

О.О. Плахотнік, І. М. Чернявська розглядають механізм управління сталим розвитком як “цілісну сукупність методів, функцій, інструментів управління та державного забезпечення, що базується на особливостях та принципах управління, за допомогою яких організуються, регулюються та координуються процеси економічної, технологічної, соціальної та екологічної сталості” [55].

Основною метою механізму управління сталим розвитком

промислових підприємств є підвищення на інноваційній основі рівня конкурентоспроможності національної економіки і якості життя населення відповідно до світових трансформаційних тенденцій.



Рис. 1.12 Основні компоненти механізму сталого розвитку підприємства [6, с.53]

Досягнення зазначеної мети обумовлює необхідність застосування таких принципів управління сталим розвитком промислових підприємств, виділення яких базується на положеннях загальної теорії систем, моделях генезису систем управління, підходах до вимірювання суспільних благ та їх збереженню. До них можна віднести

- універсальна цілісність,
- гнучкість і адаптивність,
- нормативність й інформативність;
- самоорганізація і саморозвиток, трансформація і реструктуризація,
- цілеспрямованість і незворотність,
- збереження суспільних благ,
- раціональне використання ресурсів, оптимальність, неадитивність і



результативність.

Вивчення теоретико-методологічних підходів щодо забезпечення економічного зростання й розвитку національної економіки, осмислення нових цілей і нових вимірів в економіці розвитку дозволило в якості особливостей механізму управління сталим розвитком промислових підприємств виділити мережеву інтеграцію, соціальне партнерство, інноваційне співтовариство, диверсифікацію виробництва, відповідність концепціям життєвого циклу і тотальній системі управління якістю, управління ресурсним потенціалом, ризикменеджмент, управління на основі імпульсів розвитку, використання інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють розглядати процес функціонування промислових підприємств у взаємодії із зовнішнім середовищем в довгостроковій перспективі й розробляти різні сценарії розвитку [55].

На думку І. Г. Горловської, “формування механізму сталого розвитку є безперервним спіралеподібним процесом, який протікає в умовах мінливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Елементи цього механізму повинні мати властивості рухливості, регульованості, однак ступінь їхньої гнучкості залежить від норм чинного законодавства, організаційно-правової форми підприємства, внутрішньої організаційної структури, кваліфікації та мотивації персоналу, конкуренції, джерел фінансових ресурсів” [19]. Механізм сталого розвитку промислового підприємства повинен включати: інструменти аналізу ринку та потреб споживачів продукції, інструменти визначення стратегії підприємства, інструменти розробки та управління новими товарами та послугами, маркетингові інструменти, інструменти організації виробництва, інструменти управління людськими ресурсами, інструменти управління інформаційними ресурсами, інструменти управління фінансовими ресурсами, інструменти управління навколишнього середовищем, інструменти управління зовнішніми зв'язками, інструменти управління інноваціями, інструменти управління ризиками.

Автор вважає, що оскільки далеко не всі сучасні промислові підприємства сформували механізм сталого розвитку, та не цілком готові до роботи в умовах нового технологічного укладу, виправданим є використання інструментів державного регулювання для формування механізму сталого розвитку промислових підприємств. При цьому у рамках промислової політики держави можуть використовуватися інструменти партнерства, фінансування з державного бюджету в рамках цільових програм, субсидування виробництва, надання державних гарантій, підтримка найважливіших інвестиційних проектів, тощо.

Усі ці інструменти можна розбити на три групи. Першу групу складають інструменти, спрямовані на економічну складову механізму сталого розвитку підприємства.

Друга група інструментів активізує соціальну складову механізму сталого розвитку. Третя група інструментів спрямована на формування екологічної складової досліджуваного механізму.

До першої “економічної” групи інструментів входять:

1) інструменти посилення конкурентних позицій промислових підприємств на внутрішньому ринку (фінансування з державного бюджету в рамках державних цільових програм; субсидування за рахунок бюджетних коштів частини витрат на сплату відсотків за кредитами, що спрямовуються на підтримку виробництва та реалізацію на здійснення сезонних закупівель сировини та матеріалів; відшкодування збитків виконавцям державного оборонного замовлення; купівля акцій додаткових емісій стратегічно важливих підприємств – публічних акціонерних товариств; бюджетне кредитування системотворчих підприємств; рефінансування заборгованості підприємств; надання гарантій за кредитами);

2) інструменти, що використовуються для розширення частки промислових підприємства на ринках, які звужуються (субсидування вітчизняних експортерів промислової продукції; державні закупівлі продукції промисловості; збільшення обсягів авансування при розміщенні замовлень на

постачання товарів, виконання робіт та послуг для державних потреб);

3) інструменти стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств (використання механізму державно-приватного партнерства; розвиток інфраструктури підтримки інноваційної діяльності; створення інтегрованих структур у високотехнологічному машинобудуванні; субсидування за рахунок бюджетних коштів частини витрат на сплату відсотків за кредитами, що спрямовуються на технічне переозброєння та модернізацію виробництва для випуску продукції з високою доданою вартістю, у пріоритетних галузях; підтримка ключових інвестиційних проектів; надання державних гарантій для реалізації інвестиційних проектів промислових підприємств).

Друга “соціальна” група інструментів, використовуваних державою та вбудовуваних у механізм сталого розвитку промислового підприємства, що сприяє активізації людського капіталу. Слід зазначити, що інструменти цієї групи спрямовані на забезпечення доступності, високої якості та ефективності освіти, інтеграцію освіти та науки; підвищення кваліфікації працівників галузі промисловості; розвиток програм у сфері обов'язкового медичного, соціального та пенсійного страхування. Основним видом інструментів виступають відомчі цільові програми, які передбачають цільове фінансування відповідних необхідних витрат.

Третю, “екологічну” групу інструментів спрямовано на формування ресурсно-екологічної складової досліджуваного механізму; вона передбачає створення правових механізмів, що забезпечують формування у промислових підприємств мотивації до зниження енергоспоживання, стимулювання впровадження енергозберігаючих технологій та реалізації енергоефективних інноваційних проектів, прискорений розвиток електро- та теплоенергетики на основі екологічно чистих технологій.

Особливість інструментів, що формують механізм сталого розвитку промислових підприємств із боку держави, у тому, що інструментами “економічної” групи можуть користуватися підприємства виключно на

конкурсній основі або підприємства, що включені до переліку одержувачів бюджетних коштів на основі державного або регіонального закону про бюджет на черговий рік та плановий період. Інструменти “соціальної” та “екологічної” груп найчастіше задають параметри та умови для розробки промисловим підприємством власних інструментів.

Таким чином, у період зміни технологічних укладів механізм сталого розвитку промислових підприємств має поєднувати внутрішні та зовнішні інструменти.

У технічних науках та практиці прийнято характеризувати механізм з погляду траєкторії та швидкості руху. На наш погляд, при формуванні механізму сталого розвитку підприємства та держава, визначаючи траєкторію руху, стратегічні цілі промислового підприємства, не завжди враховують фактор часу, швидкість виникнення нових зовнішніх факторів [42].

Е. В. Романовская та Е. П. Козлова не наводять визначення механізму сталого розвитку, а розглядають його через зміст окремих компонентів (рис. 1.13)



Рис. 1.13 Компоненти механізму сталого розвитку (розроблено автором)

Стратегічні цілі організації. Насамперед, необхідно сформулювати основну мету сталого розвитку, яка вибудовується на результатах аналізу взаємодії загальної стратегії підприємства та можливостей сталого розвитку. Будь-яке підприємство прагне досягти певного рівня виробництва,

збільшення

обсягів продажу, прибутковості, підвищення якості продукту, зниження браку та ін. Всі перераховані вище результати діяльності підприємства становлять його цілі.

Методи та інструменти є ще одним елементом механізму. Методи механізму сталого розвитку підприємства є сукупністю прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на керований об'єкт, що забезпечують координацію їх дій у процесі виконання функцій управління для

досягнення мети сталого розвитку. Усі методи слід поділити на економічні, екологічні та соціальні. У машинобудуванні довгі роки переважали адміністративні, командні методи управління, що відповідало принципам побудови та функціонування командно-адміністративної економіки. На сьогоднішньому етапі збільшується роль економічних методів управління, що говорить про перехід до ринкових відносин. Подібний перехід передбачає відмову від безпосередньої, прямої участі держави в управлінні виробничими процесами та виробництвом загалом, вибираються методи лише державного регулювання економіки. До основних інструментів реалізації економічних методів управління відносяться податки, ціни, ліцензії, мита, бюджетне фінансування тощо. Одним із способів застосування цих інструментів управління може бути пільговий режим їхньої дії.

Принципи механізму сталого розвитку забезпечують ефективність функціонування механізму сталого розвитку підприємства: принцип самостійності, принцип відповідальності, принцип самофінансування, принцип зацікавленості, принцип адекватності механізму, принцип гнучкості, принцип оновлюваності, принцип розширеного відтворення, принцип орієнтації споживача. Очевидно, що однозначного набору принципів сталого розвитку підприємства на сьогодні не існує, оскільки у кожного підприємства своя специфіка.

Наступний елемент механізму – фактори, що визначають умови

розвитку підприємства. Вони є суттєвими обставинами у процесі ефективного функціонування підприємства. Їх виділення викликане необхідністю вирішення проблеми забезпечення сталого розвитку підприємства, тобто, набуття нової якості, що визначає посилення та стійкість життєдіяльності організації. Врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також модернізації господарської діяльності всередині організації є основою для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства з метою просування та безперервного розвитку. Для того, щоб оцінити можливість сталого розвитку, необхідно проаналізувати умови та фактори, що впливають на нього.

У процесі господарської діяльності підприємство активно взаємодіє з різними видами систем, присутніх у сучасному світі. Для прийняття стратегічних та тактичних рішень дуже важливо враховувати та аналізувати дані взаємодії. Запорукою успішного господарювання є розпізнавання характеру впливу різних факторів сталого розвитку підприємства.

Оцінка рівня сталого розвитку підприємства не менш важливим компонентом механізму. Оцінка сталого розвитку промислових підприємств у більшості праць враховує вплив економічних, соціальних, екологічних факторів на зовнішньому та внутрішньому рівні.

Останній елемент - оперативне управління – внесення корективів, координація – ще один із найважливіших компонентів механізму сталого розвитку підприємства. Оперативне управління включає в себе аспекти організації виробництва та є засобом координації, що помітно спрощує роботу керівників. Будь-яке управління передбачає прийняття рішень та керуючі впливи на конкретний об'єкт управління, передбачені цими рішеннями.

Таким чином, за даними досліджень, до основних компонентів механізму забезпечення сталого розвитку найчастіше належать стратегічні цілі підприємства, підходи до оцінювання рівня стійкості, методи й

інструменти, принципи, фактори та координуючі впливи.

Підсумовуючи викладене вище, можна визначити, що механізм забезпечення сталого розвитку підприємства являє собою *взаємопов'язану багаторівневу систему економічних конструкцій, форм, інструментів і методів управління, що забезпечують його розвиток у межах певних напрямів.*

Потреба у формуванні такого механізму пов'язана з необхідністю аналізу та оцінки рівня сталого розвитку промислового підприємства, тобто оцінювання впливу на стійкість підприємства внутрішніх факторів його розвитку та для наступного ухвалення рішення про своєчасне коригування стратегії управління підприємством. На рис. 1.14 наведено схематичне подання векторів сталого розвитку підприємства та пов'язаних з ними цілей.

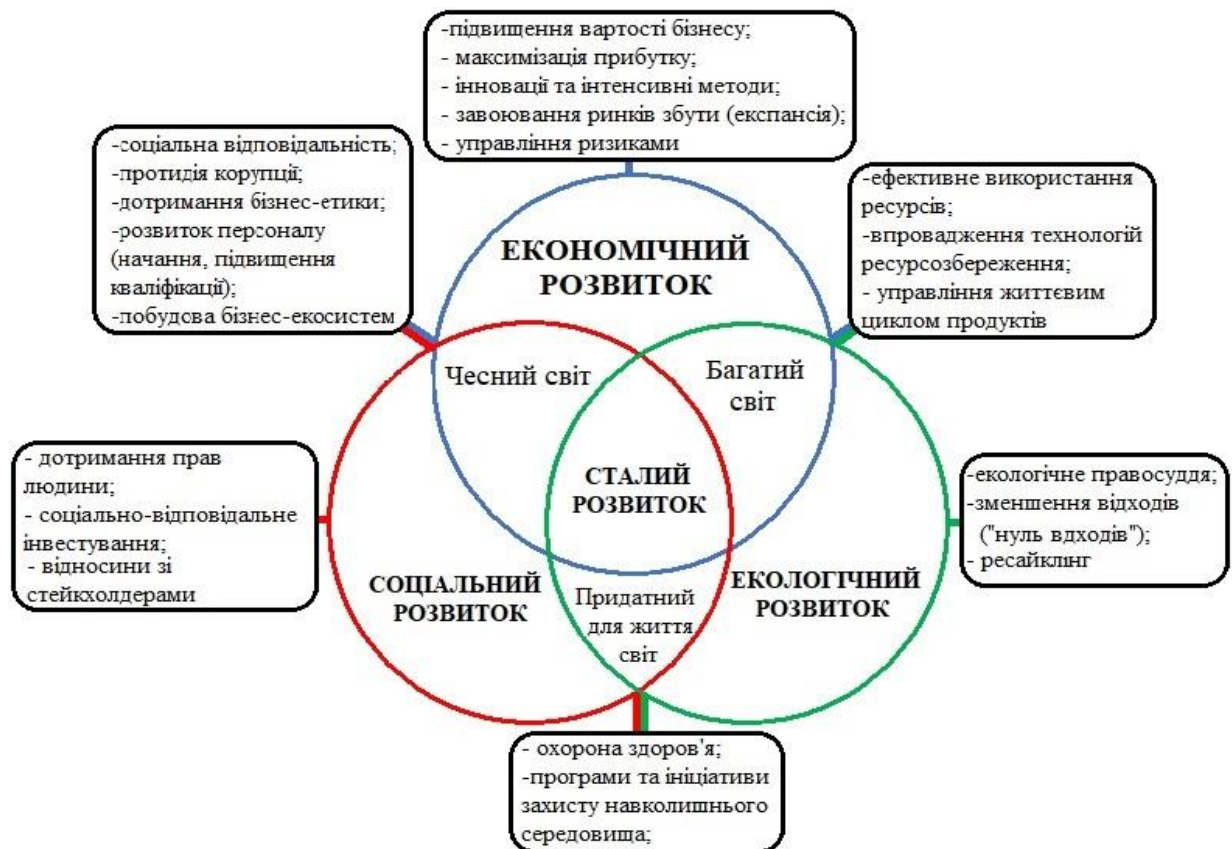


Рис. 1. 14 Вектори сталого розвитку підприємства (розроблено автором)

Формування механізму починається з визначення його елементної бази та уточнення змісту її складових. Уточнений склад механізму сталого

розвитку наведено на рис. 1.15.



Рис 1. 15 Уточнений склад механізму сталого розвитку (розроблено автором)

Видається, що елементний склад механізму повинен також включати об'єкти управління (або напрями трансформації), оскільки в умовах забезпечення сталого розвитку їх спектр є дуже широким і включає як підрозділи підприємства, так і партнерів, конкурентів, постачальників та інших зацікавлених осіб; підсистему інформаційно-організаційного забезпечення й підсистему оцінювання ефективності стратегічного управління, оскільки сталий розвиток – це розвиток гнучкий, отже, побудований на формуванні зворотного зв'язку.



## Висновки до розділу 1

Матеріал, викладений у розділі, присвячений розгляду стратегії сталого розвитку підприємства як об'єкта наукових досліджень: проаналізовано її трактування, елементний склад та характеристики окремих елементів; розглянуто технологію та основні інструменти формування стратегії; визначено місце стратегії у структурі механізму сталого розвитку підприємства.

Поняття «стратегія сталого розвитку підприємства» є комплексним, що об'єднує кілька часткових категорій, а саме: «розвиток», «стійкість», «сталий розвиток», «стратегія» та «стратегія розвитку», які розглянуто з позиції підприємства.

Визначено, що економічна категорія «розвиток» має деякі відмінності від аналогічної філософської у частини керованості, складності та прогресивності змін, а економічна категорія «стійкість» не є відображенням незмінності стану системи, ілюструючи, в більшій мірі, характеристику ефективності та надійності її діяльності, яка створює передумови для подальшого розвитку. Поєднання цих категорій у категорію «сталий розвиток», з одного боку, є спірним (внаслідок протилежного сенсу складових), з іншого боку – досить цікавим з погляду процесу розвитку системи, який можна описати як збалансовану поступальну зміну станів динамічної рівноваги. Дослідження показало, що питання трактування категорії «сталий розвиток підприємства» досить опрацьоване у науковій літературі, однак єдиного підходу досі не існує. Відмінності стосуються як її змісту, так і ознак, і форм реалізації. Слід зазначити, що говорячи про стратегію сталого розвитку підприємства, далеко не всі дослідники дають її визначення, обмежуючись окремими характеристиками, умовами та

принципами реалізації. Найчастіше стратегія сталого розвитку розглядається крізь призму механізму сталого розвитку. Результатом дослідження стало уточнення змісту категорій «розвиток, «стійкість», «сталий розвиток підприємства» та «стратегія сталого розвитку підприємства», а також виділення особливостей, що відрізняють стратегію сталого розвитку від «класичного» варіанта стратегії розвитку.

Визначено, що традиційний інструментарій стратегічного аналізу та планування може використовуватися для формування стратегії сталого розвитку, але технологія розробки такої стратегії має деякі особливості, серед яких наголошуємо на необхідності узгодження цілей стейкхолдерів на етапі стратегічного планування, а також створенні системи інформаційно-організаційного забезпечення та визначенні додаткових критеріїв оцінки ефективності – на етапі реалізації стратегії.

Дослідження показало, що аналіз та оцінка рівня сталого розвитку системи (підприємства) розглядаються крізь призму формування механізму сталого розвитку, інструментом якого і виступає стратегія сталого розвитку, причому структура такого механізму іноді продиктована рівнем аналізованої системи. В результаті дослідження конкретизовано елементний склад механізму сталого розвитку підприємства, як системи мікрорівня, який повинен включати об'єкти управління (або напрями трансформації), стратегічні цілі, підходи до оцінювання рівня стійкості, методи та інструменти, принципи, фактори, координуючі впливи, а також підсистему інформаційно-організаційного забезпечення та підсистему оцінювання ефективності стратегічного управління.

## Список використаних джерел до розділу 1

1. Абдуллаев Н. А. Современные инструменты, методы и технология формирования и обоснования стратегии развития предприятий. *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2008. №10. С. 87-102.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Изд-во "Питер", 1999. 416 с.
3. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. - 343 с.
4. Балашов А. И. Формирование механизма устойчивого развития фармацевтической отрасли: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2012. 38 с.
5. Бекренев И. В., Лозовская Я. Н. Методические аспекты формирования адаптивного механизма устойчивого развития предприятия на основе целевого комплексного подхода. *Вестник РУДН. Серия: Экономика*. 2017. Т. 25. № 2. С. 233-241.
6. Белопольський М. Г., Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2016. № 6. С. 23–33.
7. Белоусов К. Ю. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании: дис. ...канд. экон. наук : 08.00.01, 08.00.05. Санкт-Петербург, 2015. 215 с.
8. Богатирьев І. О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 22 с. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/153096> (дата звернення 10.09.19)
9. Большая экономическая энциклопедия. Москва : Изд-во "Эксмо". 2008. 816 с.
10. Бузимова А. С. Этапы и инструменты разработки стратегии

організації. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. № 8 (47). 2020. С. 131-136.

11. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.

12. Васюткина Н. В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия». *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 236-242. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2014\\_2\\_342014](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2014_2_342014) (дата обращения 07.09.19)

13. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153856> (дата звернення 12.09.20).

14. Винокуров А. А формирование стратегии устойчивого развития вертикально интегрированных нефтяных компаний : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Нижний Новгород, 2007. 24 с.

15. Вишнякова А. Б. Разработка стратегии устойчивого развития промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Самара, 2008. 27 с.

16. Волкова Л. В. Формирование механизмов устойчивого развития промышленного предприятия (на основе рециркуляции изделий): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Новосибирск. 2009. 23 с.

17. Гедройц Г. Ю., Маслак О. І. Сучасні технології стратегічного планування на машинобудівних підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=545> (дата звернення 14.09.20)

18. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228

19. Горловская И. Г. Особенности формирования механизма устойчивого развития промышленных предприятий в условиях перехода к новому технологическому укладу. *Экономические науки*. 2010. № 9(70). С. 203-206.

20. Грузневич Е. С. Развитие, устойчивое развитие и сбалансированное устойчивое развитие и их взаимосвязь на уровне региона: терминологические аспекты. *Россия: тенденции и перспективы развития*. 2017. №12-2. С. 839-844.

21. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018. №18. С. 346-352.

22. Гузикова Л. А. Критика концепции устойчивого развития. *Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сборник трудов XIII международной научно-практической конференции, Пинск, 26 апреля 2019 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.] ; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. Пинск : ПолесГУ. 2019. С. 22-24.*

23. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181.

24. Данилов А.А., Силкина Г.Ю. Принципы функционирования промышленного предприятия в условиях устойчивого развития. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2020. Т.13. №5. С. 82-94

25. Дафт Р. Менеджмент / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 864 с.

26. Дідух С. М. Стратегія сталого розвитку підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4588> (дата звернення 15.09.20)

27. Дойсан-Коровьонкова Н. В. Сталий розвиток підприємства як процес та економічне явище: теоретичні аспекти. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський нац. екон. ун-т. Одеса*. 2014. Вип. 2 (53). С. 48-55.

28. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Стратегия развития предприятия. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2016. №12 (64). С. 3-13.

29. Журова Л.И., Андреева А. А. Этапы процесса формирования стратегии развития предприятия. *Научно-технические ведомости Санкт-*

*Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки.* 2011. №4. С. 146-153.

30. Занора В. Развитие підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник.* 2019. № 6 (61). С. 69-78.

31. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я.* 2006. № 96. С. 33-37. URL: <http://dspace.nbu.v.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf> (дата звернення 12.09.20).

32. Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия. Москва: Аудит-ЮНИТИ, 2003. 134 с.

33. Ерохин В. Ю. Стратегии устойчивого развития предприятий: принципы и критерии разработки. *Социально-экономические явления и процессы.* 2013. № 3 (049) С. 60-62.

34. Іванчук К. О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *«Економіка розвитку» (Economics of Development).* 2014. № 3 (71). С. 84-88.

35. Караханян Г. С. Механизмы формирования стратегий развития промышленных предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2018. 136 с.

36. Козлова Е. П. Формирование механизма устойчивого развития промышленных предприятий на основе технологической трансформации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Нижний Новгород, 2019. 181 с.

37. Кондаурова Д.С. Совершенствование механизма устойчивого развития промышленного предприятия. *Экономика, управление, финансы (II): материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). Пермь: Меркурий, 2012. С. 130 – 132.*

38. Коршунова Э.Т. Оценка эффективности стратегии устойчивого экономического развития районного газораспределительного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва. 2019. 26 с.

39. Коряков А. Г. Механизмы управления устойчивым развитием

промышленного предприятия. *Транспортное дело России*. 2012. №4. С. 52-54.

40. Костін Ю. Д., Левицький Ю. А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.

41. Котртоев И. И., Зенкина И. В. Основные аспекты устойчивого развития организации в современных условиях. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2021. № 2 (104) Часть 2. С. 57—63. URL: <https://research-journal.org/economical/osnovnyye-aspekty-ustojchivogo-razvitiya-organizacii-v-sovremennykh-usloviyax/> (дата обращения: 28.04.2021).

42. Кошельник В. Н. Развитие предприятия: экономическая сущность и видовая классификация. URL: <http://www.jurnal.org/articles/2014/ekon71.html> (дата звернення 14.09.19).

43. Кузнецов С. В. Факторы и инструменты оценки уровня устойчивого развития промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2019. 216 с.

44. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Ознаки та особливості полівекторного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 3-8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2015\\_819\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_819_3) (дата звернення 10.09.20)

45. Кузьміна, О. С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. - 2015. - № 5. - т. 1. - С. 13-21.

46. Кукушкін О. М. Сутність поняття "стратегія розвитку підприємства. *Науковий вісник*. 2005. вип. 15.2 С. 220-226.

47. Лепа Р. Н., Белоброва Н. В. Подходы к формированию стратегии развития промышленного предприятия при переходе к экономике знаний. *Вестник Института экономических исследований*. 2019. №2 (14). С.5-12.

48. Мацнева Е. А., Магарил Е. Р. Устойчивое развитие промышленного

предприємства: поняття і критерії оцінки. *Вестник УрФУ. Серія економіка і управління*. 2012. № 5. С. 25-33.

49. Мельник Л. Г. Поняття про сталий розвиток. *Основи стійкого розвитку*. Суми: Університетська книга. - 2007. С.411-442.

50. Мурашко І. С. Визначення поняття «механізм стійкого розвитку підприємства». *Бізнес-навігатор*. - 2018. - № 6 (49). С. 105-109.

51. Олійник А. П., Крихівський М. В., Крихівська Н. О. Моделювання взаємозв'язку стратегічної стійкості суб'єктів-партнерів. *Бізнесінформ*. 2019. №3. С.122-128.

52. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. вип.21 (Вересень). С. 79-85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33/32> (дата звернення 20.12.20)

53. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7703> (дата звернення: 09.10.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.3

54. Побережний Р. О., Побережна Н. М. Методологічні аспекти сучасних підходів до сутності розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Соціально-економічний розвиток України: проблеми та перспективи* : колективна монографія / ред. О. В. Манойленко. Харків : НТУ «ХП», 2015. Розд. 5. С. 229–242

55. Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників: дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2015. 364 с.

56. Погорєлов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Т.1. Вип. 27(1). С. 30-34.

57. Погорєлов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура*



*народов Причерноморья*. 2006. № 88. С. 75-81.

58. Попова Г. В. Развитие: понятие и сущность (теоретический аспект). *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России*. 2009. №4. С. 139-148.

59. Пултон Д. Как устойчивое развитие повышает успешность бизнеса. URL: <https://www.rolandberger.com/ru/Insights/Publications/Four-key-elements-of-a-successful-sustainability-strategy.html> (дата звернения 27.03.21)

60. Пухальский А. Н., Корсунь К. П., Черданцева О. В. Формирование механизма устойчивого развития предприятия. *Вестник НГУ: Серия «Социально-экономические науки»*. 2012. Т.12. №1. С 26-39.

61. Пухова Ю. И., Суркова Ю. И. Методологические подходы к определению устойчивого развития. *Master`s Journal*. 2015. № 1. С. 363-374.

62. «Развитие». Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. составитель и главный научный редактор А.А. Грицанов. Мн.: Книжный Дом. 2003. 1280 с. (Мир энциклопедий)

63. «Развитие». Толковый словарь Ушакова. [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/994926> (дата звернения 10.09.19)

64. «Развитие». Современная энциклопедия, 2000. [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/39974> (дата звернения 10.09.19)

65. «Развитие». Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. URL: <http://ozhegov.info/slovar/?ex=Y&q=РАЗВИТИЕ> (дата звернения 10.09.19)

66. «Развитие». Энциклопедический словарь, 2009. [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/es/86616/%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%98%D0%95> (дата обращения 10.09.19)

67. «Розвиток». Словник української мови: в 11 томах. Т. 8. 1977. С. 631. URL: <http://sum.in.ua/s/rozvytok> (дата звернення 10.09.19)

68. Романовская Е. В., Козлова Е. П. Содержание механизма

устойчивого развития промышленного предприятия. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2018. № 2 (50). С. 25–30.

69. Самаль С. А., Самаль Л. С. Устойчивое развитие предприятия и экономическая безопасность государства. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 3. С. 92-99.

70. Самосудов М. В. Механизмы управления системной устойчивостью компании. *Современная конкуренция*. 2008. № 4 (10). С. 50-62.

71. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. №2 (30). С.109-116

72. Словник української мови: в 11 томах. Том 4, 1973. С. 695. URL: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm> (дата звернення 15.09.20)

73. Сокіл О. Г. Теоретико-методологічні засади бухгалтерського обліку сталого розвитку сільськогосподарських підприємств : монографія . Мелітополь : ТОВ «Колор Принт». 2018. 454 с.

74. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136-141

75. Стратегія сталого розвитку Миколаївської об'єднаної територіальної громади на 2019 - 2027 роки. URL: <https://mykolaiivka.otg.dp.gov.ua/storage/app/sites/45/uploaded-files/%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3.pdf> (дата звернення 10.10.20)

76. Стратегия устойчивого развития. URL: <https://csrjournal.com/strategiya-ustojchivogo-razvitiya> (дата звернення 15.09.20)

77. Телешевська С. М. Оцінка факторів сталого розвитку підприємств хлібопекарської галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2016. 24 с.

78. Терлецька В. О. Оцінювання розвитку венчурних структур.

*Интеллект XXI*. 2020. № 5. С. 121-126

79. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576с.

80. Тишук І. В. Регіональні механізми стимулювання підприємництва у сфері сільського зеленого туризму : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Мукачево. 2018. 292 с.

81. «Устойчивость» Большой толковый словарь русского языка / [сост. С. А. Кузнецов]. СПб. : Норинт, 1998. 1 536 с.

82. Філіпішина Л. М. Еволюція концептуальних підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету* : зб. наукових праць / ДВНЗ "ПДТУ". Маріуполь, 2017. Вип. 34. С. 172–180. (Серія : Економічні науки).

83. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7271> (дата звернення: 10.01.2020)

84. Цопа Н. В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2009. №2(7). С. 177–185.

85. Чернякова І. С. Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Луганск, 2020. 28 с.

86. Чмель С. Ю. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе гармонизации целей стейкхолдеров : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Москва, 2011. 22 с.

87. Шарафутдинова К. А. Стратегия устойчивого развития розничного торгового предприятия. *Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий* : материалы IV Международной научно-

*практической конференции*, Екатеринбург, 23-24 апреля 2018 г. : в 2-х т. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. Т. 2. С. 159-163.

88. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Ч. 1. Вип. 24. С. 161-165

89. Шаталов М. А., Мычка С. Ю., Лободенко Ю. В. Механизм обеспечения устойчивого развития предприятия. *Исследования молодых ученых: экономическая теория, социология, отраслевая и региональная экономика: сборник статей. Министерство образования и науки РФ, Новосибирский государственный университет, Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук*. 2014. С. 153-156

90. Шестерикова Н. В. Механизм формирования стратегии устойчивого развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2008. № 3. С. 186–193

91. Шестерикова Н. В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Нижний Новгород, 2009. 24 с.

92. Шпак С. А. Категория развития в экономике предприятий. Критические заметки. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 233-241

93. Elkington J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* 36(2): 90-100 p.

94. Dyllick T. and Hockerts K.: 2002, 'Beyond the Business Case for Corporate Sustainability', *Business Strategy and the Environment* 11, p. 130-141.

95. Feil A., Schreiber D. Sustainability and sustainable development: unraveling overlays and scope of their meanings. 2017 *Cadernos EBAPE BR* 15 (3). P. 667-681 URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/3a03/57de547539d901c04802e720b86ba44c3bcf>.

pdf (дата звернення 15.10.20)

96. OECD/DAC. Strategies for Sustainable Development: Practical Guidance for Development Cooperation. OECD : Paris, 2001. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/34/10/2669958.pdf> (дата звернення 15.10.20)

97. Sorina O. Features of Forming an Enterprise Strategy Based on the Sustainable Development Concept. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2021. Vol. 2. - № 1. P. 90–95.

98. Steurer R., Langer M. E., Konrad A., Martinuzzi A. 2005. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: *A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. Journal of Business Ethics*, 61/3, p. 263-281

99. Strategium space. Класифікація методів управління: періодическая система стратегических элементов. URL: <https://strategium.space/news/rytsev-periodic-strategy-system/> (дата звернення 27.03.21)

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Оцінка стану машинобудівної галузі України та основних тенденцій її розвитку

“Машинобудування – науково-технологічне ядро сучасної світової економіки, яке визначає шляхи і напрями майбутнього технологічного розвитку виробництва у галузях промисловості. Наявність, ефективне використання та розвиток науково-технологічних потужностей машинобудівних підприємств є ключовим чинником розвитку не лише машинобудівної промисловості, а й усієї національної економіки, а також формування її конкурентоспроможності на світовому ринку. Світові тенденції свідчать про фундаментальну модернізацію машинобудівної галузі, поширення застосування новітніх технологій, матеріалів та обладнання у виробничому процесі. У цьому контексті ситуація у вітчизняному машинобудуванні потребує вивчення на предмет відповідності світовим трендам та наявності можливостей в українського машинобудівного комплексу успішно конкурувати на світових ринках”. [58, с. 74].

Машинобудівний комплекс — це система галузей, підгалузей, підприємств та організацій, діяльність яких пов'язана з виробництвом засобів виробництва та предметів народного споживання. “Машинобудування є комплексною галуззю переробної промисловості України, яка спеціалізується на проектуванні, виробництві та експлуатації машин та інструментів”; вона охоплює такі секції: “виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво електричного устаткування; виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань;

виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів” [35, с. 74]. Найбільш розвиненими з них в Україні є важке машинобудування, автомобілебудування, сільськогосподарське, транспортне машинобудування, верстатобудування, приладобудування, електротехнічне виробництво, хімічне і нафтохімічне машинобудування. На сьогодні підприємства машинобудівного комплексу становлять велику галузь переробної промисловості України. Ця галузь є основою технічного та технологічного прогресу розвитку народного господарства в цілому.

Підприємства машинобудівного комплексу умовно можна об'єднати в п'ять груп в залежності від ринку, на який орієнтовано їх продукцію (рис. 2.1).

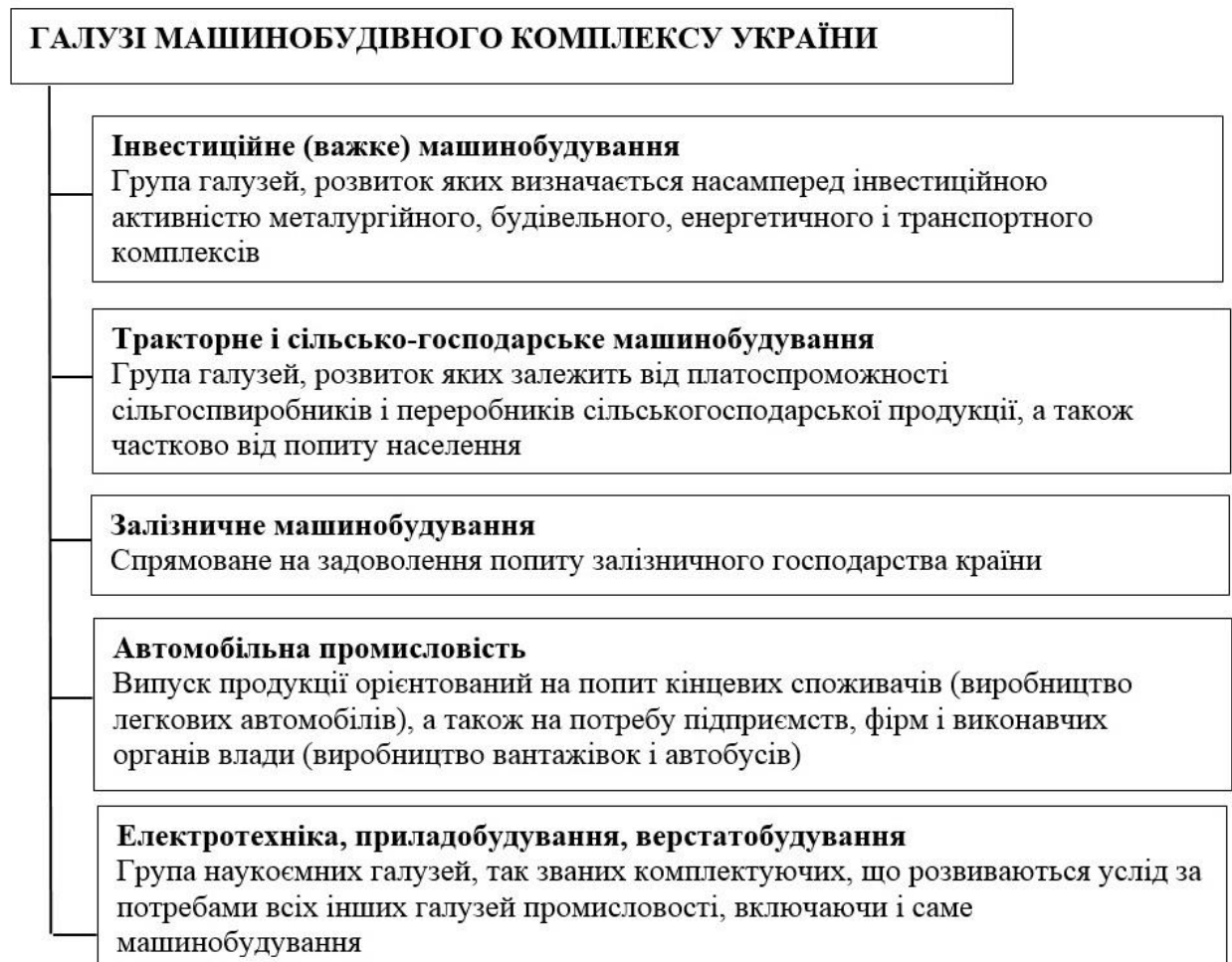


Рис. 2.1 Групування галузей машинобудівного комплексу України (складено на основі [5])

Підприємства даного сектору економіки розташовані в більшості областей нашої країни. Основні центри розташування галузей машинобудування України наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні центри розташування галузей машинобудування України [70]

Галузь машинобудування	Центри розташування
Важке машинобудування	Харків, Дніпро, Кривий Ріг, Маріуполь, Київ, Львів, Дрогобич
Електротехнічна промисловість	Запоріжжя, Харків, Одеса, Київ, Хмельницький, Бердянськ, Полтава, Кам'янець-Подільський
Транспортне машинобудування	Харків, Дніпро, Кременчук, Маріуполь, Миколаїв, Херсон, Київ, Запоріжжя, Львів, Одеса, Луцьк, Мелітополь
Верстатобудування	Харків, Київ, Бердичів, Одеса, Черкаси, Дніпро
Приладобудування	Київ, Харків, Івано-Франківськ, Львів, Суми, Черкаси, Житомир, Луцьк
Сільськогосподарське машинобудування	Харків, Дніпро, Тернопіль, Херсон, Одеса, Київ, Бердянськ, Умань, Новоград-Волинський, Ніжин, Коломия

“Машинобудівна галузь України, маючи багаторічну історію функціонування та цілу низку визнаних у світі технологічних здобутків і досягнень, за сучасних умов переживає далеко не найкращі часи. Втрата російського ринку збуту з часу початку військового конфлікту на Сході України катастрофічним чином вплинула на вітчизняну машинобудівну галузь, орієнтовану насамперед саме на російських споживачів, висвітливши цілу низку проблем функціонування машинобудівних підприємств, які були сформовані протягом кількох останніх десятиліть. Негативні тенденції у машинобудуванні України чітко окреслилися ще з 2011 року, свідченням чому є значне скорочення чисельності діючих у галузі підприємств” [58] (рис. 2.2).

“Водночас протягом досліджуваного періоду відбулися і деякі структурні зрушення – частка фізичних осіб-підприємців, задіяних у галузі, зменшилася з 48,5% у 2010 році до 32,5% у 2018 році. Проте частка суб’єктів малого та мікропідприємництва у машинобудівному комплексі України продовжує займати лідируючі позиції” [58] (рис. 2.3).



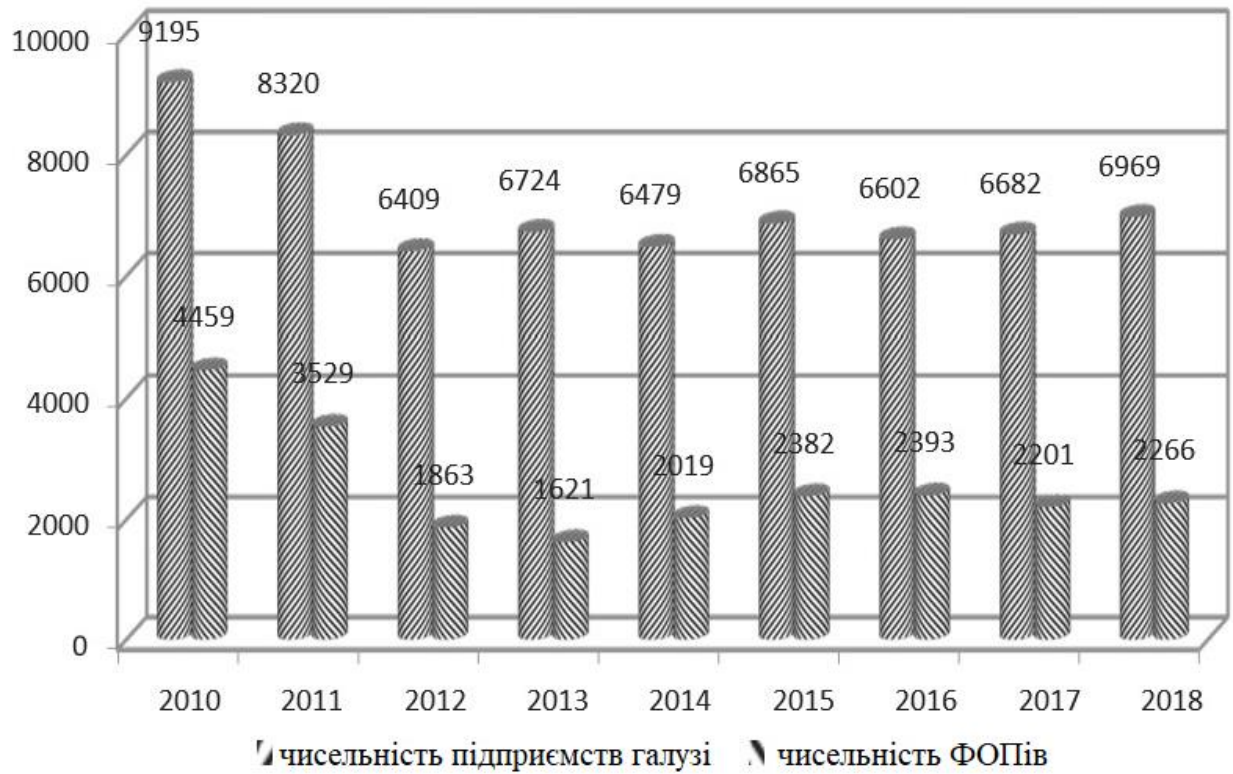


Рис. 2.2 Структура суб'єктів господарювання машинобудівної промисловості України за розміром у 2010–2018 рр. [58, с.75]



Рис. 2.3 Структура суб'єктів господарювання машинобудівної промисловості України за розміром у 2010–2018 рр. [58, с.76]

“Порівнюючи дані рис. 2.2 та 2.3 можемо відзначити, що скорочення чисельності підприємств у машинобудівному комплексі України в 2011–2012 рр. відбулося переважно за рахунок зменшення кількості суб’єктів малого підприємництва, які за наявних на той час умов не мали можливості на рівних конкурувати з більш потужними виробниками” [58].

“Натомість з 2014 року спостерігається значне зменшення чисельності підприємств машинобудівної галузі, які належать до суб’єктів великого та середнього підприємництва. Іншими словами, великі машинобудівні підприємства втрачають ринки збуту і змушені скорочувати обсяги діяльності та зменшувати штат співробітників” [58] (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Динаміка чисельності зайнятих у машинобудівній промисловості у 2010–2018 рр. [58, с.76]**

Рік	Чисельність зайнятих, осіб			
	суб’єкти великого підприємництва	суб’єкти середнього підприємництва	суб’єкти малого підприємництва	з них суб’єкти мікропідприємництва
2010	211433	234296	44771	15508
2011	228835	234647	44131	14643
2012	213150	270079	42183	11387
2013	190791	258461	43543	11605
2014	148120	239665	38365	11401
2015	111015	226737	36533	11316
2016	93366	226696	37699	11598
2017	86745	226631	35987	12230
2018	99193	226580	35761	12984
Темп зростання у 2018 р. до 2010 р.	46,9	96,7	79,9	83,7

“Слід відзначити, що скорочення чисельності зайнятих спостерігається як на великих, так і на малих та середніх підприємствах машинобудівного комплексу України. Проте якщо чисельність зайнятих на великих підприємствах машинобудівної галузі скоротилася впродовж досліджуваного періоду на 53,1%, то на середніх – лише на 7,6%. На малих підприємствах машинобудівної галузі також відбулося помітне скорочення чисельності зайнятих – впродовж досліджуваного періоду було вивільнено 20,1%

зайнятих. Загалом у напрямі вивільнення робочої сили у вітчизняній машинобудівній галузі спостерігаються тенденції, аналогічні загальносвітовим – підвищення рівня технологічної складності і, як наслідок, автоматизації виробничих процесів, що вимагає меншої чисельності працівників. Як і лідери світової машинобудівної галузі, український машинобудівний комплекс щорічно нарощував обсяги виробництва і збуту продукції в період з 2016 по 2018 рр.” [58] (рис. 2.4).

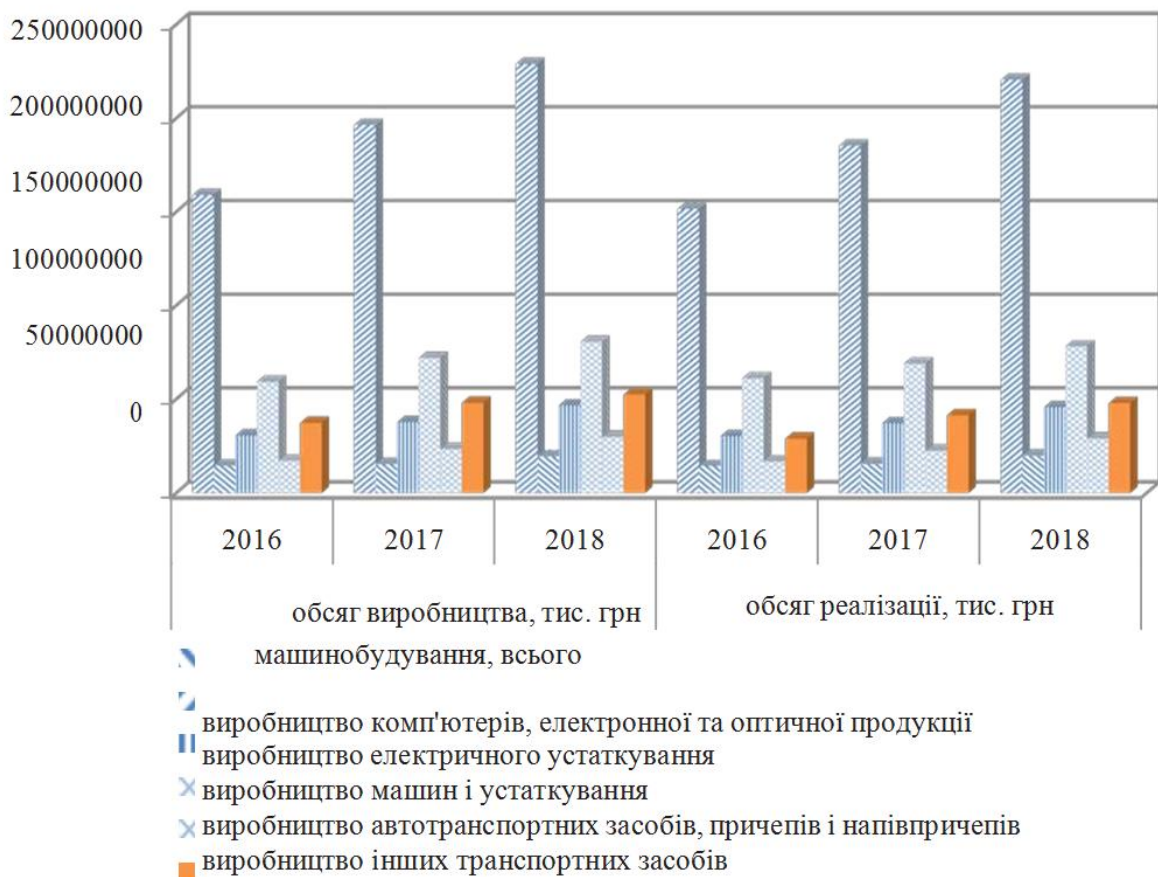


Рис. 2.4 Обсяги виробництва та реалізації продукції машинобудівної промисловості України у 2016–2018 рр. [58, с. 77]

“Найбільший внесок у формування ВВП України машинобудівною промисловістю здійснюється саме виробниками машин і устаткування промислового призначення, хоча його частка і знизилася з 37,3% у 2016 р. до 35,1% у 2018 р.” [58].

Проте далі тенденція змінилася. В Україні більшість підприємств

машинобудування у 2019-2020 роках проходить через період скорочення виробництва (див. рис. 2.5).



Рис. 2.5. Індекси обсягів продукції в машинобудуванні (крім ремонту та монтажу машин і устаткування) за 2013-2020рр. (у % до попереднього року)

Примітка: складено автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України, Офіційний сайт Міністерства економіки України (Сектор машинобудування))

“Оцінка наведених індексів промислової продукції машинобудування в цілому (рис. 2.5) та за окремими напрямками (див. Додаток А) свідчить про те, що з 2010 по 2014 роки відбувалось різке скорочення обсягів виробництва з 142,4% у 2010 році до 79,4% у 2014 році. З 2015 по 2018 рік відбувалось щорічне зростання обсягів машинобудівного виробництва до 112,4% у 2018 році, а потім падіння на 32,4% за 2 роки до 80,4% у 2020 році. Аналіз індексів промислової продукції машинобудування в розрізі окремих галузей за період 2010-2020 рр. свідчить, що найбільш позитивні тенденції до розвитку показує виробництво електричного устаткування, яке у 2014 р. зросло на 9,8%, тоді як в інших підгалузях відбувалось скорочення темпів виробництва, а у 2020 р. показало найменше скорочення з усієї галузі – лише на 4,6%. Найбільші тенденції до спаду демонструє галузь виробництва автотранспортних засобів,

причепів і напівпричепів – так показник її ІПП у 2014 досяг свого мінімуму за декаду і становив 64,3%, а у період 2019-2020 рр. відбулося скорочення виробництва з 115,3 % до 71%” [72, с. 231].

“Другим за внеском напрямом виробництва у валовий внутрішній продукт України від машинобудівної галузі є виробництво інших транспортних засобів (суден і човнів, повітряних і космічних літальних апаратів, військових транспортних засобів тощо) з часткою 21,7% у 2018 році. Вказаний напрям виробництва у машинобудівній галузі України впродовж останніх років набув нового поштовху у розвитку, особливо в частині військової техніки, що пояснюється об’єктивними причинами. У результаті у 2019 році 42% зайнятих у машинобудівній промисловості України працювали саме на підприємствах з виробництва автотранспортних та інших транспортних засобів” [58] (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Структура зайнятих у машинобудівній промисловості України за напрямами виробництва у 2019 р., % [58, с. 77]

“Можемо відзначити, що головними роботодавцями у машинобудівній галузі країни є саме підприємства з виробництва автотранспортних засобів та сектору важкого машинобудування. Отже, прояв кризових явищ за цими виробничими напрямами стане надто значним викликом для української економіки і може призвести до її стагнації” [58, с.

75-77].

Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) у цілому по промисловій діяльності та машинобудівній галузі за 2014-2020 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами виробництва за 2014-2020 рр.**

Показники		Промисловість України	Машинобудування (разом), в т.ч.	Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	Виробництво електричного устаткування	Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших груп	Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів
2020 р.	млн. грн.	3236369,1	197343,6	15741,0	35850,0	72490,3	73262,3
	у % до підсумку	100	6,1	0,5	1,1	2,2	2,3
2019 р.	млн. грн.	3019383,1	212027,3	16839,9	40850,8	71083,1	83253,5
	у % до підсумку	100	7,2	0,6	1,4	2,4	2,8
2018 р.	млн. грн.	3045201,9	208676,4	16975,2	43098,9	70237,3	78365,0
	у % до підсумку	100	6,9	0,6	1,4	2,3	2,6
2017 р.	млн. грн.	2625862,7	168281,9	13783,3	32986,9	59767,7	61744,0
	у % до підсумку	100	6,4	0,5	1,2	2,3	2,4
2016 р.	млн. грн.	2158030,0	131351,8	12366,1	26594,6	50105,3	42285,8
	у % до підсумку	100	6,1	0,6	1,2	2,3	2,0
2015 р.	млн. грн.	1776603,7	115261,7	8772,9	24038,5	41998,0	40452,3
	у % до підсумку	100	6,5	0,5	1,3	2,4	2,3
2014 р.	млн. грн.	1428839,1	101924,7	8133,4	21005,7	33524,8	39260,8
	у % до підсумку	100	7,1	0,6	1,5	2,3	2,7

Примітка: побудовано автором на основі [25] (Офіційний сайт Державної служби статистики України)

Як свідчать дані, обсяги реалізованої продукції машинобудування

складали близько 14% від загального обсягу промислового виробництва України у 2014 р., проте у 2020 р. їх частка зменшилась до 12,2%. При цьому з 2014 р. також відбувається зменшення обсягів виробництва підприємств машинобудування, які є провідним напрямом галузі, що говорить про накопичення кризових проявів (рис. 2.7).

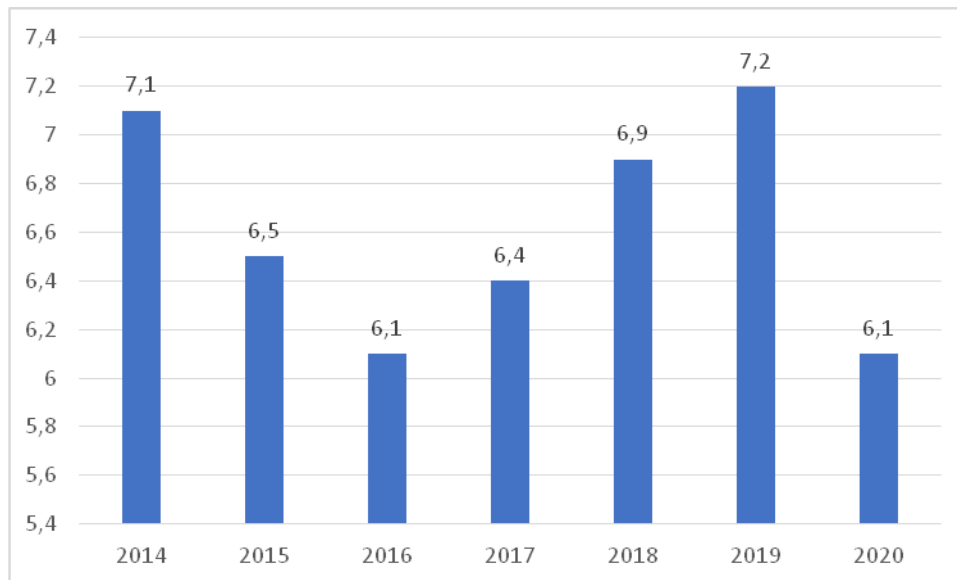


Рис. 2.7 Зміна питомої ваги машинобудування в промисловості України за 2014–2020 рр., % (побудовано автором)

“Цікавою є структура експорту у 2019 році: із усіх виготовлених електродвигунів, генераторів і трансформаторів було експортовано 46,7%; побутових приладів – 67,3%; машин і устаткування загального призначення – 57,4%; автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів – 66,3%; вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів – 92,9%. На жаль, ці дані є свідченням не стільки високої конкурентоспроможності галузі, скільки низького платоспроможного попиту усередині країни та нерозвиненості ринків збуту” [61].

“Найменш розвиненим на теренах нашої держави продовжує залишатися такий напрям машинобудівної промисловості, як виробництво комп’ютерів, електронної та оптичної продукції, тоді як вітчизняні підприємства саме вказаного напрямку демонструють стабільність позитивних фінансових результатів діяльності навіть у складні для всіх

інших суб'єктів господарювання машинобудівної галузі роки” [58](табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових результатів діяльності до оподаткування підприємств машинобудівної промисловості України у 2016–2019 рр.**

Напрямок виробництва	Рік				Темп зростання до попереднього року, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Машинобудування всього, тис. грн	-1049,7	6374,1	7146,3	15541,5	607,2	112,1	217,5
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	402,2	861,9	1030	976,7	214,3	119,5	94,8
Виробництво електричного устаткування	-385,8	447,7	2820,1	2555,5	316,0	629,9	90,6
Виробництво машин і устаткування	-441,5	1420,9	1091,1	4976,8	521,8	76,8	456,1
Виробництво автотранспортних та інших транспортних засобів	-624,6	3643,6	2205,1	7032,5	1583,3	60,5	318,9

*Побудовано за даними [58, С. 78]*

“Так, за підсумками 2016 р. лише виробники комп'ютерів, електронної та оптичної продукції в сукупності отримали сукупний позитивний фінансовий результат діяльності до оподаткування” [58].

“Переломним для вітчизняного машинобудівного сектору, як свідчать дані табл. 2.4, став 2016 рік, впродовж якого були отримані значні сукупні суми збитків виробничими підприємствами галузі. Проте вже з 2017 р. ситуація значно покращилася, і впродовж досліджуваного періоду спостерігався значний щорічний приріст сукупних позитивних фінансових результатів машинобудівних підприємств до оподаткування” [58].

“Позитивною динамікою впродовж досліджуваного періоду характеризувався і показник частки прибуткових підприємств машинобудівної промисловості (рис. 2.8). Так, у складний для машинобудівної галузі України рік – 2016-й – 37,7% суб'єктів господарювання отримали збиток від основної діяльності, проте вже у 2017 р. таких підприємств було всього 25,2%” [58].

“Тобто, загалом спостерігається позитивна тенденція у напрямі забезпечення прибутковості діяльності виробництв у машинобудівній промисловості. Варто відзначити, що найменшим рівнем збитковості



характеризуються підприємства з виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – за підсумками 2019 р. частка суб'єктів господарювання, що отримали збиток від основної діяльності, становила лише 12,5%” [58].



Рис. 2.8 Динаміка структури підприємств машинобудівної промисловості України за показником прибутковості у 2016–2019 рр. [58, с.78]

“Рівень збитковості діяльності з виробництва автотранспортних та інших транспортних засобів становить близько 30% (рис. 2.9)” [58].



Рис. 2.9 Структура підприємств машинобудівної промисловості в розрізі видів виробництва за показником прибутковості діяльності у 2019 р. [58, С. 79]

“Аналіз динаміки показників рентабельності основної діяльності машинобудівних підприємств також засвідчує, що найбільш прибутковою у вітчизняній машинобудівній індустрії є діяльність з виробництва комп’ютерів, електронної та оптичної продукції (рис. 2.10)” [58].

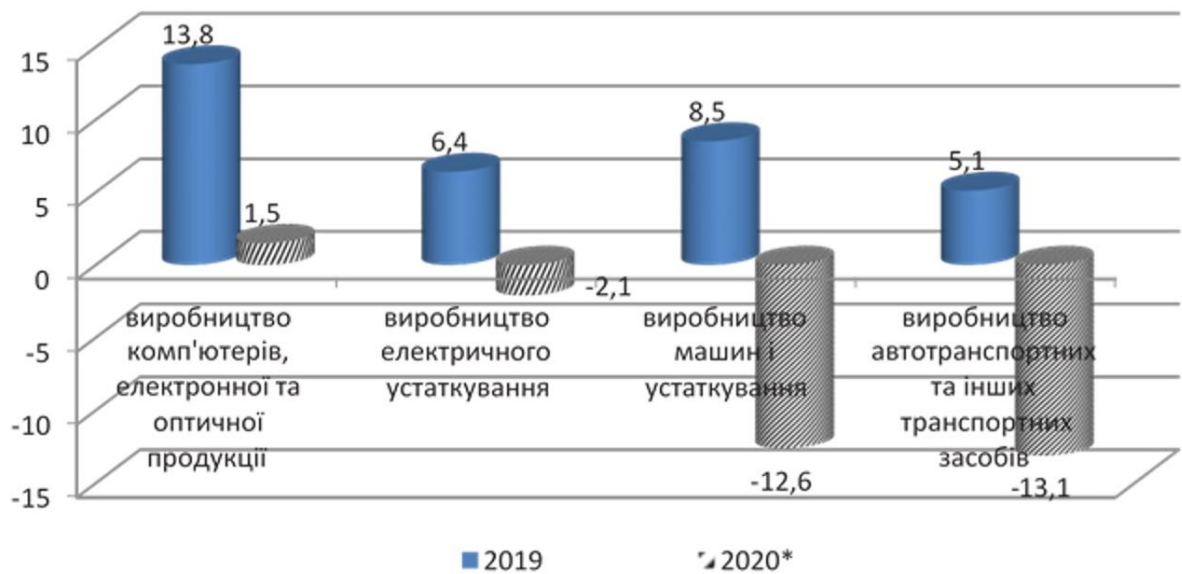


Рис. 2.10. Динаміка показників рентабельності основної діяльності підприємств машинобудівної промисловості України у 2019–2020 рр. за видами виробництва\* (\* дані за перше півріччя) [58, С. 79]

“Як бачимо, якщо у попередні роки машинобудівна промисловість України спромоглася переорієнтувати виробництво, відшукати нові ринки збуту і почати нарощувати обсяги виробництва та прибутковості діяльності, то у 2020 р. спостерігається новий виток кризи вітчизняного машинобудівного сектору. Звісно, основною причиною такої ситуації є пандемія COVID, яка негативно позначилася на всій світовій економіці, однак швидкість відновлення докризових обсягів виробництва й реалізації продукції машинобудівного сектору та повернення компаніями належної їм частки на світовому ринку визначатиметься, насамперед, інноваційною спрямованістю виробництва, технологічним рівнем обладнання і виробничих процесів та спроможністю підприємств генерувати і втілювати інноваційні ідеї. Однак частка вітчизняних машинобудівних підприємств, які

здійснюють інноваційну діяльність, надто незначна” [58] (рис. 2.10), а кількість машинобудівних підприємств, які здійснювали НДР також значно зменшилась (рис. 2.11)



Рис. 2.11. Рівень інноваційної активності підприємств машинобудівної промисловості України за видами виробництва у 2016–2018 рр., % [58, С. 80]



Рис. 2.12 Кількість машинобудівних підприємств України, які здійснювали НДР, за окремими напрямками, одиниць (побудовано автором)

“Якщо ж аналізувати кількість інноваційних розробок, впроваджених вітчизняними підприємствами машинобудівної галузі, то

безумовним лідером за цим критерієм є підприємства з виробництва машин і устаткування” [58] (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Структура інноваційних розробок машинобудівних підприємств України за видами виробничої діяльності у 2016–2018 рр., % [58, С. 80]

“Так, підприємствами сектору важкого машинобудування впродовж досліджуваного періоду щороку впроваджувалося близько 52% інноваційних процесів від їх загальної кількості у вітчизняній машинобудівній галузі, близько 60% видів інноваційної продукції та встановлювалося більше 60% інноваційного обладнання” [58].

“Друге місце посідають виробники автотранспортних та інших транспортних засобів. Варто відзначити, що вони в аналізованому періоді більше орієнтувалися саме на впровадження інноваційних процесів у виробничу діяльність, аніж на розроблення інноваційної продукції чи на оновлення виробничого обладнання. Так, частка інноваційних процесів, впроваджених суб'єктами господарювання, діяльність яких пов'язана з виробництвом автотранспортних та інших транспортних засобів, впродовж досліджуваного періоду коливалася з 32,5% до 38,5%, тоді як частка

впроваджених ними видів інноваційної продукції становила від 18,1% до 29,2%. Виробники автотранспортних та інших транспортних засобів найменше у своїй інноваційній діяльності орієнтовані на оновлення виробничого обладнання та устаткування – лише у 2018 р. значна частка їхніх інноваційних витрат пішла на впровадження нових машин, що становило 20,8% серед усіх видів встановленого інноваційного виробничого обладнання вітчизняними машинобудівними підприємствами” [58].

“Найбільше в своїй інноваційній діяльності орієнтовані на оновлення виробничого обладнання саме виробники електричного устаткування. Зокрема, їхня частка у загальній структурі впровадженого інноваційного обладнання по галузі в аналізованому періоді становить від 5,8% до 16,1%.” [58].

“Найменша ж кількість інноваційних розробок за всіма напрямками спостерігається серед виробників комп’ютерів, електронної та оптичної продукції. Це пояснюється тим, що саме цей сектор вітчизняного машинобудування наразі є найбільш прибутковим. Однак такий підхід, хоча і є стратегічно неправильним, найбільш характерний для вітчизняної машинобудівної галузі. Машинобудівні підприємства за останні десятиріччя хоча і перелаштувалися на функціонування в умовах відкритої ринкової економіки, проте не набули достатньої активізації інноваційності в технологічному розвитку” [58, С. 78-81].

Серед факторів, що стримували інноваційну діяльність, фахівці визначають такі: “нестача власних коштів, на це вказали майже 81,7% промислових підприємств; недостатня фінансова підтримка держави — 50,9%; великі витрати на інновації — 49,3%; недосконалість законодавчої бази — 33,5%; високий економічний ризик — 32,5%; тривалий термін окупності інновацій — 30%; нестача інформації про нові технології — 17,1%; відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями — 16,7%; нестача інформації про ринки збуту — 15,2%; відсутність попиту на продукцію та несприятливість підприємств до

нововведень — 14,4%; відсутність кваліфікованого персоналу — 13,7%” [63].

“Проведене дослідження основних результатів та тенденцій технологічного оновлення вітчизняних підприємств машинобудівної галузі дозволило констатувати початок поступового відродження машинобудівного сектору України. Розвиток машинобудівної промисловості України відбувається відповідно до загальносвітових тенденцій скорочення чисельності зайнятих та нарощування обсягів виробництва за рахунок підвищення рівня автоматизації виробничих процесів. На даному етапі головною проблемою залишається низький рівень інноваційної активності машинобудівних підприємств, які здебільшого починають роботу над впровадженням інновацій та оновленням технологій і процесів у виробництві лише перед загрозою повної зупинки виробництва за відсутності ринків збуту” [58].

“Однак висока швидкість технологічних змін у світовому промисловому секторі та значна інноваційна активність машинобудівних підприємств провідних держав щоразу ускладнюють доступ вітчизняним виробникам до світових ринків збуту, а за наявного підходу до інноваційної діяльності серед українських виробників – можуть взагалі витіснити їх з конкурентної боротьби. Саме тому технологічна модернізація машинобудівного сектору – стратегічне завдання державного рівня, виконання якого потребує якнайшвидшого розроблення та впровадження відповідних державних програм та механізмів ” [58].

Перешкодами для зростання експорту машинобудівної галузі в Україні на цей час є:

- відсутній внутрішній аудит сектору
- недостатній рівень конкурентоспроможності української продукції порівняно з імпортованими аналогами внаслідок застарілих основних виробничих фондів, технологій, номенклатури продукції;
- низька диверсифікація ринків збуту товарів сектору машинобудування та пошук джерел постачання комплектуючих матеріалів і

запасних частин для випуску готової продукції;

- повна або часткова втрата підприємств на непідконтрольній території (19,7% знаходиться на території Луганської і Донецької областей);

- низький рівень впровадження інноваційних розробок, проведення модернізації існуючих виробництв, залучення інвестицій для розвитку діючих і відкриття нових промислових об'єктів;

- торговельні перешкоди для експорту машинобудівної продукції (захисні заходи інших країн, технічне регулювання);

- відсутність Національної системи сертифікації в Україні, необхідність адаптування українських стандартів до світових та європейських;

- необхідність спрощення митної системи та послаблення податкових навантажень;

- низький рівень активності підприємств, їх обізнаності, особливо малих та середніх, щодо змін у законодавстві, пропозицій, запрошень до участі у діючих заходах тощо;

- відсутність інформаційної платформи для суб'єктів господарювання, особливо МСБ, щодо порядку та правил експортування продукції до «ринків у фокусі» [43]

За даними ДП “Укрпромзовнішекспертиза”, яке проводило глибинні інтерв'ю компаній у фокусі, а також масові опитування найбільших експортерів, “серед зовнішніх бар'єрів здійснення експорту найбільш суттєвими машинобудівний сектор вважає” [26]:

- відсутність з боку держави фінансових інструментів підтримки, висока вартість кредитування експортних операцій

- слабка зовнішня інституційна інфраструктура підтримки експорту;

- довготривалість процедури та висока вартість отримання сертифікатів відповідності;

- негативний імідж України та українських компаній за кордоном;

Найбільш вагомими внутрішніми бар'єрами здійснення експорту

підприємства вважають:

- недостатність фінансових ресурсів для початку експорту та його розвитку, тобто недостатність інвестицій в зовнішньоекономічну діяльність.
- недостатність коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що обумовлює низький рівень інноваційності товарів, що виробляються і, як наслідок, низьку конкурентоздатність продукції на зовнішніх ринках [26, с.12].

В той же час, переважна більшість респондентів вважає, що митні процедури не є перешкодою для здійснення експорту. При чому практично всі відмітили кардинальне покращення роботи митниці в останні роки. Аналогічна оцінка звучала і щодо повернення ПДВ – в останні роки ця проблема суттєво знизилася своє значення для більшості підприємств в Україні.

Серед компаній у фокусі близько половини вважають, що змогли б наростити експорт на 20-50% у випадку подолання критичних бар'єрів. Ще 20% могли б наростити експорт менше ніж на 20%. В той же час четверть крупних експортерів вважають за можливе збільшити експорт в кілька разів. Що стосується дрібних експортерів, то 15% респондентів вважають, що не зможуть наростити експорт навіть при подоланні ключових бар'єрів. 26% вважають що зможуть збільшити експорт менше ніж на 20%, а ще 28% впевнені, що мають потенціал для нарощення експорту в межах 20-50%.

Таким чином, фактично 70% компаній вбачають можливості в нарощуванні експорту в обсягах не більше 50%. В той же час тих, хто вважає за можливе збільшити експорт в кілька разів – всього лише 16%.

Для рішення вказаних проблем ДП «Укрпромзовнішекспертиза» пропонує перелік пріоритетних заходів стимулювання експорту продукції машинобудування. Її розробка відбувалася на основі комплексного методичного підходу, який включав себе наступні структурні елементи:

- аналіз бар'єрів, що стримують розвиток експорту машинобудівних компаній;



- бенчмаркінг - порівняльний аналіз інструментів підтримки експорту, які в поточний час використовуються в сусідніх країнах, з якими Україна конкурує на зовнішніх ринках, наприклад, Польща та Туреччина;

- висновки щодо відповідної індустріальної політики, яка б стимулювала перехід машинобудування на інноваційний шлях розвитку, збільшення створення в Україні доданої вартості та розширення конкурентоздатного продуктового набору.

За результатами дослідження були ідентифіковані наступні основні сфери втручання держави в рамках стимулювання експорту машинобудівної продукції:

- оцінка відповідності продукції стандартам та регламентам країн-імпортерів;

- стимулювання інноваційної діяльності та інтеграція інструментів Індустрії 4.0;

- тарифне регулювання імпорту;

- розвиток інституційної інфраструктури підтримки експорту;

- фінансова підтримка експорту, кредитування та страхування експортних операцій;

- державна політика міжнародного сприйняття України як постачальника машинобудівної продукції;

- кадрове забезпечення експорту

- інформування експортерів щодо програм підтримки експорту

- промислова політика стимулювання виробництва машинобудівної продукції в Україні, зокрема тарифна.

В рамках зазначених сфер втручання були розроблені стимулюючі заходи, які в стратегічній перспективі дозволять значно підвищити обсяги експорту машинобудівної продукції. Зокрема, такі заходи включають:

- запуск в роботу експортно-кредитного агентства

- створення Фонду стимулювання експорту, формування офісів торгівельних представників за кордоном, адаптація українського

законодавства до європейського у сфері відповідності продукції, збільшення фінансування Фонду розвитку інновацій;

- створення регіональних центрів підтримки експорту, проведення освітніх семінарів, тренінгів та ін.

Основною проблемною зоною нарощення експорту машинобудування є слабка виробнича позиція України, чи, іншими словами, низька пропозиція конкурентоздатних товарів. Отже, широким фактором, що обмежує експорт, є блок виробничих проблем, основні з яких наступні:

- малі масштаби виробництва і низька продуктивність праці
- низька інтенсивність інноваційної діяльності
- відсутність компонентів та матеріалів українського виробництва
- низький внутрішній попит і висока конкуренція із закордонними виробниками, що мають різні інструменти підтримки і вільний доступ до ринку України.

- кадровий голод та інтенсивна інтеграція кращих спеціалістів, зокрема ІТ сектору, у виробничі процеси за межами України.

Таким чином, основна розв'язка проблеми експорту машинобудівної продукції лежить в площині промислової політики. Тобто, експортна стратегія має бути тісно інтегрована з стратегією розвитку промисловості і виходити з неї [26, с. 12-14].

“Для вирішення ряду нагальних проблем, що склалися у машинобудівній галузі, потрібно провести цілий комплекс заходів, з-поміж яких, як першочергові, можна виділити” [34, с. 119; 51, с. 448; 7]:

- визнання на державному рівні пріоритетності розвитку машинобудівного комплексу;

- розробка ефективних програм та стратегій розвитку галузі із чітким визначенням джерел фінансування;

- переоснащення та модернізація галузі із застосуванням передових технологій та обладнання, для забезпечення можливості виготовлення якісної високотехнологічної та наукомісткої продукції;

- стимулювання інноваційного розвитку підприємств та розробки новітніх технологій;
- забезпечення диверсифікації та інтенсифікації виробництва;
- створення спільних підприємств, інноваційно-виробничих кластерів та інтелектуально-інноваційних центрів з метою відновлення взаємозв'язку між науково-дослідними установами та конструкторськими підрозділами суб'єктів машинобудування, включення машинобудівного комплексу України в глобальні технологічні ланцюги доданої вартості;
- активізація зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств, збільшення частки готової продукції (а не лише деталей та комплектуючих) у загальному обсязі експорту;
- збільшення кількості державного замовлення машинобудівної продукції з метою підтримки підприємств галузі, використання ефективних важелів впливу на функціонування й управління машинобудівним комплексом;
- впровадження пільгового кредитування за зниженими відсотковими ставками за кредитами, що отримані з метою технічного переоснащення підприємств” [34, с. 119; 51, с. 448; 7].

## 2.2 Діагностика потенціалу розвитку машинобудівного підприємства

Однією із раніше відзначених особливостей формування та реалізації стратегії з урахуванням концепції сталого розвитку є базові принципи, на які вона спирається. Концепція сталого розвитку, викладена в доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища й розвитку “Наше спільне майбутнє”, окреслює такі головні принципи: розвиток повинен мати такий характер, щоб задоволення потреб людей, які живуть нині, не перешкоджало задоволенню потреб майбутніх поколінь (принцип відповідальності перед

майбутнім); відносний рівень обмежень у сфері експлуатації природних ресурсів; необхідність задоволення елементарних потреб усіх людей для реалізації їх надій на більш благополучне життя (принцип справедливого розподілу ресурсів); узгодження способу життя та темпів зростання чисельності населення з продуктивним потенціалом екосистеми. Проблема полягає в тому, що у вихідному вигляді ці принципи можуть бути застосовані до систем гіпер-, мега- і макрорівнів. Використання їх на мікрорівні має ряд особливостей, пов'язаних з обмеженою в часі тривалістю функціонування підприємств, переважанням принципу максимізації прибутку як цільового пріоритету, сильним впливом конкуренції, що накладає відбиток на вибір засобів досягнення переваг та побудову системи взаємодії між окремими підприємствами, відсутність реальної здатності оптимізації використання виробничих ресурсів (унаслідок причин цінового, юридичного, політичного характеру тощо). Тому для використання на рівні підприємства ці принципи необхідно адаптувати та конкретизувати.

Наразі серед науковців немає єдиного підходу до опису принципів сталого розвитку на рівні бізнес-систем, проте неодноразово робилися спроби їх систематизації.

Так, у роботі [18] Грицина Л. говорить про два підходи до розгляду цих принципів. Перший описує їх з погляду системності (системного підходу) та включає такі види як:

- 1) принцип системності, заснований на розгляді об'єкта як сукупності взаємозалежних елементів та врахуванні численних взаємозв'язків між ними;
- 2) принцип адаптивності, що передбачає пристосування стратегії (і, відповідно, об'єкту управління) до змін середовища;
- 3) принцип цілеспрямованості, що полягає у встановленні перспективних, довгострокових та короткострокових цілей, які є реальними та досяжними відповідно до ідеї стійкого розвитку, а також співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами;
- 4) принцип динамічності (гнучкості), який передбачає, що зміни одного

параметра призводять до зміни інших; це відображається в системі показників та дає можливість визначити стан системи у будь-який момент часу;

5) принцип компетентності, що передбачає облік та охоплення всіх сфер діяльності керованого об'єкта;

6) принцип ієрархічності, що передбачає багаторівневість організаційної структури;

7) принцип зворотного зв'язку, що передбачає отримання системою управління своєчасної та оперативної інформації про стан керованого об'єкта;

8) принцип цілісності, що передбачає залежність кожного елемента системи від його місця та функції всередині цілого (стосовно підприємства – рівномірний розвиток всіх його підсистем та збереження їх єдності);

9) принципи раціонального використання ресурсів та ресурсозбереження, що передбачають раціоналізацію та підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Денисов К. А. доповнює цей перелік принципом обґрунтованості, що передбачає виділення ресурсів лише під чітко сформульовані та необхідні цілі, принципом обліку статичних та динамічних показників стійкості розвитку, а також принципом результативності, який пов'язано з отриманням реального комерційного ефекту від реалізації стратегії розвитку [24].

В основі другого підходу лежить розгляд принципів з позиції єдності соціальної, економічної та екологічної складових, причому серед дослідників спостерігається значне розмаїття трактувань. Так, Пилипенко С. М. до описаних вище принципів адаптивності, динамічності та цілісності додає такі:

1) принцип збалансованості, під яким розуміється досягнення балансу розвитку соціальної, економічної та екологічної сфер діяльності підприємства;

2) принцип забезпечення стійкості, що передбачає рівновагу природної (екологічної), виробничої та соціально-економічної сфер;

3) принцип екологічної мотивації, що зумовлює коригування мотиваційних інструментів задля досягнення цілей екологізації економіки.

Крім цього, автор інакше трактує принцип цілеспрямованості, розглядаючи його як “надання системі імпульсів саморозвитку завдяки наявності розвиненого науково-технічного та виробничого потенціалів, що забезпечують гармонізацію з навколишнім середовищем та допускають екологічну спрямованість соціально-економічного розвитку” [50].

Грицина Л. розглядає наступний склад принципів цієї групи:

- принцип економічної раціональності, відповідно до якого будь-які заходи, що забезпечують сталий розвиток, повинні формуватися з урахуванням основної мети підприємства – максимізації прибутку на короткостроковій та довгостроковій перспективі;

- принцип інноваційності - як джерело саморозвитку - у довгостроковій перспективі для досягнення своєї основної мети підприємство має надавати перевагу інтенсивним методам;

- принцип обережності (стосовно екологічної та соціальної сфер), що передбачає перевірку будь-яких дій, вкладених у досягнення основної мети підприємства, щодо їх можливого впливу екологію і суспільство;

- принцип економізації екологічного та соціального впливу, що передбачає трансформацію зовнішніх екологічних та соціальних факторів, що формуються під впливом діяльності підприємства, у внутрішні витрати виробництва та подальшу їх інтеграцію у процес ринкового ціноутворення [18, с. 39].

Гальчак Х.Р. пропонує розглядати такі ключові принципи стратегії сталого розвитку:

- принцип обережності – збереження сучасного стану довкілля від необоротних змін;

- принцип “передбачати і запобігати” як дешевшу та менш ризиковану

альтернативу усунення шкоди навколишньому середовищу;

- принцип екологізації виробництва – що передбачає перехід на екологічно безпечні технології зниження рівня техногенної навантаження на довкілля;

- принцип “забруднювач платить”, який зобов'язує повністю відшкодовувати вартість екологічної шкоди;

- принцип підзвітності – говорить про необхідність визначення компанією рівня впливу її діяльності на довкілля та обов'язкову відповідальність за подібні дії;

- принцип гуманності – його спрямовано створення оптимальних умов інтелектуального і соціального розвитку працівників, визнання природного права кожної особи на свободу, індивідуальність, соціальну захищеність та розвитку здібностей [11, с. 71-72].

У наукових працях зустрічається також третій підхід до класифікації принципів, відповідно до якого вони поділяються на системоутворюючі та часткові.

Так, Т.М. Тополева [70] та О. В. Гречко, О. В. Очеретяна [17] до групи системоутворюючих принципів відносять принцип постановки цілей, принцип ієрархічності, принцип системності, принцип компетентності, принцип адаптивності, принцип зворотного зв'язку, принцип цілісності, принцип надійності; принцип інформованості, принцип сприйнятливості. Групу часткових принципів складають принцип взаємозалежності підсистем; принцип прибутковості, принцип пріоритетності кінцевої цілі, принцип досягнення стійкої динаміки, принцип забезпечення прав людини, принцип відкритої взаємодії, принцип зниження ризиків, принцип дотримання правових і міжнародних ділових норм [70, с. 39].

А. А. Данилов і Г. Ю. Сілкина виділяють наступні системоутворюючі принципи: системність, цілепокладання, адаптивність, безперервність, диференціація, цілісність, зворотний зв'язок та ієрархічність. Часткові принципи, на думку авторів, включають: системне підвищення

прибутковості, прозорість та справедливість бізнес-процесів, зниження ризиків за допомогою адресних мотиваційних програм (екологічних, соціальних, економічних,) безперервне вдосконалення ділової етики та внутрішньо- та зовнішньо- організаційної взаємодії [21, с. 85-87].

На думку Р. А. Фатхутдінова, до системоутворюючих принципів слід також відносити загальні принципи сталого розвитку, серед яких:

- принцип надійності (підприємство, що розвивається стійко, характеризується більшим ступенем надійності - безперебійністю роботи, в тому числі, у разі порушення функціонування компонентів виробничої системи);

- принцип поінформованості (підприємство повинно мати весь обсяг інформації для чітко орієнтованого процесу сталого розвитку);

- принцип сприйнятливості (підприємство сприймає весь спектр впливу різноспрямованих внутрішніх та зовнішніх факторів і трансформує їх через реалізацію цільових параметрів і результатів розвитку) [71].

Отже, серед дослідників немає єдиної думки щодо виділення принципів, проте можна сказати, що їх спектр стосовно концепції сталого розвитку помітно ширший, оскільки він охоплює як класичні принципи формування стратегії, так і особливі принципи, зумовлені змістом концепції.

Таким чином, з метою розробки стратегії сталого розвитку основні принципи доцільно розглядати в межах двох груп.

Першу групу повинні становити так звані загальносистемні принципи – класичні системні положення, які описують правила функціонування підприємства як системи в контексті сталого розвитку.

До іншої групи було віднесено принципи, що розглядають сталий розвиток з позиції єдності соціальної, економічної та екологічної складових. Доцільно доповнити склад цієї групи *принципом співпраці*, що передбачає об'єднання зусиль з різними групами зацікавлених осіб з метою оцінювання наслідків втручання та реалізації проектів розвитку.

Запровадження цього принципу обумовлено використанням як основи



формування стратегії системи зв'язків із багатьма бізнес-партнерами. Їх перелік, крім постачальників, клієнтів, підприємств, що виконують функції дистриб'юторів та дилерів, включає організації, які здійснюють створення товарів або послуг-доповнень (або так званих комплементарних товарів (послуг)), а також дослідницькі центри, університети, різні організації (громадські, державні) та ін. В умовах підвищення ймовірності програшу одного економічного агента в результаті програшу його контрагента, багато підприємств розглядають як оптимальний варіант стратегію взаємного виграшу (на основі зіставлення сукупних доходів і витрат усіх учасників партнерських угод з доходами та витратами кожного підприємства в умовах їх функціонування без урахування інтересів партнерів). Наслідком такої поведінки є розширення кола партнерських відносин [30, с. 127].

Систематизацію принципів сталого розвитку стосовно машинобудівних підприємств наведено на рис. 2.1.

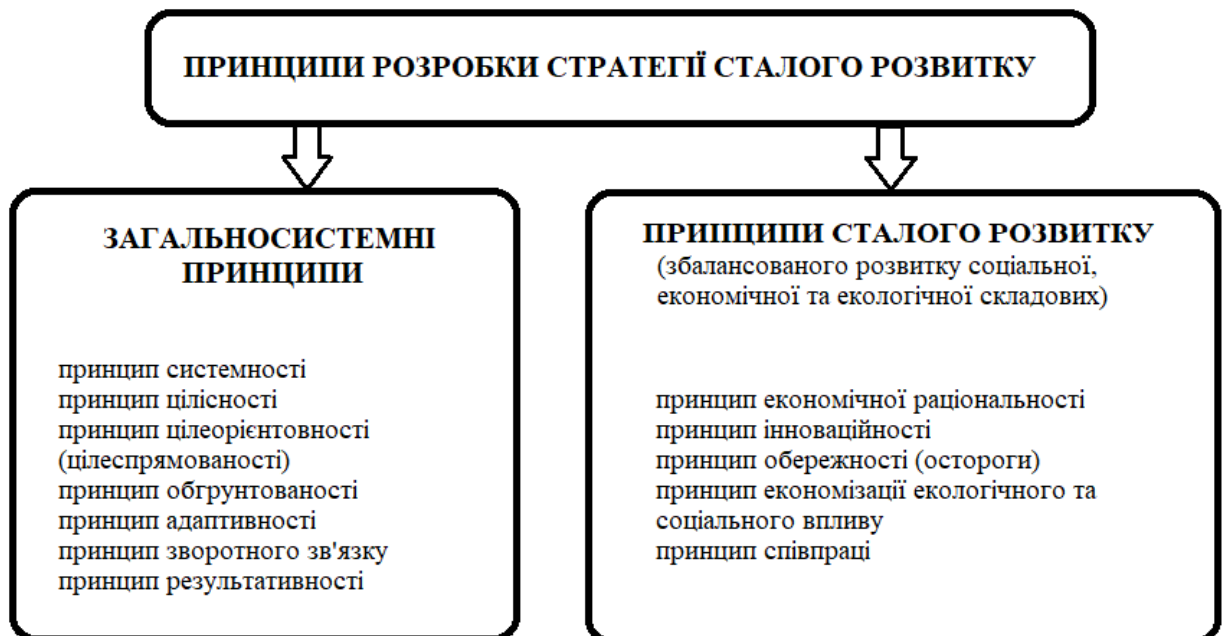


Рис. 2.14 Принципи розробки стратегії сталого розвитку (побудовано автором)

Початковим етапом процесу розробки стратегії, який забезпечує основу визначення місії та цілей підприємства, є проведення стратегічного аналізу

[9, с.40]. В ході даного процесу відбувається виявлення та дослідження стратегічно значущих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання альтернативних стратегій та стратегічних рішень, їх аналіз та вибір варіанта, що найбільше відповідає ситуації, яка склалася [36].

Говорячи про розробку стратегії, І. Ансофф виділяє її деякі характерні риси:

- процес розробки стратегії, зазвичай, завершується визначенням загальних напрямів, орієнтованих на вирішення завдань зростання та посилення ринкових позицій підприємства;

- розроблена стратегія має бути використана для формування стратегічних проектів щодо її найбільш ефективної реалізації;

- необхідність у поточній стратегії відпадає, щойно реальний перебіг подій виведе організацію на бажаний рівень розвитку;

- використання в процесі розробки стратегії сильно узагальненої та неповної інформації перешкоджає об'єктивній оцінці можливостей реалізації стратегії; розробка стратегії потребує оцінки ризику;

- у процесі реалізації стратегії необхідне її коригування, що пов'язано зі зміною чинників зовнішнього середовища та можливістю появи нової інформації [2].

Д. Б. Смиронов стверджує, що розробка стратегії підприємств спирається на:

- методологію, пов'язану з реалізацією системного, аналітичного та процесного підходів;

- неокласичний напрямок економічної теорії, теорії інвестицій, менеджеризму, прийняття рішень, теорію систем, тощо;

- методи ретроспективного, системно-структурного аналізу, аналогії, сценарності, моделювання (у тому числі матричні моделі стратегічного аналізу), соціологічні методи, метод прогнозування, а також метод оцінювання результатів;

- орієнтацію на критерії економічної ефективності [60, С. 154].

Проведення стратегічного аналізу здійснюється шляхом шляхом виокремлення та дослідження факторів.

Фактор (від латинського *factor* – той, що робить, виконує) – “причина, рушійна сила будь-якого процесу, явища, що визначає його характер чи риси” [55]. Крім того, фактор можна розглядати як умову забезпечення достатнього рівня стійкості (зокрема, при визначенні факторів, що найбільше впливають на сталий розвиток підприємства) [8 с. 12]. Незважаючи на те, що деякі автори розглядають сталий розвиток у рамках триєдиної концепції, а інші - як синонім розвитку стабільного в обох випадках, дослідники, як правило, виділяють дві укрупнені групи факторів - зовнішні та внутрішні, проте підходи до наступної внутрішньогрупової класифікації помітно відрізняються.

Так, Квятковська Л. А. виділяє наступні фактори сталого розвитку підприємства у кожній із груп. Фактори зовнішнього середовища включають загальноекономічні чинники (зростання обсягу національного доходу, зниження рівня інфляції, стабільність податкової системи, зростання реальних доходів населення, зниження рівня безробіття), ринкові фактори (зростання ємності внутрішнього ринку, підвищення попиту, зростання активності фондового ринку, стабільність валютного ринку), інші фактори (політична стабільність та позитивні демографічні тенденції). Фактори внутрішнього середовища поділяються на операційні фактори (ефективний маркетинг, ефективна структура поточних витрат, високий рівень використання основних фондів, достатній рівень страхових запасів, диверсифікований асортимент продукції), інвестиційні фактори (ефективний фондовий портфель, раціональне використання інвестиційних ресурсів, досягнення запланованих обсягів прибутку інвестиційний менеджмент) та фінансові фактори (ефективна фінансова стратегія, ліквідна структура активів, зростання рентабельності власного капіталу, зниження фінансових ризиків). Автор також згадує необхідність аналізу соціальних, екологічних та інституційних факторів, але не розглядає їх докладно [32].

Суслов С. Н., говорячи про фактори зовнішнього середовища, зазначає, що фактори макросередовища є практично однаковими для більшості суб'єктів господарювання, не піддаються контролю керівництва і надають лише опосередкований вплив на характеристики підприємства та його стійкість; фактори мікросередовища лише певною мірою підлягають регулюванню з боку підприємства; найбільшим чином на діяльність підприємства впливають внутрішні чинники, проте вони залежать від зовнішніх. Так, один із ключових факторів внутрішнього середовища – менеджмент та ефективне лідерство – залежить від стану інформаційної інфраструктури, що забезпечує функціонування та розвиток інформаційного простору підприємства, а також від його взаємодії із зовнішнім середовищем; правова інфраструктура, що дає законодавчу та нормативну основу для дій підприємства впливає на персонал підприємства (залученість, мотивація та компетенції всіх співробітників), на ресурси, що забезпечують реалізацію стратегії сталого розвитку підприємства, впливає фінансова інфраструктура, яка забезпечує функціонування економіки, а рівень розвитку корпоративної культури та організаційної структури підприємства зумовлений, зокрема, наявністю консалтингової інфраструктури, що дозволяє використовувати знання спеціалістів у галузі сталого розвитку [66, с. 65-66].

Так, Степаненко Т. О. серед зовнішніх факторів сталого розвитку виділяє підгрупи економічних (рівень попиту; стабільність валютної системи; податкове навантаження; наявність та вартість ресурсів; трудовий потенціал населення); ринкових (ємність та динаміка ринку; рівень конкуренції) та політичних (відкритість та легкість доступу до зовнішніх ринків) факторів. Внутрішні фактори, в свою чергу, складаються з управлінських: (наявність ефективної стратегії розвитку; ризик-менеджмент; стратегія управління ресурсами; стратегія управління розвитком персоналу; інформаційні технології), операційних (рівень технічного та технологічного розвитку, структура витрат) та фінансових (наявність розробленої інвестиційна стратегії) [64, с.138].

Арошідзе А. А. підрозділяє зовнішні фактори сталого розвитку підприємств на фактори-умови, пов'язані з ситуацією у сферах політики, економіки та інших, та відображають обставини у зовнішньому середовищі, в рамках яких діє підприємство (при цьому виділяються такі групи, як економічна ситуація, інфраструктура підприємницької діяльності, вимоги та норми) та фактори-стани (у сферах, де підприємство здійснює вплив) – конкуренти, споживачі, постачальники та інші контрагенти.

Внутрішні фактори дослідник розглядає в рамках окремих напрямків (підсистем), таких як фінанси, виробничі процеси, персонал та організація управління, виділяючи при цьому фактори-завдання (відповідно до ступеня їх виконання) та фактори-показники (або результати) діяльності підприємства.

Так, наприклад, напрямок “виробничі процеси” включає такі фактори-показники як знос обладнання; обсяг виробництва за номенклатурою, рівень використання виробничих потужностей, витрати виробництва тощо; до факторів-завдань цього ж напряму можна віднести забезпечення заходів щодо енергозбереження та енергоефективності, дотримання екологічних норм, застосування технологій з охорони навколишнього середовища, оновлення виробничих фондів та інші [3].

Підсумовуючи огляд класифікацій факторів, можна відзначити, що підхід до розгляду внутрішніх змінних як факторів-показників і факторів-завдань, на наш погляд, є дуже доцільним. За такого підходу для оцінки потенціалу підприємства формується перелік факторів-показників, а для визначення відповідності критеріям сталого розвитку складається окремий перелік факторів-завдань. До них, зокрема, можна віднести: формування та забезпечення функціонування систем менеджменту якості, рівень соціальної відповідальності, впровадження ресурсозберігаючих технологій, екологічну безпеку продукції та процесів, програми навчання та розвитку персоналу, формування іміджу та репутації підприємства, перехід від жорсткої конкуренції до принципів співробітництва.

Після визначення переліку факторів наступним важливим етапом є процедура оцінювання стану підприємства. Під станом розуміємо сукупний результат впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [62].

Для систематизації факторів зовнішнього середовища використано PEST-аналіз; для оцінювання впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища побудовано профіль середовища.

Складання матриці профілю середовища включає два етапи:

а) оцінка факторів за допомогою експертного методу; при цьому використовується наступна градація факторів:

- важливість: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію: 3 - значний, 2 - середній, 1 - незначний;
- спрямованість впливу: + 1 - позитивне, - 1 - негативне;

б) визначення ступеня важливості факторів. Ступінь важливості – інтегральна оцінка параметра середовища, що отримується шляхом перемноження трьох експертних оцінок [25].

Для оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств скористаємось методичним підходом Т. В. Пуліной [52], згідно якого визначення інтегральної оцінки впливу факторів макрооточення, мікрооточення та внутрішнього середовища на підприємство проводиться за допомогою розрахунку показника:

$$C_{\text{мак(мік,внутр.)}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (2.1)$$

де  $C_{\text{мак(мік,внутр.)}}$  коефіцієнт впливу факторів макрооточення/мікрооточення/внутрішнього середовища на функціонування підприємства;

$A$  – експертна оцінка важливості фактора для галузі (підприємства);

$B$  – експертна оцінка впливу фактора;

$n$  – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів зовнішнього середовища (макрооточення та

мікрооточення) оцінюється за шкалою значень коефіцієнта:

– якщо значення коефіцієнта впливу факторів середовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив;

– якщо значення коефіцієнта впливу факторів середовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищувальний вплив.

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища характеризується за наступною шкалою: від 0 до 0,50 – слабка позиція; від 0,50 до 0,75 – середня позиція; від 0,75 до 1,00 – сильна позиція.

Як об’єкти аналізу обрано три підприємства м. Запоріжжя.

Запорізький ливарно-механічний завод – промислове підприємство, утворене 1 серпня 2016 року, коли кілька цехів ПАТ “Запоріжсталь” було виділено в окрему структурну одиницю. У складі заводу – ливарний цех, механічний цех та цех металокопункцій. Основні види продукції - виливниці для металургійних заводів, металокопункції, запчастини та збірні вузли. Завод займається кількома видами діяльності, серед яких виробництво чавуну, сталі та феросплавів; виробництво порожніх труб та фітінгів зі сталі; виробництво будівельних металокопункцій та частин копункцій; механічне оброблення металовиробів; виробництво готових металовиробів; оптова торгівля металами та металевими рудами; ремонт та технічне обслуговування машин та обладнання промислового призначення [42].

АТ “Мотор Січ” - велике підприємство в авіаційній галузі України, що випускає широкий спектр авіадвигунів для літальних апаратів різного призначення. Підприємство реалізує повний цикл виробництва сучасних авіаційних двигунів - від дослідження, виготовлення та випробування до обслуговування в експлуатації, а також виконання ремонтних робіт. Основними джерелами доходів підприємства є експорт двигунів та ремонт вертолітної техніки [41].

ПрАТ “Перетворювач” понад 50 років здійснює свою діяльність зі створення перетворювальної техніки для стратегічно важливих галузей економіки: металургії, енергетики, машинобудування, нафто-, газо- та гірничодобувної промисловості, залізничного та міського електротранспорту, житлового та комунального господарства [44].

Аналіз показників, наведених у Додатку В, вказує на низку несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі та у стані підприємств.

ПрАТ “Перетворювач”. У 2020 році порівняно з 2019 спостерігалось різке падіння доходу від реалізації (на 81,1%) та чистого прибутку (на 97,1%). рентабельність продажів знизилася на 88%; критичних величин досягли рентабельність активів та рентабельність власного капіталу. Водночас витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації збільшились у 23,7 рази – з 0,23 коп. до 5,46. Разом з тим, порівняно з 2019 роком спостерігалось зростання показників ліквідності, хоча нормативного значення досягнув лише коефіцієнт покриття (1,04). Серед позитивних тенденцій також відзначається зниження на 30,95% коефіцієнту боргового навантаження та тенденція зростання коефіцієнта автономії (з 0,3 у 2018 році до 0,71 – у 2020).

Щодо показників, які формують потенціал сталого розвитку, у 2020 році було витрачено 604 тис. грн. на модернізацію обладнання, 23 із 130 працюючих осіб пройшли навчання (17,69%); відповідно до звітності, підприємство не відшкодувало екологічні збитки та не брало участі ні в соціальних, ні в екологічних проектах.

АТ “Мотор Сич”. Серед позитивних тенденцій можна відзначити зростання показників ліквідності у 2018-2020 р., а також досить стабільний стан показників фінансової стійкості упродовж цього періоду. Проте негативних тенденцій та факторів впливу також було чимало.

Протягом 2018-2019 років спостерігалось скорочення виробництва практично всіх видів продукції та послуг підприємства – серійних та ремонтних авіадвигунів, послуг, продукції загальнотехнічного призначення; виняток склала вертолітна програма, яка демонструвала невелике щорічне



зростання протягом цього періоду.

Початок 2020 року склався для підприємства дуже складно через низку проблем, серед яких:

- розширення пандемії вірусу COVID-19 в Україні та світі, що спричинило використання строгих карантинних заходів та призвело до обмеження функціонування державних і власних установ. У результаті цього, а також завдяки раптовому зменшенню обсягів експортно-імпортової роботи, були уповільнені темпи виробництва, що спровокувало значні економічні втрати і, як результат, недостатню наповненість держбюджету багатьох країн, що вплинуло на виконання договірних зобов'язань;

- відсутність суттєвого попиту на українському ринку;

- вплив економічних (валютних) ризиків. АТ “Мотор Січ” - підприємство, яке орієнтовано на експорт, із досить тривалим циклом виробництва, внаслідок чого воно змушене зіштовхуватися з валютними ризиками, спричиненими негативними змінами курсів іноземних валют;

- труднощі з отриманням дозволів Державної служби експортного контролю України (ДСЕКУ) через довгу та багатостадійну процедуру оформлення дозволів на міжнародну передачу товарів військового призначення та подвійного використання.

Стосовно напрямків реалізації концепції сталого розвитку, у 2020 р. підприємство виявляло інноваційну активність (витрати на НДДКР склали 9,2 млн грн, впровадження нової продукції - 227 млн. грн.); також підприємство було вимушено відшкодувати екологічні збитки у розмірі 869 621 тис. грн. Інформації стосовно навчання персоналу та участі у соціальних проектах у звітності оприлюднено не було.

Запорізький ливарно-механічний завод. Протягом 2018-2020 років підприємство мало позитивну динаміку обсягів виробництва продукції у вартісному виразі, проте у 2019 році відбулося різке падіння чистого прибутку (однак у 2020 році ситуація покращилась). Крім того підприємств має вкрай незадовільні показники рентабельності протягом останніх трьох

років. Стосовно напрямів впровадження концепції сталого розвитку, у звітності підприємства є інформація про витрати на охорону навколишнього середовища у розмірі 5649,2 тис. грн., а також про підвищення кваліфікації і навчання персоналу – у 2020 році навчання пройшло 735 з 1011 (72,7%) працівників підприємства.

За результатами аналізу АТ “Мотор Сич” з деякими зауваженнями з групи еталонних стратегій в якості бази для реалізації концепції сталого розвитку може обирати стратегію розвитку, проте для Запорізького ливарно-механічного заводу та ПрАТ “Перетворювач” рекомендовано стратегію стабілізації (Додаток В), які далі повинні бути скориговані за основними напрямами сталого розвитку.

Таким чином, на формування та реалізацію стратегії сталого розвитку впливає безліч факторів. Класично їх поділяють на дві групи – фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. У більшості випадків подальша класифікація передбачає розділення факторів зовнішнього середовища на фактори макро- і мікрооточення (або фактори середовища прямого та непрямого впливу) і групування факторів внутрішнього середовища в рамках окремих функціональних сфер діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, НДДКР, персонал тощо). Дослідження та оцінювання факторів виконується за допомогою методів стратегічного аналізу.

Для реалізації завдань забезпечення сталого розвитку підприємства варто вдосконалити підхід до класифікації факторів внутрішнього середовища, відповідно до якого в межах кожної з функціональних сфер вони будуть поділятися на фактори-показники та фактори-завдання. За своєю суттю фактори-показники є результатом діяльності підприємства (наприклад, обсяг виробництва, знос обладнання). Фактори-завдання, згідно з формулюванням, відображають або конкретну мету, або характеристику, якої набуває підприємство в результаті їх реалізації (наприклад, оновлення основних фондів, підвищення кваліфікації персоналу). Для коректного оцінювання початкове формулювання факторів має бути максимально

нейтральним, без негативного або позитивного забарвлення, оскільки величина (значення) фактору може суттєво змінюватися із часом. Такий підхід відповідає принципам обґрунтованості та адаптивності – при виборі факторів у процесі розробки стратегії, принципам зворотного зв'язку та результативності – при оцінюванні її ефективності, а також конкретизує й спрощує розуміння окремих завдань, що формують цілі вищого порядку.

### 2.3 Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні машинобудівним підприємством

В умовах сталого розвитку всі плани та дії суб'єкта господарювання повинні бути орієнтовані на довгострокову перспективу. Необхідність гармонійного розвитку зумовлює важливість визначення ключових орієнтирів в основних сферах діяльності підприємства. При цьому можливість успішної реалізації стратегії зростає при формалізації її складових елементів, з метою зробити їх більш зрозумілими для відповідальних виконавців. Одним із подібних інструментів є збалансована система показників.

Збалансована система показників (система збалансованих показників; англ. *balanced scorecard*, BSC) – інструмент, що підвищує ефективність управлінських рішень завдяки забезпеченню особи, що приймає рішення, повноцінною інформацією про стан об'єкта управління.

У роботах різних дослідників термін *balanced score card* перекладається по-різному: збалансована система показників, система збалансованих показників, картка бальних оцінок, тощо [59,13,29,40].

“Концепція збалансованої системи показників для вимірювання ефективності реалізації стратегії компанії була розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем на початку 1990-х років. Автори дають таке її визначення: - збалансована система показників є інструментом стратегічного планування

та управління, який слугує для встановлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності” [28, С. 6].

Висвітлюючи ідею BSC, Р. Каплан та Д. Нортон відзначають наступне: “збалансована система показників підтримує традиційні фінансові показники. Однак фінансові параметри або показники адекватно відображали перебіг попередніх подій тільки для компаній епохи промислового виробництва, для яких інвестиції у довгострокові програми та розвиток взаємовідносин з клієнтами не були суттєвими. Але ці фінансові показники неадекватні для управління діяльністю компаній епохи інформаційних технологій, компаній, які вимагають майбутніх результатів, вкладаючи кошти в клієнтів, постачальників, співробітників, бізнес-процеси, технологію та інновації” [29].

Проте у своєму дослідженні Д. Нортон та Р. Каплан лише зібрали та узагальнили досвід найкращих компаній світового бізнесу, не пропонуючи чіткої методології опису та управління стратегією. Це надає широкі можливості адаптації та налаштування даного інструменту для умов та завдань різних підприємств.

На думку Т. В. Батанової, “традиційні концепції менеджменту за існуючих умов не можуть задовольнити підприємства, які прагнуть стати лідерами у відповідних галузях, або зберегти конкурентні позиції. Сучасні системи стратегічного управління засновані, переважно, на вимірюванні ефективності діяльності підприємств у вартісній формі, відповідно до якої основними показниками оцінювання є суми прибутку та витрат кожного підрозділу та підприємства в цілому, але сьогодні вирішального значення для досягнення довгострокових стратегічних завдань набувають такі нематеріальні активи, як людський та клієнтський капітал, бренд, інноваційний потенціал та ін”. [6, с.79].

У сучасних умовах ефективність BSC визначається наступними принципово важливими обставинами:

- можливістю узгодження стратегічних цілей з оперативними діями під час реалізації стратегії розвитку підприємства;

- використанням як фінансових, так і нефінансових показників, що необхідно для оцінки діяльності підприємства, пов'язаної з нематеріальними активами та інформацією;

- своєчасністю реакції на невідповідні зміни в бізнес-процесах за допомогою відмінності показників, що вимірюють досягнуті результати, та показників, що відображають процеси досягнення цих результатів [68, с.6-7].

Для керівництва підприємства застосування BSC дозволяє:

- компенсувати розрив між розробкою стратегічних цілей та їх реалізацією, а також оцінити рівень впливу конкретного проекту або заходу на досягнення стратегічних цілей;

- допомогти в оцінюванні доцільності реалізації заходу або проекту ще на стадії ініціювання, відповівши на питання, якою мірою його реалізації сприятиме досягненню стратегічних цілей;

- відстежувати та реагувати на зміни зовнішніх факторів, що впливають на досягнення стратегічних цілей;

- комплексно оцінити правильність вибору стратегічного напрямку розвитку;

Водночас збалансована система показників не є панацеєю. Так, вона не замінює інструменти стратегічного планування та контролю – її застосування дозволяє більш ефективно реалізувати стратегію, уточнюючи взаємозв'язки між окремими елементами, але не розробити її з нуля; крім того, дана система повинна регулярно перевірятися на відповідність цілям розвитку і коригуватися. Також, на думку Н. А. Герасимової, оскільки основною рисою системи є забезпечення прозорості діяльності, BSC не може бути впроваджена на підприємстві з неадекватної корпоративної культурою [13].

Класична збалансована система показників призначена для оцінювання роботи підприємства за чотирма збалансованими параметрами: фінанси,

взаємини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і підвищення кваліфікації персоналу (рис. 2.15).

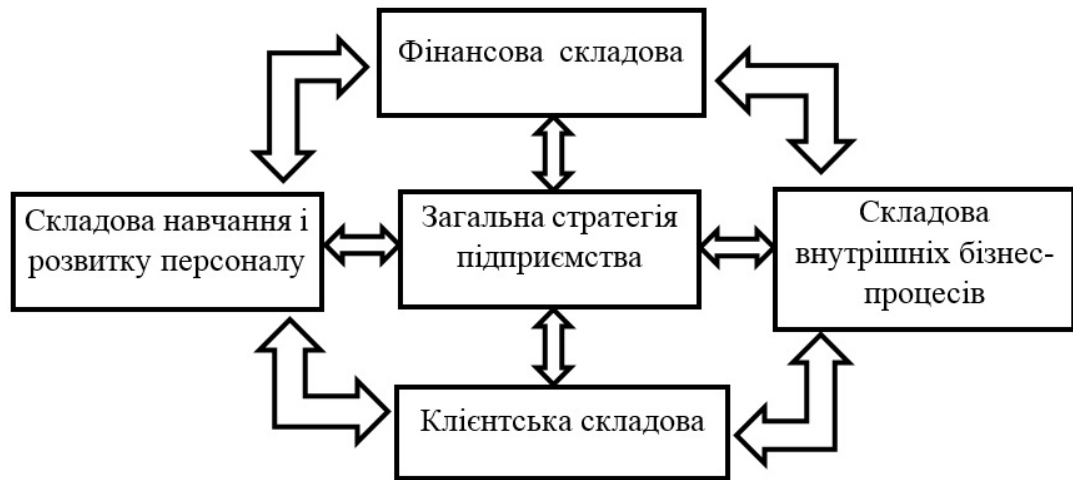


Рис. 2.15 Структура збалансованої системи показників (розроблено автором)

“Завдання BSC полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні завдання і показники, які забезпечують баланс між зовнішніми звітними даними для акціонерів і клієнтів і внутрішніми характеристиками найбільш значущих бізнеспроцесів, інновацій, навчання та зростання” [28, с.8-14].

“Запропонований Р. Капланом та Д. Нортонем класичний варіант розробки BSC передбачає такі головні етапи, що розглянуті нижче”[6,28].

“Процес розробки збалансованої системи показників починається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухваленої стратегії. Для визначення фінансових завдань необхідно вибрати головну мету, якою може бути або збільшення прибутковості і завоювання ринку, або генерування потоку готівки” [6, 28].

“Фінансові показники в BSC оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення підприємства. Досягнення таких цілей, як прибутковість зайнятого капіталу (Return On Capital Employed, ROCE), рентабельність

інвестицій (Return On Investment, ROI) і створення економічної доданої вартості (Economic value-added, EVA), оцінюється загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів” [6, 28].

“Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в яких конкурує підприємство, а також як показник результативності його діяльності в цільовому сегменті ринку. Ключові показники цієї складової, а саме задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази, дозволяють визначити споживчу цінність пропозицій (value propositions) та є найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами” [6, 28].

“Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Головними показниками є: виконання замовлень, постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість, продуктивність тощо” [6, 28].

“Складова навчання і розвитку персоналу визначає інфраструктуру, яку необхідно створити, щоб забезпечити довготривале зростання та вдосконалення. Для оцінювання кадрової ситуації будь-якого підприємства зазвичай використовують три ключових показника: задоволеність працівника; збереження кадрової бази; ефективність працівника” [6, 28].

“Останньою складовою процесу управління є стратегічний зворотній зв'язок, який створює можливість комунікації на рівні топ-менеджерів (керівників), а також дозволяє перевірити прогнози, на яких побудована стратегія, порівняти фінансові результати із запланованими та проаналізувати їх” [6, 28].

“Розробка BSC завершується процесом перекладу стратегії компанії в оперативні цілі і показники та передбачає створення нової системи менеджменту” [6, 28].

“Перший етап передбачає визначення структури показників системи. На цьому етапі необхідно проаналізувати інформацію про взаємозв'язки

підрозділів з іншими, а також з підприємством, фінансові цілі (зростання, прибутковість, грошові потоки, доходи); напрями бізнесу, яким традиційно приділяється недостатньо уваги (кадрова політика, взаємовідносини з населенням і владою, якість, конкурентоспроможність, інновації); взаємозв'язок між підрозділами (клієнти, ключові сфери компетентності, взаємовідносини зі споживачами і постачальниками тощо); відповідну галузь промисловості і конкурентне середовище. Усі ці дані мають вирішальне значення для координації процесу розробки BSC” [6].

“Другий етап передбачає узгодження стратегічних цілей з топ-менеджерами, оцінку пропозиції за усіма чотирма складовими BSC та узагальнення їх в проекті її розробки” [6].

“Третій етап - вибір та розробка показників. На цьому етапі детально досліджуються всі цілі, розглядаються їх специфічні особливості, сильні та слабкі сторони. Найважливішим завданням при виборі конкретних показників збалансованої системи є визначення тих із них, які відображають стратегію компанії. Після визначення ключових показників необхідно: скласти список цілей складових BSC з детальним описом кожної; описати показники для кожної цілі; підготувати приклади, що ілюструють метод кількісної оцінки показників; графічно відобразити взаємозв'язок показників всередині складової, та їх зв'язок з показниками інших складових” [6].

“Четвертий етап передбачає створення та ухвалення плану реалізації розробленого проекту збалансованої системи показників. У ньому повинні знайти відображення взаємозв'язок показників з даними інформаційних систем та розповсюдження інформації про BSC на підприємстві. Необхідно інтегрувати BSC в загальну концепцію менеджменту підприємства і розробити інформаційну систему для її підтримки” [6, С. 80-81].

На думку М.М. Панова [46], при побудові збалансованої системи ключових показників ефективності необхідно дотримуватися наступних вимог для досягнення найбільшого результату.

- простота обчислення;



- ієрархічна структура;
- мінімальна кількість показників;
- відсутність дублювання;
- достовірність даних.

З цього приводу Н. В. Шестерікова вважає, що кількість обраних показників має бути мінімально необхідною та достатньою для аналізу, який визначає в динаміці економічну стійкість підприємства. Самі використовувані показники мають повно та достовірно, а також точно розкривати зміст економічної стійкості; порівнюватися в системі збалансованих показників, прийнятої для оцінки результатів виробничо-господарської діяльності підприємства та відповідати чинному на підприємстві порядку обліку та звітності. Також обрані показники повинні не лише характеризувати наявність та ефективність використання наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, а й забезпечувати порівнянність економічної стійкості у сукупності аналізованих підприємств. Крім того, показники не повинні дублювати один одного [73, С. 9].

На думку С. Г. Светунькова та В. П. Смолькіна, необхідно пред'являти такі вимоги до конструювання системи показників сталого функціонування та розвитку промислового підприємства як соціо-еколоого-економічної системи:

- збір даних не повинен бути пов'язаний з необхідністю проведення складних, дорогих та трудомістких робіт;
- при виборі показників потрібен системний підхід, що враховує взаємодію підсистем;
- кількість показників має бути достатньою, але по можливості зведеною до мінімальної кількості;
- усі показники мають бути прозорими;
- показники мають бути незалежними;
- показники повинні бути взаємодоповнюваними [57, С. 90]

Узагальнюючи викладене вище, виділимо такі основні вимоги до показників:

- відображення сутності процесу або явища; наявність чіткого формулювання та, за необхідності, зрозумілого пояснення розрахунку;
- наявність технічної можливості збору даних (що особливо актуально для показників, облік яких раніше не проводився, оскільки якщо показник вже існує в будь-якій звітності, його назву можна запозичувати);
- кількісна вимірність (при використанні якісних показників необхідно узгоджувати методикау приведення їх до виду, що вимірюється);
- в ідеалі – охоплення одним показником кількох вимірів та цілей сталого розвитку, оскільки в такому разі посилюється горизонтальна інтеграція показників;
- відбір мінімально можливої, але при цьому достатньої кількості значущих показників.

Крім того, не бажано включати в розгляд показники, що легко піддаються впливу або регулюванню з боку стейкхолдерів, а також тих, що дублюють один одного.

Визначення цільових значень показників проводиться такими методами:

- використання даних фінансового та управлінського обліку;
- проведення анкетувань та опитувань співробітників, стейкхолдерів;
- бенчмаркінг;
- аналіз інформації із відкритих джерел, тощо.

Переваги та недоліки збалансованої системи показників BSC наведено на рис. 2.16

Різними дослідниками неодноразово проводилися модифікації структури та складу збалансованої системи показників для того, щоб адаптувати її до цілей та особливостей конкретних підприємств.

Так, З. С. Пестовська та Є. Г. Гриценко, виходячи з трьох основних стратегічних напрямів неакціонерного підприємства (підвищення

конкурентоспроможності робіт шляхом освоєння нових технологічних процесів, збільшення обсягів будівництва та проектних робіт за рахунок підвищення якості та залучення нових клієнтів; підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом запровадження нових інформаційно-аналітичних технологій управління) доповнюють її екологічною складовою та пропонують для її оцінювання показники сум штрафів за забруднення, економії від впровадження енергозберігаючих технологій, кількості заходів з охорони довкілля та частки вторинної переробки сировини [48].



Рис. 2.16 Переваги та недоліки збалансованої системи показників BSC

(складено на основі 48, С. 24, 19)

М.В. Махов, розглядаючи BSC підприємства телекомунікаційної галузі, виділяє сім груп показників: фінансові показники, показники технологічного лідерства, показники оновлюваності, наукову активність, організаційну активність, екологічну безпеку, активність у галузі стандартизації. Показники будь-якої складової BSC поділяються дослідником на діагностичні та стратегічні. Перші відображають поточний стан бізнес-процесів і сигналізують про зміни, які потребують негайного реагування. Другі

характеризують результати, досягнуті під час стратегічного управління. Для кожного стратегічного показника використовується свій набір діагностичних показників [39].

І. В. Гладенко, говорячи про застосування BSC для потреб моніторингу інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, пропонує модифікувати структуру показників, окреслюючи такі блоки-перспективи:

- “фінанси” – для оцінки ефективності інноваційної діяльності, підвищення її інвестиційної привабливості, зростання конкурентоспроможності інноваційної продукції;

- “технологія” - для виділення нової технології та засобів виробництва; для виділення нової можливості реалізації результатів науково-дослідної діяльності;

- “ринки” - для створення нового продукту чи технології відповідно до потреб ринку, прискорення продажу інновації з найбільшою ефективністю для споживача, підвищення зайнятої підприємством частки ринку інноваційних продуктів;

- “знання” - для стимулювання розвитку інновації, навичок, знань, досвіду, покращення внутрішнього клімату, підвищення цінності персоналу та його відповідальності за результати праці;

- “ресурси” - для скорочення витрат на створення, придбання та поширення інновації [15, с.11].

Цікавий авторський похід до розробки BSC пропонує Н. В. Шестерікова [73]. Виділяючи як інтегральний показник економічну стійкість функціонування підприємства, на другому рівні деталізації вона визначає три перспективи – фінансову, зовнішню та внутрішню. Зовнішня перспектива включає ринкову, екологічну, соціальну перспективи, а внутрішня – виробничу, кадрову та інноваційну, кожна з яких, своєю чергою, оцінюється набором показників.

На думку автора, BSC повинна відображати найважливіші узагальнені характеристики підприємства: фінансове становище (платоспроможність,

динаміка прибутку, рентабельність та ін.), ринкову позицію (частка ринку, попит на продукцію, конкурентоспроможність та ін.), виробничий потенціал (потужність, виробничий процес, ефективність використання ресурсів та ін), кадровий та інноваційний потенціали. BSC повинна адекватно ілюструвати господарську діяльність підприємства, сприяти вибору пріоритетів, та забезпечувати активне управління підприємством відповідно до мінливих зовнішніх та внутрішніх умов. Сформована для підприємства BSC має розглядатися як інструментарій для єдиної стратегії. Вона повинна бути сукупною системою як стратегічних, і діагностичних показників.

Діагностичні показники сигналізують про поточні події, що вимагають вживання негайних заходів, а стратегічні визначають стратегію досягнення цілей з різних напрямів діяльності за умов конкуренції. Критерії оцінки, система економічних показників, методи їх розрахунку та обліку, планування та аналіз - не залишаються незмінними. Вони безперервно уточнюються, удосконалюються відповідно до вимог економіки, що швидко змінюється; це особливо важливо в кризові періоди; динамізм має стати основним принципом при побудові нових систем показників сталого розвитку.

Водночас деякі дослідники виступають не вважають за потрібне збільшення кількості блоків-перспектив у збалансованій системі показників. За такого підходу, показники, що характеризують нові завдання, розподіляються за вже існуючими перспективами. Так, у роботі Л. Л. Тонишевой та Д. В. Чумляковой розглянуто розподіл завдання підвищення соціальної відповідальності бізнесу серед показників перспектив “Фінанси”, “Внутрішні бізнес-процеси”, “Клієнти” і “Навчання та розвиток” [69].

Таким чином, впровадження збалансованої системи показників у практичну діяльність підприємства дає змогу подати стратегію у вигляді впорядкованого набору найважливіших ключових параметрів ефективності та забезпечити можливість їхньої кількісної оцінки, що допоможе керівнику своєчасно ідентифікувати й запобігти проблемам на етапі реалізації та (або) коригування стратегії.

Узагальнюючи сказане вище та враховуючи поточний стан справ машинобудівних підприємств, обраних об'єктами дослідження, вважаємо за необхідне розширити традиційну структуру збалансованої системи показників шляхом додавання перспектив “Інноваційно-інвестиційний розвиток”, “Ресурси та екологічний розвиток” та “Соціальна відповідальність” (рис. 2.17).

Доповнення збалансованої системи показників блоком «Ресурси та екологічний розвиток» має пряме відношення до цілей сталого розвитку. Виконання цілей даного елемента забезпечуватиме реалізацію екологічної складової, що грає для підприємств машинобудування важливу роль, і, крім того, відповідатиме інтересам суспільства (на муніципальному, регіональному та державному рівнях) та природи (як стейкхолдера глобального рівня). На початковому етапі часткові показники у складі даного елемента враховуватимуть розмір відшкодування екологічних збитків, а також добровільні та обов'язкові витрати на охорону навколишнього середовища. Зазначимо, що іноді ресурсна складова розглядається як окрема перспектива [15], або як частина складової «Бізнес-процеси», проте вважаємо за доцільне об'єднати її з екологічною складовою, оскільки завдання оптимізації використання ресурсів може розглядатися як її органічна частина.

Введення до розгляду інноваційно-інвестиційного блоку пов'язане з низьким рівнем інноваційної активності вітчизняних машинобудівних підприємств та необхідністю його підвищення. Виділення блоку «інновації» зустрічається у роботах [39, 31]. На цьому етапі впровадження концепції сталого розвитку у діяльність аналізованих підприємств, блок пропонується розглядати через призму лише трьох часткових абсолютних показників: витрат на НДДКР, впровадження нової продукції та витрат на модернізацію.

Разом з тим, для підприємств, які мають досвід використання збалансованої системи показників, склад блоку помітно ускладнюється. Так, М. В. Махов, розглядаючи інноваційний розвиток підприємства сфери телекомунікацій, що має подібний досвід, зазначає, що найчастіше у даній

складовій BSC використовуються такі показники:

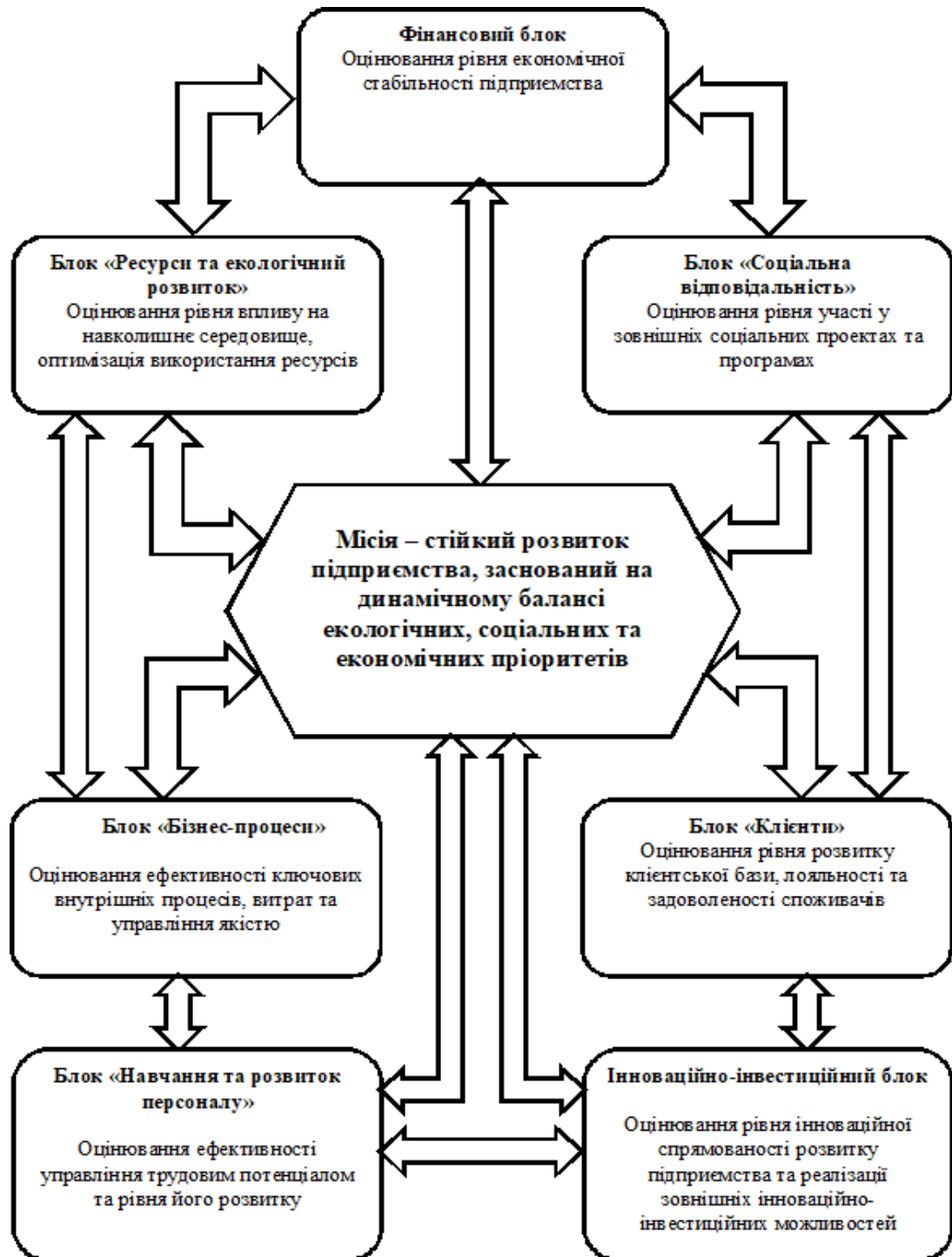


Рис. 2.17 Структура оновленої збалансованої системи показників (розроблено автором)

- питома вага інноваційних послуг у їх загальному обсязі. Показник розраховується як відношення нових послуг до загальної кількості послуг компанії. Як правило, термін, протягом якого послуга вважається новою, залежить від її життєвого циклу та розраховується компанією самостійно;

- частка прибутку від інноваційних послуг у загальному обсязі прибутку підприємства. Оцінює вплив інновацій на фінансові показники BSC;

- частка витрат на інновації, визначається як співвідношення витрат на інновації та виручки підприємства. Цей показник характеризує здатність підприємства до оновлення. Чим вище значення цього показника, тим успішнішою буде компанія в майбутньому;

- середній час освоєння нової послуги. Час освоєння включає три етапи: здійснення НДДКР, підготовка та освоєння послуги [39].

На окрему увагу заслуговує блок “Соціальна відповідальність”. Аналіз показав, що єдиного підходу до кількісної оцінки ефективності соціальної відповідальності в даний час не вироблено і цей напрямок є дуже суперечливим.

Так, на думку Д.С. Воронова та Е.А. Русецької складності відбору та проведення оцінювання показників соціальної відповідальності пояснюються такими причинами:

- некоректність оцінювання соціальної відповідальності компанії сумою інвестицій, що здійснюються в галузі корпоративної соціальної відповідальності, оскільки нерідкі ситуації, коли найбільші суми на розвиток наукомістких та екологічно безпечних технологій, а також на відновлення довкілля витрачають саме ті компанії, які стали причиною його забруднення. Таким чином, екологічні витрати можуть відображати не стільки ступінь екологічної відповідальності компанії, скільки ступінь завданої нею екологічної шкоди; отже, у системі показників бажано уникати оцінки сум, що спрямовуються на соціальні та екологічні програми;

- відсутність необхідної звітної інформації. Деякі методики потребують використання показників, що відстежуються та публікуються далеко не всіма підприємствами; як наслідок – необхідно включати до розгляду лише найпоширеніші показники звітності господарської діяльності, що належать до соціальної відповідальності [10, с.243-244].



Можна частково погодитися з цим підходом, проте вважаємо за необхідне помітити, що керівництво багатьох вітчизняних підприємств ще не намагалося осмислити триєдину концепцію та будувати свою діяльність на засадах сталого розвитку. Відтак встановлення нових обов'язкових цільових орієнтирів та пов'язаних з ними показників звітності з часом сприятиме накопиченню необхідної інформації. Крім того, на першому етапі впровадження концепції сталого розвитку в діяльність підприємства є сенс відображати будь-які витрати, що мають відношення до конкретного напрямку - для повного прояснення ситуації, а надалі проводити відбір показників та коригування підходів до їх оцінки.

На початковому етапі впровадження оновленої BSC перелік показників у нових блоках системи може бути зовсім невеликим – сама поява індикаторів для відстеження дасть змогу керівнику не упускати нових завдань із поля зору та включати результати до звітності. У міру поступового збалансованого перерозподілу ресурсів між економічною, екологічною та соціальною сферами спектр показників буде розширюватись, а самі вони – більшою мірою відображати особливості розвитку конкретного підприємства.

Узагальнені етапи формування збалансованої системи показників наведено на рис. 2.18

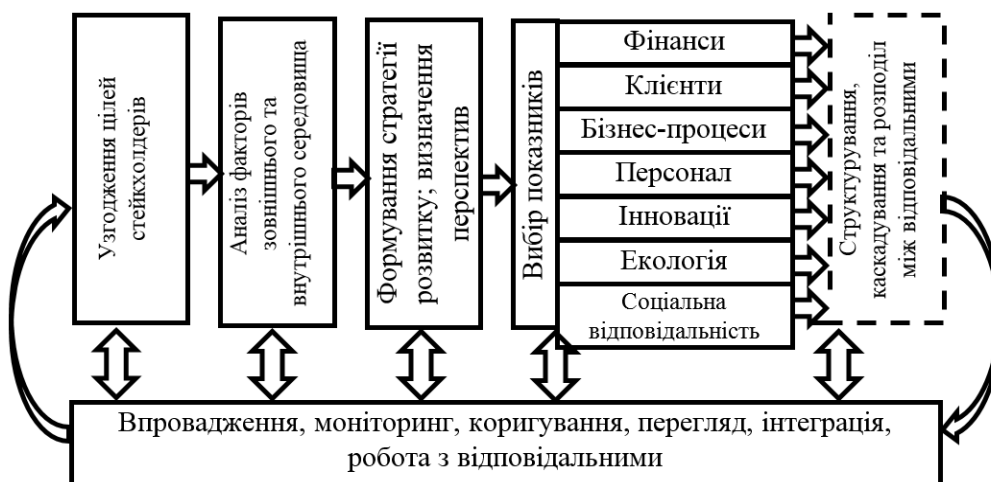
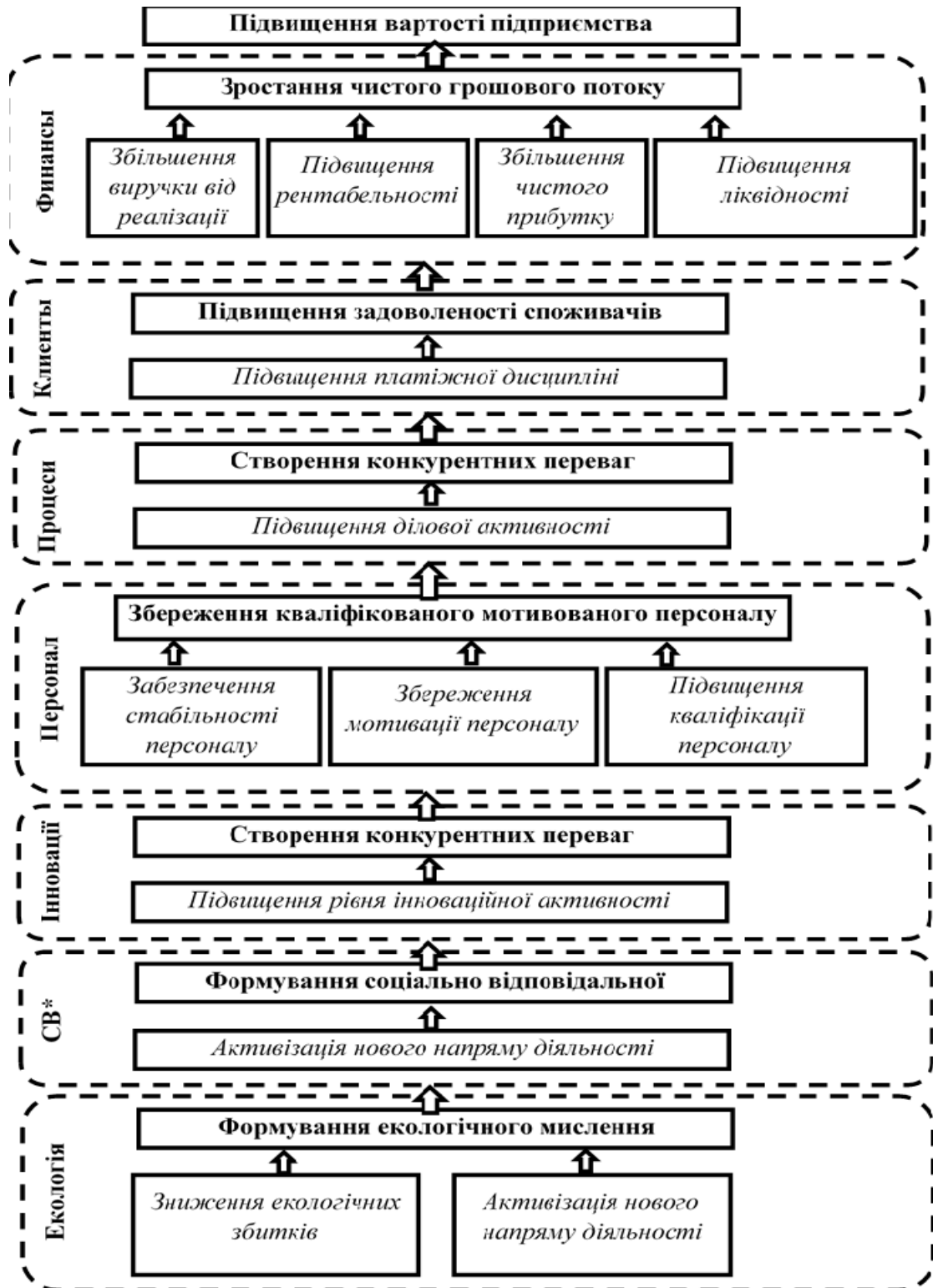


Рис. 2.18 Етапи формування збалансованої системи показників машинобудівного підприємства (розроблено автором)

Важливим етапом впровадження збалансованої системи показників є побудова стратегічної карти підприємства [53,1,37], необхідної для документування основних стратегічних цілей та пов'язаних із ними завдань (рис. 2.19).



\* Соціальна відповідальність

Рис. 2.19 Стратегічна карта машинобудівного підприємства

Важливим напрямком створення збалансованої системи показників є вибір часткових показників кожної перспективи. При розгляді окремих підприємств зміст часткових показників та їх кількість у кожному блоці можуть змінюватися. Це пов'язано з тим, що частина звітності подається у вільній формі (деякі аспекти функціонування можуть не відображатися зовсім), водночас у структурі діяльності компаній можуть спостерігатися значні відмінності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Склад часткових показників за складовими BSC та їх відображення в звітності окремих підприємств (за даними 2020 р.)**

№	Основні часткові показники за складовими збалансованої системи показників	Найменування підприємства		
		АТ «Мотор Січ»	ПрАТ «Перетворювач»	ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»
<b>Блок «Фінанси»</b>				
1	Виручка від реалізації, тис. грн.	11 326 735	16515	1 134 267
2	Середній розмір капіталу, тис. грн	27 372 495	92529	973 046,50
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3624	0,0687	0,0007
4	Рентабельність продажів (за чистим прибутком)	1	0,28	збиток
<b>Блок «Клієнти»</b>				
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,35	8,15	2,17
6	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	82,77	44,20	165,76
7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,53	2,86	1,50
8	Період погашення кредиторської заборгованості, днів	34,2	126,06	240,11
<b>Блок «Бізнес-процеси»</b>				
9	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,74	0,18	1,17
10	Період одного обороту обігових коштів	485,41	2 016,98	308,83
11	Коефіцієнт оборотності запасів	0,82	0,72	3,48
12	Період одного обороту запасів, днів	440,18	501,79	103,39
13	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,58	0,28	7,12
<b>Інноваційно-інвестиційний блок</b>				
14	Витрати на НДДКР, млн грн	9,2	-	Не було
15	Впровадження нової продукції, млн грн	227	-	Не було
16	Витрати на модернізацію, тис. грн	-	604	-
<b>Блок «Навчання та розвиток персоналу»</b>				
17	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	16 899	130	1011
18	Фонд оплати праці, тис. грн	2494056,6	9347,8	253400
19	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	541 439	2896	55270
20	Кількість працівників, що пройшла навчання, осіб	не відображено	23	735
21	Питома вага працівників, що пройшла навчання	не відображено	17,69	72,7
<b>Блок «Ресурси та екологічний розвиток»</b>				
22	Витрати на охорону навколишнього середовища, тис. грн	-	-	5649,2
23	Відшкодування екологічних збитків, тис. грн	869 621	-	-

При використанні збалансованої системи показників можливим також стає порівняння станів динамічної рівноваги, (яким є процес сталого розвитку) у окремі проміжки часу за допомогою розрахунку інтегрального показника, що характеризує поточний рівень розвитку підприємства.

Інтегральна оцінка поточного стану (рівня розвитку) підприємства відображається функцією:

$$IOPP = f \{RF, RK, RBP, RNP, RIN, RPE, RCB\}, \quad (2.2)$$

де IOPP – інтегральна оцінка рівня розвитку підприємства;

RF – рівень розвитку фінансової складової;

RK – рівень розвитку клієнтської складової;

RBP – рівень розвитку складової бізнес-процесів;

RNP – рівень розвитку складової «Навчання та розвиток персоналу»;

RIN – рівень розвитку інноваційно-інвестиційної складової;

RPE – рівень розвитку ресурсно-екологічної складової;

RCB – рівень розвитку складової «Соціальна відповідальність».

Під час проведення розрахунку та оцінювання наведених показників на основі консолідованої звітності запорізьких підприємств машинобудівної галузі (АТ «Мотор Січ», ПрАТ «Перетворювач» і ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод») (ДОДАТОК В) було виявлено наступні проблеми:

- існуюча зовнішня звітність підприємств не дозволяє розрахувати всі часткові показники BSC, які планувалися до розгляду;

- деякі цілі на початковому етапі впровадження BSC можна оцінити за допомогою абсолютних показників, проте вони не дозволяють порівнювати ефективність окремих підприємств внаслідок різних масштабів діяльності;

- на цей час підприємства практично не відображають у звітності інформацію, необхідну для оцінювання рівня сталого розвитку; наявна інформація носить уривчастий характер та подається у вільній формі, що

ускладнює роботу з нею.

Отже, для успішного формування стратегії сталого розвитку підприємствам необхідно удосконалювати зовнішню звітність, відстежуючи відповідні напрямки розвитку, розробляючи та покращуючи форми подання інформації.

## Висновки до розділу 2

Машинобудівна галузь України має багаторічну історію; підприємства сектору охоплюють більшість областей України та надають вагомий внесок у ВВП держави. Проте, вже майже 10 років спостерігаються негативні тенденції у розвитку галузі: у 2011 році відбулося різке скорочення кількості діючих підприємств (переважно за рахунок зменшення кількості суб'єктів малого підприємництва), проте у 2014 році, у зв'язку з початком військового конфлікту на Сході України та втратою російського ринку збуту скорочення торкнулося і кількості суб'єктів великого та середнього підприємництва, вимушених, крім того, знижувати обсяги виробництва та чисельність працівників.

На сьогодні логічним напрямком розвитку для українських підприємств є нарощування експортного потенціалу, чому, однак, серйозно перешкоджає низка факторів, серед яких невисокі масштаби виробництва та низька продуктивність праці, недостатній рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств порівняно з імпортованими аналогами, низький рівень інноваційної активності, слабке залучення інвестицій для розвитку діючих та відкриття нових промислових об'єктів; низький рівень ділової активності підприємств, а також їх недостатня обізнаність щодо змін у законодавстві і програм підтримки (останнє, в основному, стосується суб'єктів малого та середнього бізнесу), торговельні бар'єри для експорту машинобудівної продукції (захисні заходи інших країн, технічне регулювання);

Однією із складових процесу розробки стратегії є визначення базових принципів. Говорячи про процеси сталого розвитку, доцільно розглядати їх у рамках двох груп: першу складають так звані загальносистемні принципи – класичні положення, які описують правила функціонування підприємства як системи в контексті сталого розвитку. В іншу групу включено принципи, що характеризують сталий розвиток з позиції єдності соціальної, економічної та

екологічної складових. Доцільно доповнити склад цієї групи принципом співпраці, що передбачає об'єднання зусиль з різними групами зацікавлених осіб з метою оцінювання наслідків втручання та реалізації проектів розвитку.

В результаті проведення стратегічного аналізу машинобудівних підприємств Запорізької області визначено, що із набору еталонних стратегій АТ «Мотор Січ» може обрати стратегію розвитку, а для ПрАТ «Перетворювач» та ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» рекомендовано стратегію стабілізації. При цьому на всіх підприємствах спостерігається слабкий рівень проявів активності, що сприяє сталому розвитку.

Як інструмент вимірювання ефективності реалізації стратегії сталого розвитку обрано концепцію збалансованої системи показників. При цьому її традиційну модель доповнено трьома перспективами «Інноваційно-інвестиційний розвиток», «Ресурси та екологічний розвиток» та «Соціальна відповідальність». За результатами дослідження побудовано стратегічну карту та сформовано склад та зміст збалансованої системи показників машинобудівного підприємства.

Виявлено, що існуюча зовнішня звітність машинобудівних підприємств не дозволяє повною мірою оцінити показники BSC та практично не містить інформації, необхідної для оцінювання рівня сталого розвитку, крім того, наявна інформація є неповною та подається у вільній формі, що ускладнює роботу з нею.

Отже, для успішного формування та реалізації стратегії сталого розвитку машинобудівним підприємствам необхідно удосконалювати зовнішню звітність, відстежуючи відповідні напрямки розвитку, розробляючи та покращуючи форми подання інформації.

## Список використаних джерел до розділу 2

1. Андрианов В. Д. Концептуальные подходы к разработке стратегии устойчивого развития экономики России до 2030 г. *Общество и экономика*. 2016. - № 7. - С. 5-35
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Арошидзе А. А. Особенности формирования системы факторов устойчивого развития предприятий. *Экономика, предпринимательство и право*. 2020. Том 10. № 11. С. 2849-2868. URL: <https://1economic.ru/lib/110926> (дата звернення: 10.01.2021)
4. Алексеева Н. И. Стратегическое планирование экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 : Донецк, 2019. 506 с.
5. Афоничкин А. И., Журова Л. И. Оценка эффективности стратегий устойчивого развития интегрированных корпоративных систем. *Вестник Самарского муниципального института управления*. 2019. №3. С. 46-56
6. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. вип. 3 (54). С. 79-83
7. Белопольський М. Г. Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Вип. 6. С. 23-33
8. Бойко В. В., Куїмова А. С. 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.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. Москва: Гардарика, 2002. 292 с.



10. Воронов Д. С., Русецкая Э. А. Применение динамического подхода к оценке корпоративной социальной ответственности. *Известия Тульского государственного университета*. 2016. Вып. 3. Часть 1. С. 241-250.

11. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847 С. 69-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_13). (дата звернення 27.10.20)

12. Галушка З. І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. №829. С. 52-58

13. Герасимова Н. А. Формирование системы сбалансированных показателей с целью определения сценариев стратегического развития предприятия. С. 159-162. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/151228132.pdf> (дата звернення 15.12.20)

14. Герасимчук В. Г., Липисієнко А. П. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 19. Ч.1. С. 75–79.

15. Гладенко И. В. Сбалансированная система показателей в структуре мониторинга инновационной деятельности предприятия. *Бізнесінформ*. 2011. № 1. С. 11-20

16. Грішнова О. А., Дорош О. В., Шурпа С. Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. Київ: КНЕУ, 2015. 222 с.

17. Гречко А. В., Очеретяна О. В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. №15. С. 37-41

18. Грицина Л. Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз «Економічний дискурс». 2017. випуск 1. С. 33–41.

URL:[http://sophus.at.ua/ED\\_2017\\_1/gricina\\_lesja\\_principi\\_stalogo\\_rozvitku\\_pidpriemst.pdf](http://sophus.at.ua/ED_2017_1/gricina_lesja_principi_stalogo_rozvitku_pidpriemst.pdf) (дата звернення 26.10.20)

19. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 104–107

20. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181.

21. Данилов А. А., Силкина Г. Ю. Принципы функционирования промышленного предприятия в условиях устойчивого развития. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2020. Т. 13. № 5. С. 82-94

22. Дейлі Г. Е. Сталий розвиток: визначення, принципи, політики. *Науковий вісник: екологізація економіки як інструмент сталого розвитку в умовах конкурентного середовища*. 2005. № 15.6. С. 27–39

23. Демьянович И. В. Концепция устойчивого развития и менеджмент качества транспортного холдинга. *Проблемы современной экономики*. 2010. № 1 (33). URL: <http://www.meconomy.ru/art.php?nArtId=2994>. (дата звернення 14.05.19)

24. Денисов К. А. Методы формирования стратегии устойчивого инновационного развития промышленного предприятия. *Современные проблемы науки и образования*. 2014. №4. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=13929> (дата звернення: 25.10.2020)

25. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.03.21)

26. ДП «Укрпромзовнішекспертиза» Машинобудівна галузь в Україні: потенціал та можливості для розширення експорту на період до 2021 року. Київ, 2019. 350 с.

27. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро : Дріант, 2017. 79 с.

28. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Олимп-Бизнес, 2004. 320 с.

29. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 436 с

30. Карпинская В. А. Экосистема как единица экономического анализа. Системные проблемы отечественной мезоэкономики, микроэкономики, экономики предприятий: материалы Второй конференции Отделения моделирования производственных объектов и комплексов ЦЭМИ РАН (Москва, 12 января 2018 г.). Вып. 2, Москва: ЦЭМИ РАН. С. 125-141

31. Касаева Т. В., Андриянова О. М. Сбалансированная система показателей и ее инновационная составляющая. *Вестник Витебского государственного технологического университета*. 2014. №27. С. 175-184

32. 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/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_14) (дата звернення 27.10.20)

33. Корольков В. В., Тіховська Т. М. Оцінювання проектів: на шляху інноваційного розвитку наукомістких підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.10. с. 177–182

34. Короткий Ю. В. Машинобудівна промисловість України: здобутки та перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2015. № 11. С. 117–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2015\\_11\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_11_28). (дата звернення 30.10.19)

35. Крамаренко І. С., Хмелик О. А. Дослідження та тенденції сучасного стану інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 73–77. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.73

36. Кузьменко О. В., Скок Л. С., Маршицкий А. А. Роль

стратегического анализа в обосновании стратегии сельскохозяйственного предприятия. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2020. № 10 (100) Часть 1. С. 148—152.

37. Лісова Н. О., Свірська Г. С. Стратегічна карта BSC: теорія та практика *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т.2. № 4. С. 90-94

38. Лямперт А. Е. Мониторинг и оценка эффективности стратегий устойчивого развития на местном уровне: информационное пособие. Минск : ИВЦ Минфина, 2018. 48 с.

39. Махов М. В. Инновационная составляющая системы сбалансированных показателей телекоммуникационных компаний. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2014. №1 (29). С. 54-59

40. Мурадов И. В. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий на основе системы сбалансированных показателей. *Экономика в промышленности*. 2017. Т. 10. № 4. С. 329-334 URL: [https://ecoprom.misis.ru/jour/article/view/621?locale=ru\\_RU](https://ecoprom.misis.ru/jour/article/view/621?locale=ru_RU) (дата звернення 15.09.19)

41. Офіційний сайт АТ «Мотор Сич». URL: <http://www.motorsich.com/rus/> (дата звернення 21.03.21)

42. Офіційний сайт ЗЛМЗ – Запорізького ливарно-механічного заводу. URL: <https://zlmz.com.ua/o-nas/struktura-proizvodstva/> (дата звернення 21.03.21)

43. Офіційний сайт Міністерства Економічного розвитку України. Секторальна Експортна Стратегія машинобудування URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3fd3be0-7146-48ac-8fa4-162b6e543a26&tag=SektorMashinobuduvannia> (дата звернення 15.10.19)

44. Офіційний сайт ПрАТ «Перетворювач». URL: <https://zprua.com/> (дата звернення 21.03.21)

45. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства траектория науки *Електронний научний журнал*.

2016. №3(8) <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/50/100> (дата звернення 20.03.2020)

46. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. Москва: ИНФРА-М, 2017. 255 с.

47. Паршин Ю. І. Методика оцінки інформаційного забезпечення стратегії сталого економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С. 18-22

48. Пестовська З. С., Гриценко Є. Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. *Академічний огляд*. 2017. № 2 (47). С. 21-31

49. Пилипенко А. А. Збалансована система показників в системі стратегічного управління розвитком інтегрованих структур бізнесу. *Проблеми економіки* 2010. №2. С. 47 - 55

50. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. вип. 21 (Вересень). С. 79-85 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33/32> (дата звернення 25.12.20)

51. Пігуль Н.Г. Пігуль Є.І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 15.09.21)

52. Пуліна Т. В. Створення і розвиток кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ... д.-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. 44 с.

53. Рыжакина Т. Г. Интеграция инструментов планирования в процессе реализации стратегии предприятия : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 Томск, 2012. 24 с.

54. Самаль С. А., Самаль Л. С. Устойчивое развитие предприятия и экономическая безопасность государства. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 3. С. 92-99.

55. Сарыбеков М. Н., Сыдыкназаров М. К. Словарь науки. Общенаучные термины и определения, науковедческие понятия и категории: Учебное пособие. Издание 2-ое, доп. и перераб. Алматы: ТРИУМФ-Т, 2008. 504 с.
56. Сідляр О. І. Елементи концепції сталого розвитку в ХХ — ХХІ століттях. *Економіка та держава*. 2015. № 7. С. 91-94.
57. Светуных С. Г., Смолькин В. П. Подход к оценке устойчивого развития промышленного предприятия. *Актуальные проблемы экономики и права*. 2014. № 2(30). С. 89-94
58. Свістунов О. С. Основні результати діяльності та тенденції технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі. *Держава та регіони*. 2020. №6 (117). С. 74-81
59. Синькина О. Н. Система сбалансированных показателей как инструмент обеспечения экономической безопасности деятельности предприятия и особенности ее применения в аудите. *Теоретическая и прикладная экономика*. 2016. № 1. С. 58 - 70.
60. Смирнов Д. Б. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2015. Т.6. №3. С. 149–155
61. Соколова Л. В., Стойка О. В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. №11 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7378> (дата звернення 20.09.21)
62. Соріна О. О. Моделювання конкурентного положення підприємства з використанням теорії нечітких множин. *Наука молода: Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного технічного університету. Тернопіль : «Економічна Думка», ТНЕУ, 2009. № 12. С. 47 – 51*
63. Сохнич А. Я., Иртышева І. О. Інновації в період економічних трансформацій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць: у 2-х вип. / ПДТУ.*

Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 2. С. 14—18

64. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136-141

65. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf> (дата звернення 20.03.2021)

66. Суслов С. Н. Понятие и факторы устойчивого развития организации. *Символ науки*. 2019. №1. С. 60-66

67. Телешевская С. М. Комплексна методика оцінки рівня сталого розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2015. Вип. № 6 (21), ч.2., С. 78-81

68. Терешенков А. С. Управление промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Ижевск, 2008. 20 с.

69. Тоньшева Л. Л., Чумлякова Д. В. Сбалансированная система показателей социальной ответственности бизнеса как инструмент стратегического управления. *Общество: политика, экономика, право*. 2016. №4. С. 58-61

70. Тополева Т.Н. Исследование принципов и факторов устойчивого развития промышленного предприятия. *Вестник НГИЭИ*. 2018. №6. С. 85–97.

71. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: учебник для вузов. СПб. : Питер. 2003. 491 с.

72. Ходирева О. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. *Економічний аналіз*. 2021. Т.31. №1. С. 227-238.

73. Шестерикова Н. В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Нижний Новгород, 2009. 24 с.

74. Chiapello E. The Tableaude Bord, a French approach to management information / E. Chiapello, M. Lebas // Working Paper. 2001. P. 315–318.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Вибір та обґрунтування напрямів сталого розвитку підприємства

Стратегія сталого розвитку є інструментом реалізації концепції сталого розвитку, а також елементом механізму забезпечення стійкості підприємства. Подібний взаємозв'язок категорій простежується на роботах І. В. Дем'янович [27], Н. В. Каткової, І. С. Мурашка [41].

Одним із дискусійних питань залишається можливість використання еталонних видів стратегії розвитку для умов сталого розвитку підприємств.

Так, С. В. Трубіцьков, О. А. Зінгер, С. Н. Сергуняєв як основні напрямки сталого розвитку підприємства рекомендують використовувати саме еталонні види стратегій розвитку:

- стратегію зростання;
- стратегію стабілізації;
- стратегію виживання.

Стратегію зростання як стратегію сталого розвитку пропонується реалізовувати стійко функціонуючим підприємствам. Для реалізації цієї стратегії підприємства можуть зосередити зусилля на наступних напрямках:

- посилення позиції підприємства на ринку;
- пошук нових ринків збуту;
- освоєння нових видів продукції;
- підвищення вимог до посередників.

Стратегію стабілізації, як стратегію сталого розвитку, можуть застосовувати підприємства, які мають помітну тенденцію переходу від нестійкого функціонування до сталого. Для здійснення стратегії стабілізації



необхідно працювати у таких напрямках:

- закріплення ринкових позицій;
- випуск продукції за рахунок зміни діючих на підприємстві технологій та матеріалів;
- проведення заходів щодо скорочення витрат;
- підвищення автоматизації та комп'ютеризації існуючих виробництв.

Стратегію виживання як стратегію сталого розвитку повинні застосовувати нестійко функціонуючі підприємства, щоб уникнути можливого банкрутства. Для здійснення даної стратегії підприємствам необхідно працювати у таких напрямках:

- зниження витрат з допомогою ліквідації зайвих підрозділів, служб, виконують невиробничі функції;
- скорочення потужностей з метою підготовки умов розвитку нових виробництв, продукція яких має попит;
- орієнтація виробництва задоволення лише поточних потреб ринку;
- проведення заходів щодо скорочення виробничих витрат;
- підвищення кваліфікації персоналу та оцінка ефективності його роботи;
- підтримання контактів із місцевими органами влади.

Стратегія виживання стає основною стратегією багатьох підприємств машинобудування. У період економічної невизначеності, глобального спаду виробництва, дефіциту фінансових коштів вона дозволяє підприємству зберегтися для кращих часів [90, с.184-185]. Слід відзначити, що розглядаючи напрями реалізації стратегій, автори приділяють увагу лише економічним аспектам, ігноруючи соціальні та екологічні. У той же час низка авторів стверджує, що стратегія сталого розвитку є унікальною для кожного підприємства і, отже, не може бути віднесена до жодного з видів еталонних.

Послідовність етапів розробки стратегії сталого розвитку наведено на рис. 3.1. На наш погляд, вибір стратегії сталого розвитку повинен починатися з ідентифікації зацікавлених осіб (стейкхолдерів), визначення їх переважних

цінностей та цілей. При цьому необхідно групувати стейкхолдерів (залежно від сили впливу або рівня зобов'язань) і виділяти групи, інтереси яких мають бути враховані при розробці стратегії в першу чергу, але інші категорії також потребують відстеження та залучення до діалогу.



Рис. 3.1 Послідовність етапів розробки стратегії сталого розвитку  
(розроблено автором)

Дослідники теоретичної концепції стейкхолдерів вважають, що її початок поклав Е. Фріман у праці “Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід” (1984) [101]. Науковець сформулював модель ведення бізнесу, засновану на створенні цінності та гармонізації інтересів для всіх осіб, що залучені до цієї сфери діяльності, а також здійснив класифікацію стейкхолдерів.

Під зацікавленою стороною (стейкхолдером) маємо на увазі будь-яку групу або індивіда, здатних впливати або таких, що впливають на досягнення мети підприємства, на його здатність приносити дохід, а також всі бенефіціари та джерела ризику. При цьому зацікавленими особами можуть виступати як суб'єкти господарської діяльності, що перебувають у прямих економічних зв'язках з організацією, так і все суспільство загалом, або його групи або індивіди окремо, у якості стейкхолдера особого виду можна розглядати навіть природу [22, с.37].

Однією з найважливіших проблем в процесі стратегічного планування є врахування суперечливих інтересів стейкхолдерів підприємства у ході його довгострокового розвитку. Кожен стейкхолдер переслідує власні інтереси, які часто не збігаються з інтересами інших груп зацікавлених осіб. При цьому необхідно дотримуватись “балансу” при врахуванні вимог різних груп зацікавлених сторін. Наприклад, власники бізнесу чекатимуть підвищення прибутковості та збільшення ринкової вартості своєї фірми, менеджери очікують на виконання розпоряджень, поставлених керівництвом, і як результат – кар'єрного зростання, підвищення заробітної плати та премій. Покупці зацікавлені у своєчасному надходженні товарів та послуг високої якості за доступними та прийнятними цінами. Постачальники очікують стабільних замовлень та своєчасної оплати своїх поставок, інвестори – прибутковості та мінімізації ризиків своїх вкладень, громадські організації та держава занепокоєні дотриманням вимог законодавства, вирішенням соціальних проблем та охороною навколишнього середовища. Держава також зацікавлена у своєчасній виплаті підприємствами якомога більших сум

податків.

Слід зазначити, що у стратегічному плануванні зазвичай розглядають як розробку самої стратегії, так й послідовність її впровадження у структури підприємства. Це потребує побудови необхідних структур управління, опис процедур і регламентів, необхідних для реалізації стратегії та, знову ж таки – участі зацікавлених осіб у цьому процесі.

У роботі [34] проілюстровано залежність якості стратегічного планування від урахування вимог стейкхолдерів, а автори дослідження [67] пропонують розробляти індекси вкладу стейкхолдерів (stakeholder value index) у вартість компанії. З цих робіт випливає, що облік та збалансованість інтересів стейкхолдерів призводять до обґрунтованої побудови стратегічного плану, а, відповідно, до підвищення прибутковості, інвестиційної привабливості та довіри до підприємства, що сприяє створенню капіталу відносин (relationship capital) та умов сталого розвитку цього підприємства. Тому першочергову увагу слід приділяти розвитку та зростанню організації з урахуванням інтересів найважливіших зацікавлених сторін.

На думку С. А. Дмитренка [31], можна виокремити три шляхи реалізації сталого розвитку: перший - сталий розвиток, коли споживчі запити існуючого покоління не загрожують незворотно споживчим потребам майбутніх поколінь; другий - сталий розвиток як безперервне зростання основних показників економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства; третій - сталий розвиток, що забезпечує глобальну рівновагу між вирішенням проблем збереження навколишнього середовища та вирішенням соціально-економічних проблем. Конфлікт між цими шляхами пов'язано з інтересами різних груп стейкхолдерів. Проте, великі компанії вже сьогодні змушені для збереження свого майбутнього йти на соціальний компроміс. Це змушує, своєю чергою, обґрунтовувати їхні стратегічні плани з урахуванням інтересів більшості груп своїх стейкхолдерів.

Таким чином, зростання та сталий розвиток підприємства не можна повноцінно реалізувати без збалансованого врахування інтересів різних груп

зацікавлених осіб. У цьому випадку для успішного ведення бізнесу підприємство має зробити сегментацію стейкхолдерів за рівнем їхньої значущості та виділити їх відповідні групи. Це дозволяє враховувати взаємодію зацікавлених сторін із підприємством під час проведення аналізу бізнесу, що важливо для якісного аналітичного забезпечення стратегічного планування.

Розглянемо питання поділу (сегментації) та збалансованості інтересів зацікавлених сторін. У науковій літературі застосовують різноманітні прийоми аналізу інтересів стейкхолдерів. Зазвичай, аналіз інтересів стейкхолдерів пропонується здійснювати за кількома параметрами.

Так, Мітчелл запропонував модель класифікації зацікавлених сторін, засновану на трьох факторах: влада, законність та терміновість вимог. Залежно від комбінації цих факторів виділяються сім груп зацікавлених сторін три з яких характеризуються наявністю одного фактора (латентні), інші три - двома (очікуючі) та одна - усіма трьома факторами (категоричні) (рис. 3.2) [103].



Рис. 3.2 Модель Мітчелла (розроблено автором)

До латентних відносяться бездіяльна (“спляча”) і контрольована групи та група, що вимагає. На думку Мітчелла, вони потребують мінімальної уваги з боку менеджменту організації – достатньо того, що їхнє існування буде визнано. Така стратегія взаємодії пояснюється обмеженістю ресурсів (насамперед часу), що спрямовуються на управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами.

Серед тих, хто очікує, виділяються домінуюча (влада та легітимність), залежна (легітимність та терміновість) та небезпечна групи (терміновість і влада). Комбінація двох ознак сприяє формуванню активної позиції даних груп, що, у свою чергу, потребує більш серйозної уваги менеджерів.

Значимість категоричної групи, яка володіє усіма трьома можливими властивостями, є найвищою, тому вимоги цих зацікавлених сторін менеджери повинні задовольняти в першу чергу.

Як зазначає М. Петров: “Мітчелл спирається на припущення, що менеджери дбатимуть про задоволення інтересів стейкхолдерів тільки в тому випадку, якщо це врешті-решт призведе до покращення результатів. Це означає, що увага стейкхолдерам приділятиметься виходячи з їх значущості з точки зору досягнення конкретних цілей та результатів” [67, с.57].

Групи, запропоновані в моделі Мітчелла, відповідають різним рівням значущості стейкхолдерів. При цьому суб’єктів, які не мають влади, законності чи терміновості у відносинах з організацією, дослідник не вважає зацікавленими сторонами [103].

Однією з найбільш популярних є концепція сегментації стейкхолдерів, викладена в роботі А. Менделоу [102]. У цій роботі доводиться, що для аналітичного забезпечення стратегічного планування важливим є аналіз двох характеристик стейкхолдерів: влади та інтересу (рис. 3.3).

При цьому влада розглядається як рівень повноважень, що визначає здатність впливати на організацію або проект, а інтерес представляє собою рівень зацікавленості, який визначається бажанням стейкхолдера чинити вплив. Отже, вплив зацікавленої особи = Влада × Інтерес [102, с. 24].

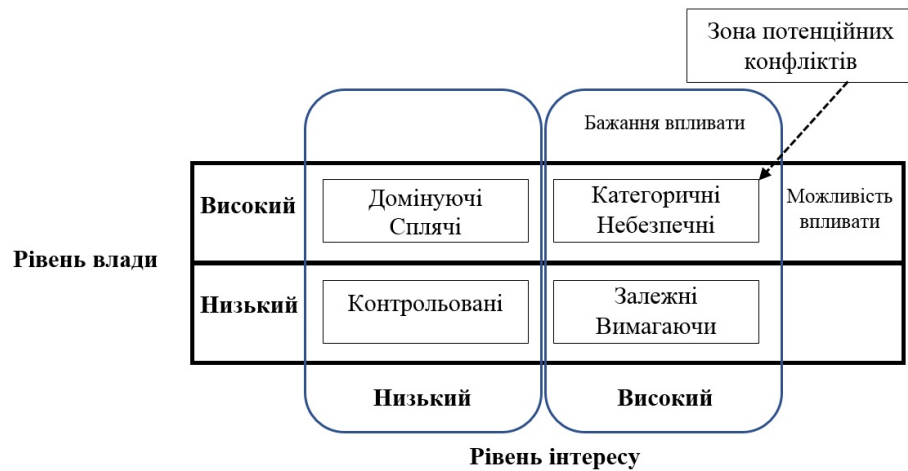


Рис. 3.3 Модель Менделоу (розроблено автором)

Відповідно, зацікавлена сторона, яка має суттєву владу і значний рівень інтересу, є більш впливовою, ніж та, у якої ступінь влади та зацікавленості нижчий. Модель Менделоу дозволяє не тільки визначити найбільш впливових стейкхолдерів, а і заздалегідь позначити зони потенційних конфліктів інтересів (зазвичай, це стосується сторін, що потрапляють у зону перетину влади та інтересу високих рівней).

Як показники, що визначають рівень влади (або можливостей) стейкхолдерів підприємства О. Ю. Мінц та Е. В. Камишнікова [58] пропонують використовувати:

- частку у загальній вартості активів усіх стейкхолдерів, що аналізуються;
- частку у загальному обсязі реалізації усіх стейкхолдерів, що аналізуються;
- частку у загальній вартості брендів усіх стейкхолдерів, що аналізуються;
- темп зростання активів;
- темп зростання обсягів реалізації;
- темп зростання вартості бренду;
- рівень операційної ефективності;

– частку ринку певного товару (послуги).

Як можливі показники рівня інтересу дослідники пропонують:

- близькість розташування (район/місто/регіон/держава/інші країни);
- час взаємодії (разові угоди/тривале співробітництво);
- ступінь залежності (повна/часткова/слабка) [58, с.171].

Як умовний недолік використання даних моделей для завдань сталого розвитку відзначимо низький рівень уваги до категорій зацікавлених осіб, які мають невисокий рівень влади або інтересу, для управління якими використовуються пасивні стратегії, наприклад, “спостереження” або “визнання існування” - оскільки сталий розвиток вимагає активних дій щодо встановлення діалогу зі стейкхолдерами. Однією з моделей, що враховують цю особливість, можна назвати матрицю “підтримка – сила впливу” групи Світового банку (World Bank Group) [95]. У найпростішому вигляді дана модель має вигляд, представлений на рис. 3.4

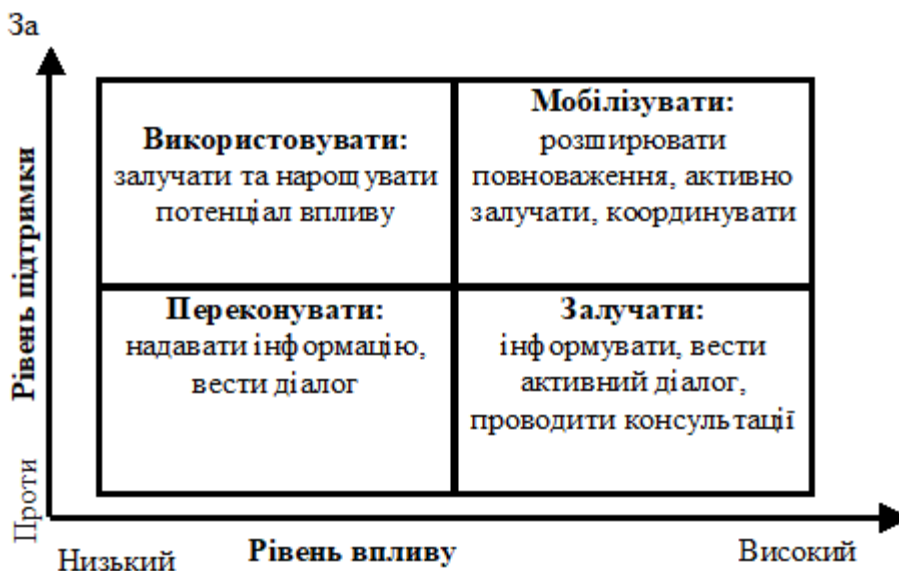


Рис. 3.4 Матриця “підтримка – сила впливу” групи Світового банку  
(розроблено автором)

Адаптуючи модель до вирішення питань сталого розвитку можна розглянути 4 можливі стратегії відносно зацікавлених осіб:

- стратегія “Мобілізувати” використовується для стейкхолдерів, які



розділяють цілі підприємства та мають значну владу. Дану групу рекомендується активно залучати до вирішення завдань розвитку, у тому числі, розширюючи їх повноваження;

- стратегія “Використовувати” призначена для стейкхолдерів, які розділяють цілі підприємства, але мають помірний або низький вплив; таких необхідно в міру сил залучати до процесу цілепокладання, і одночасно намагатися знайти способи нарощування потенціалу їх впливу;

- стратегія “Переконувати” призначена для стейкхолдерів, які не мають впливу, та цілі яких не збігаються з цілями підприємства. Таким зацікавленим сторонам необхідно надавати інформацію та вести з ними діалог, оскільки, навіть не володіючи реальною владою, але маючи активну позицію, у довгостроковій перспективі вони можуть впливати на думку інших категорій стейкхолдерів;

- стратегія “Залучати” призначена для впливових опонентів – найнебезпечнішої категорії стейкхолдерів, з якими необхідно будувати активний діалог, надавати інформацію, шукати компроміси.

Ще одна з класифікацій стейкхолдерів, що передбачає активну взаємодію з усіма їх категоріями, наведена у роботі авторів [104]. Дослідники Д. Рикарт, М. Родригес и П. Санчез визначили три категорії стейкхолдерів підприємства: а) невід'ємні зацікавлені сторони (consubstantial) – їхня участь життєво необхідна для існування бізнесу; б) контрактні зацікавлені сторони (contractual) - мають формальні контрактні відносини з підприємством; в) контекстуальні зацікавлені сторони (contextual) – зацікавлені сторони, які взаємодіють з підприємством в екологічних та соціальних, правових та владних сферах діяльності. До них належать органи державного управління, лідери громадської думки та творці знань (ЗМІ, науково-виробничі об'єднання, університети, наукова спільнота тощо), а також спільноти, країни та суспільства, в яких працюють підприємства або в яких вони чинять вплив. Ці категорії відіграють основну роль щодо формування довіри до підприємства та схвалення його дій. Аналіз партнерських взаємодій зі

стейкхолдерами визначає аспекти, пов'язані, наприклад, із соціальними та екологічними відносинами підприємства. Тобто теорія зацікавлених сторін передбачає свій розвиток, зокрема, у виділенні нових категорій стейкхолдерів, що дозволяють більш обґрунтовано формувати стратегічні плани.

С. А. Дмитренко пропонує доповнити класифікацію Д. Рікарта, М. Родрігеса та П. Санчеза категорією “глобальний стейкхолдер”, під яким мають на увазі державу. Дослідник пояснює це виникненням ситуації, коли останнє набуває характеристик, властивих раніше двом різним групам стейкхолдерів – невід'ємним та контекстуальним, оскільки, з одного боку, воно зацікавлене у вирішенні соціальних завдань усередині країни, а з іншого – в отриманні політичних, економічних та фінансових вигод від реалізації світових проектів у різних галузях. Таким чином, “формула” “глобального стейкхолдера” виглядає як “Глобальний стейкхолдер = невід'ємний + контекстуальний стейкхолдер”. Як зазначає автор, глобальний стейкхолдер може мати і функцію контрактного стейкхолдера. Але всі договірні відносини між державою та держпідприємствами, як правило, пов'язані з роллю держави як невід'ємного стейкхолдера. У випадках виконання підприємствами державних замовлень договори на поставку укладаються не з державою, як такою, а з конкретними юридичними особами, які від імені держави здійснюють державні закупівлі, в тому числі і за державними оборонними замовленнями, або з іншими юридичними особами, що беруть участь у кооперації з їх виконання [31, с.34-38].

На наш погляд, останній підхід до класифікації стейкхолдерів найбільшою мірою відповідає інтересам сучасних машинобудівних підприємств, оскільки, по-перше, для успішного розвитку галузі підтримка держави вкрай необхідна та важлива (зокрема, для вирішення питань нарощування експортного потенціалу, розвитку оборонної промисловості, тощо); по-друге, при реалізації завдань сталого розвитку можлива ситуація, коли, наприклад, група зацікавлених осіб, яка не має влади, але має інтерес

до діяльності підприємства, у довгостроковій перспективі може вплинути на його репутацію, підвищуючи чи знижуючи рівень довіри і тому також потребує уваги з боку менеджменту. Також взаємини зі стейкхолдерами повинні будуватись на основі принципів управління зацікавленими особами (або стейкхолдер-менеджменту) (рис. 3.5)

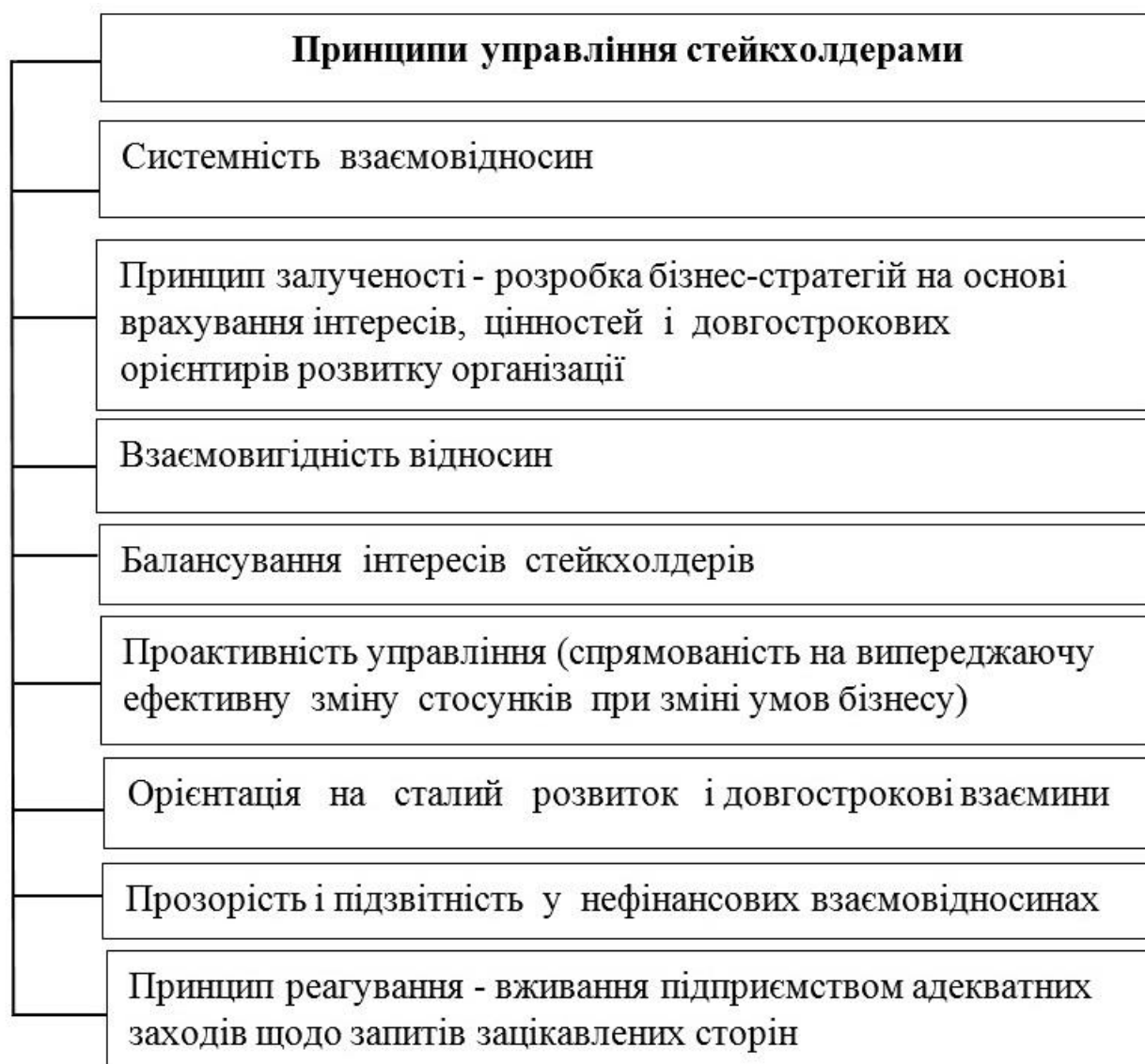


Рис 3.5 Принципи управління зацікавленими особами (стейкхолдер-менеджменту) (складено на основі [19, с.56])

На основі підходу, запропонованого Д. Рікартом, М. Родрігесом та П. Санчезом та доповненого С. А. Дмитренко, побудуємо таблицю основних груп стейкхолдерів машинобудівного підприємства (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Внесок і стимули стейкхолдерів машинобудівного підприємства**

Категорія стейкхолдерів	Вклад стейкхолдера	Стимули для стейкхолдерів	Стимули для підприємства
<b>Глобальний стейкхолдер (global)</b>			
Держава	формування індустріальної політики; держзамовлення;	податки; розвиток регіону;	участь у розробці програм підтримки галузі; участь у держзамовленнях;
<b>Невід'ємні зацікавлені сторони (consubstantial)</b>			
Акціонери	гроші	підвищення вартості бізнесу дивіденди	довіра; репутація;
Власники бізнесу	гроші	підвищення вартості бізнесу прибуток	довгострокові перспективи та розвиток
Топ-менеджери	знання, кваліфікація, час	навчання, творчість та розвиток; справедлива винагорода; причетність	якість управління репутація роботодавця
Інвестори	гроші	прибуток	умови співпраці; репутація;
Працівники	знання, кваліфікація, час	справедлива винагорода; навчання і розвиток; соціальний пакет; охорона праці; політика щодо прозорості інформації; причетність	якість продукції та процесів; репутація роботодавця
Ділові партнери	гроші; майно; репутація	прибуток; виробництво затребуваної продукції.	репутація
<b>Контрактні зацікавлені сторони (contractual)</b>			
Постачальники	якісні матеріали	навчання; обмін інформацією	довіра; репутація (більш вигідні умови співробітництва);
Подрядні та субподрядні організації	якісні матеріали, роботи та послуги;	навчання; обмін інформацією	більш вигідні умови співробітництва; підвищення якості продукції; репутація;
Споживачі	гроші	Кращий продукт Гарантії	підвищення конкурентоспроможності продукції (врахування побажань); довіра; репутація;
<b>Контекстуальні зацікавлені сторони (contextual)</b>			
Місцева громада	довіра	виконання соціальних та екологічних зобов'язань; розвиток та добробут регіону;	довіра; репутація
ЗМІ	розповсюдження інформації; підвищення рівня обізнаності;	виконання соціальних та екологічних зобов'язань; прозорість інформації;	репутація; розповсюдження об'єктивної інформації
Конкуренти	знання	співпраця	співпраця
Університети	нові фахівці	база для досліджень; репутація;	підвищення якості персоналу репутація
Громадські організації	виконання економічних, соціальних та екологічних зобов'язань; довіра	виконання соціальних та екологічних зобов'язань; розвиток та добробут регіону;	довіра; репутація

Другий етап розробки стратегії передбачає розробку стратегічних цілей з урахуванням узгодження інтересів стейкхолдерів.

Як форма реєстрації короткострокових і середньострокових цілей пропонується використовувати метод SMART, відповідно до якого до формулювання цілей пред'являється ряд вимог (рис. 3.6)

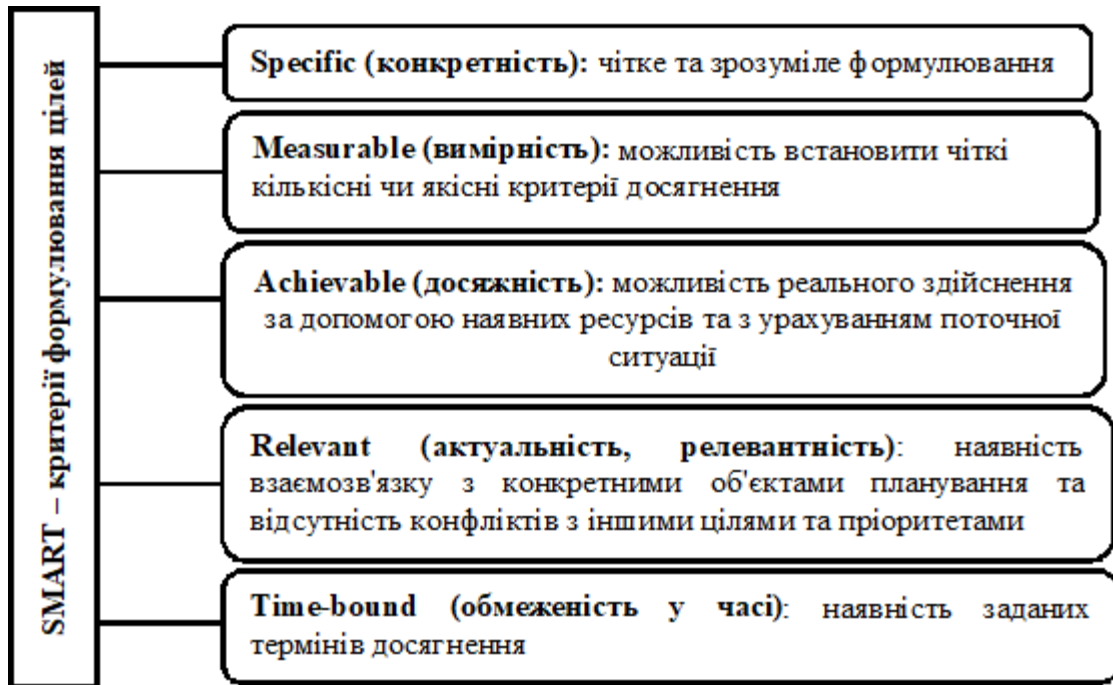


Рис. 3.6 SMART- критерії формулювання цілей (розроблено автором)

Для узгодження цілей розвитку підприємства, цілей держави (як глобального стейкхолдера), а також цілей невід'ємних, контрактних, та контекстуальних стейкхолдерів необхідно виконати такі дії:

1) ознайомитися з планами вищого рівня у сфері сталого розвитку. Найбільш значущим можна вважати підсумковий документ Самміту ООН зі сталого розвитку “Перетворення нашого світу: повестка дня у сфері сталого розвитку до 2030 року”, який був прийнятий на світовому рівні у вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку. Цим документом було затверджено 17 цілей та 169 відповідних завдань сталого розвитку. Далі йде Указ президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”, стратегії сталого розвитку ОТГ, міст тощо; також необхідно ознайомитись із програмами підтримки відповідних галузей

промисловості (наприклад, такими як стратегія відродження вітчизняного авіабудування на період до 2030 року [85]);

2) визначити в планах і стратегіях вищого рівня ті цілі та напрями розвитку, в які може зробити внесок конкретне підприємство;

3) з урахуванням виявленої відповідності, ґрунтуючись на інтересах невід'ємних стейкхолдерів, сформулювати попередній перелік цілей;

4) відкоригувати та уточнити попередній список цілей шляхом узгодження його з контрактними та контекстуальними зацікавленими сторонами (на підставі проведення анкетувань, опитувань та наступних зустрічей);

5) сформулювати напрями вирішення проблем та цілі розвитку підприємства з урахуванням позицій стейкхолдерів, дотримуючись принципу узгодженості: цілі стратегічного розвитку підприємства, сформульовані з урахуванням інтересів невід'ємних, контрактних та контекстуальних зацікавлених осіб не повинні суперечити цілям та напрямкам стратегій вищого рівня, а навпаки, мають органічно вбудовуватися до них;

4) вказати логічні зв'язки між окремими цілями.

Результатом виконання всіх перерахованих етапів повинен бути підсумковий документ “Стратегія сталого розвитку”, що містить такі основні розділи: “Концепція”, “План заходів” та “Індикатори досягнень”. Якщо окремі розділи стратегії розробляються у різний час і різними відповідальними (що буде далі розглянуто у пп. 3.2), їх також потрібно об'єднати та оцінювати комплексно (рис. 3.7).

Для забезпечення можливості комплексної оцінки та моніторингу стратегії сталого розвитку пропонуємо на основі рекомендацій [54] розділити цикл її формування та реалізації на чотири області, відповідно до основних процесів та їх результатів:

а) процес формування/доопрацювання/корегування стратегії;

б) розробка документу “Стратегія” (підготовка та оформлення тексту стратегії);

в) процес реалізації стратегії (виконання запланованих заходів, моніторинг та оцінювання ступеню досягнення поставленої мети);

г) результати впливу стратегії на середовище підприємства (фіксація та оцінка досягнутих змін у оточенні підприємства) (рис. 3.8).

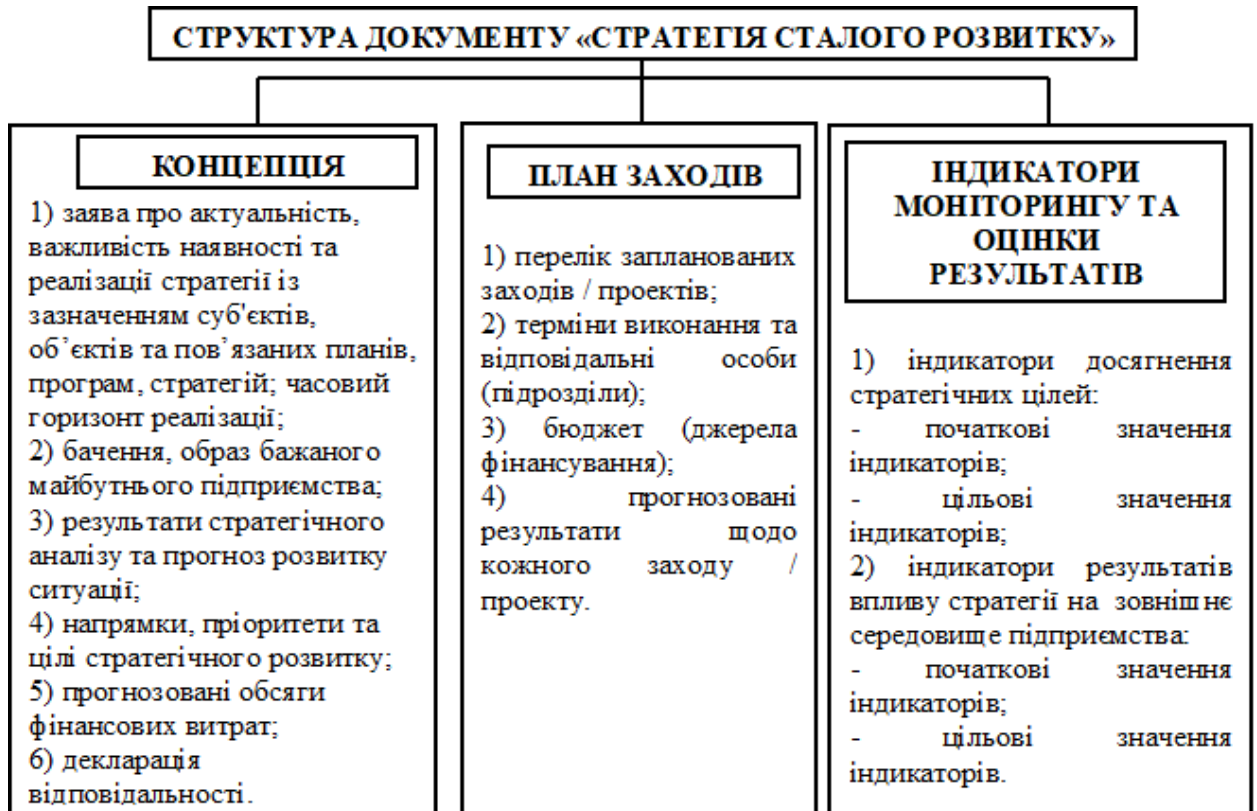


Рис. 3.7 Структура документу “Стратегія сталого розвитку”

(побудовано автором)

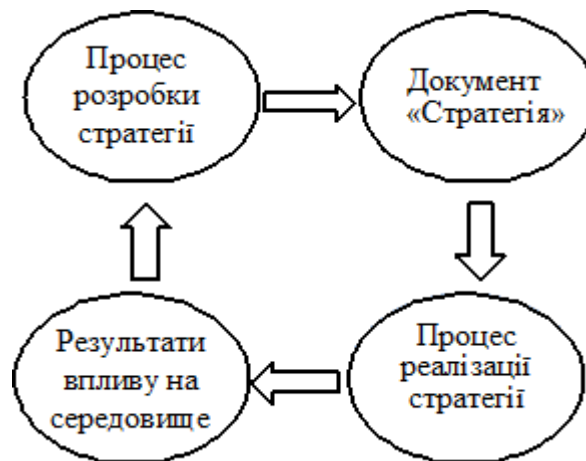


Рис. 3.8 Области моніторингу та оцінки стратегії сталого розвитку [54, с.15]

Кожну з цих областей можна аналізувати та вдосконалювати окремо, окрім процедури комплексного оцінювання якості стратегії сталого розвитку, коли уваги потребують всі чотири напрями.

Механізм реалізації стратегії є невід'ємною частиною системи стратегічного управління [44].

С позиції сталого розвитку М. М. Тимошенко [89] розглядає економічний механізм реалізації стратегії як систему методів (економічних і організаційно-управлінських), а також відповідних їм інструментів і важелів впливу на соціо-еколого-економічний розвиток системи, з метою її адаптації до існуючих умов, забезпечення синергетичного ефекту та досягнення стратегічних орієнтирів, визначених цілей та завдань.

С. М. Гайденко [18] компонентами механізму реалізації стратегії вказує інформаційно-аналітичне забезпечення, аналіз стану підприємства, інструменти, розробку можливих сценаріїв розвитку, обрання сценарію та реалізацію стратегії за відповідним сценарієм.

Розглядаючи механізм реалізації стратегії як систему взаємопов'язаних елементів, вважаємо, що до його складу мають бути включені такі елементи, як засоби реалізації (інструменти, методи, важелі впливу), забезпечуючи підсистеми та принципи (рис. 3.9).

Засоби реалізації управлінського впливу включають методи (серед яких виділимо планування, структурування цілей та завдань, збалансовану систему показників, тощо), інструменти та важелі впливу (політика підприємства).

До підсистем забезпечення механізму відноситься інформаційне та організаційне забезпечення.

Як основні принципи реалізації стратегії сталого розвитку на основі збалансованої системи показників пропонуємо розглянути такі:

Принцип - аналітичність. “Можливість оцінити практично невимірні нефінансові аспекти діяльності, такі як інноваційний потенціал підприємства або ступінь лояльності клієнтів”[23], тим самим даючи можливість скоротити



розрив між процесом розробки та реалізацією стратегії розвитку підприємства.

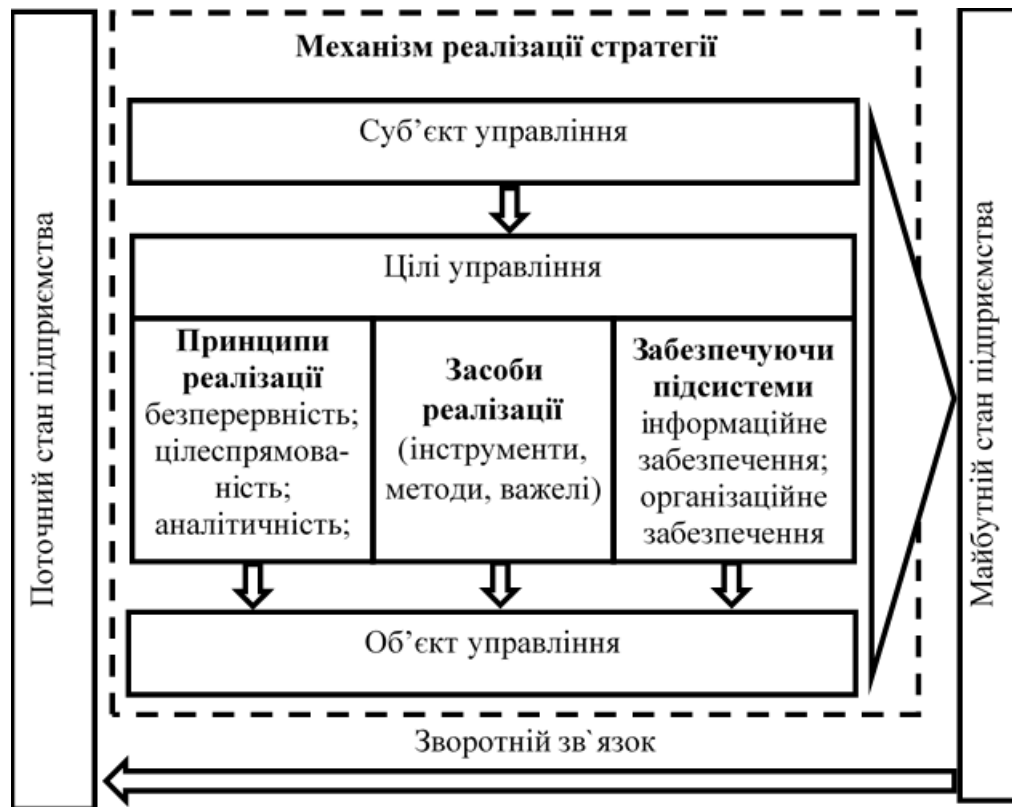


Рис. 3.9 Механізм реалізації стратегії сталого розвитку (побудовано автором)

Принцип - цілеспрямованість. “Для успішного впровадження збалансованої системи показників підприємства повинні усвідомити і пройти такі стадії:

- усвідомлення необхідності змін. Керівництво має донести до всіх рівнів підприємства необхідність у негайності й невідворотності змін;
- вибір керівника. Очолювати проект з розробки ЗСП повинен керівник вищої ланки, у якого є повноваження з ухвалення стратегічних рішень.”[23]

Принцип - безперервність. “При побудові збалансованої системи показників виникає необхідність двоконтурного процесу управління: оперативного управління (фінансові ресурси й щомісячні звіти) та

безперервного стратегічного управління” [23]. Оскільки збалансована система забезпечує критерії потенційних капіталовкладень в процесі підготовки бюджету, прогнозовані обсяги продажів і виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів підприємства. “Таким чином, виникає необхідність розглядати стратегію як безперервний процес, що має стати послідовним та довготерміновим” [23].

Принцип - інформативність. “Співробітник повинен зрозуміти і взяти участь в реалізації стратегії розвитку на основі ЗСП в ході виконання своїх зобов’язань. За допомогою мотивації посилюється інтерес співробітників до запроваджуваних у життя довгострокових стратегічних планів підприємства” [23].

Принцип – “трансформативність. Необхідність залучення всіх структурних підрозділів підприємства до процесу реалізації стратегії. Проблеми, пов’язані з реалізацією стратегій у зв’язку з виконанням кожним структурним підрозділом різних функцій і цілей, вирішуються завдяки інтеграції структурних підрозділів в єдине ціле” [23].

Принцип - збалансованість. “Збалансованість досліджуваної системи показників виявляється в трьох аспектах:

- баланс між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що враховує вплив нематеріальних активів на вартість підприємства, зосереджує увагу менеджерів на ринкових та внутрігосподарських аспектах діяльності;

- рівновага між внутрішніми і зовнішніми аспектами підприємства, що узгоджуються через баланс інтересів акціонерів і клієнтів (зовнішні компоненти системи), робітників і бізнес-процесів компанії (внутрішні компоненти системи);

- паритет між показниками минулих досягнень компанії та тими, що відбивають стратегічні наміри” [23].

Принцип - доступність. До системи показників повинні включатись такі індикатори, які можна оперативно відстежувати, та ті, що не

потребують значних коштів для їх інформаційного забезпечення).

Принцип - релевантність. Індикатори повинні чітко відображати мету організації.

Принцип – “адекватність і своєчасність. Відповідність системи показників та методики її побудови реальним виробничим і стратегічним процесам, що відбуваються на підприємстві” [23].

Принцип - альтернативність. “Можливість застосування сформованої стратегії розвитку підприємства на різних стратегічних траєкторіях, в умовах різноманітних взаємозв’язків і структурних відносин” [74].

Особливістю реалізації будь-якої стратегії є циклічність, тобто те, що отримання перших результатів через систему зворотного зв'язку має запускати процес їхнього творчого осмислення керівником, повертаючи його до етапу стратегічного аналізу, що свідчить про формування засад нового циклу стратегічного розвитку (рис. 3.10).

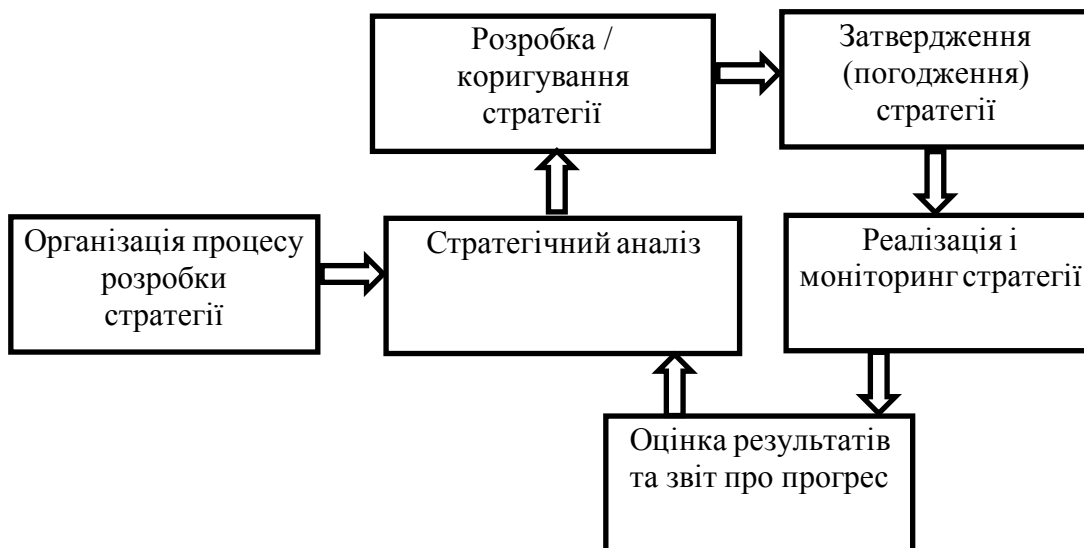


Рис. 3.10 Цикл розробки та реалізації стратегії сталого розвитку (складено на основі [54])

Слід зазначити, що при розробці перших варіантів стратегії сталого розвитку машинобудівних підприємств, які розглядаються в роботі, буде однозначно порушено принцип збалансованості векторів розвитку, що пов'язано, насамперед, з нестачею фінансових ресурсів, з переважаючою в

даний час орієнтацією на екстенсивний тип розвитку, недостатнім осмисленням орієнтирів та незадовільним рівнем діалогу зі стейкхолдерами.

### 3.2 Інформаційно-організаційне забезпечення процесу реалізації стратегії сталого розвитку

Проблема формування інформаційно-організаційного забезпечення процесу реалізації стратегії сталого розвитку має два напрями – інформаційне та організаційне.

Вважаємо, що на початковому етапі впровадження концепції сталого розвитку в діяльність підприємства, існуюча система не потребує радикальної перебудови, тому основними напрямками змін інформаційно-організаційного забезпечення пропонуємо наступні (рис. 3.11).

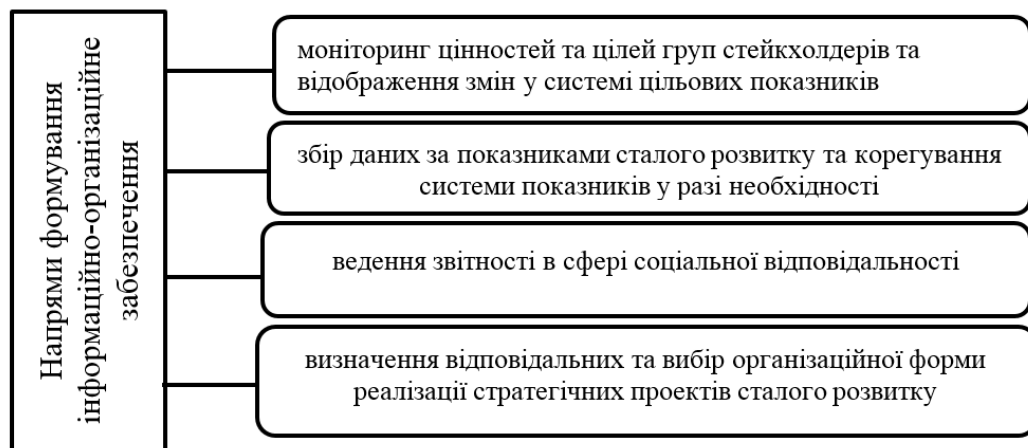


Рис. 3.11 Напрями формування інформаційно-організаційного забезпечення стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства

Розглянемо їх більш детально. Першим напрямком формування системи підтримки сталого розвитку є створення підсистеми її інформаційного забезпечення.

В теорії управління існує багато трактувань категорії “інформаційне

забезпечення”, яка розглядається різними авторами як сукупність даних, інформації [8,9], як система даних і способи їх обробки [78], як сукупність реалізованих рішень відносно різних характеристик інформації [68], тощо.

З розглянутих визначень найбільш підходящим для цілей дослідження вважаємо трактування, запропоноване Р. Бруханським, який інтерпретує інформаційне забезпечення як процес задоволення поточних проблем користувачів, необхідний для обґрунтування та прийняття стратегічних рішень [10].

На думку Ю. Г. Юрасова, зміст інформаційного забезпечення будь-якої системи управління можна охарактеризувати і як систему, і як процес, який полягає в отриманні (або фіксації), накопиченні, веденні (зберіганні, оновленні, контролі), обробці та поданні органам управління знань (відомостей) про минулий, поточний та майбутній стани об'єкта управління та системи управління в цілому, а також зовнішнього середовища, в якому функціонують об'єкт та система управління [100].

На думку Сокіла О. Г., інформаційне забезпечення сталого розвитку на макро-рівні представляє собою систему пізнання та накопичення інформації (знань) і інтелектуального зростання, яка охоплює такі елементи: знання, уміння, навички, інформація, облік, аудит, інновації, що накопичуються у процесі діяльності, пізнання і самовдосконалення та стають засобом вирішення проблем гармонізації взаємодії “суспільство — навколишнє середовище — економіка” (рис. 3.12) [81, с.47, 49]

Ю. І. Паршин вважає, що інформаційне забезпечення стратегії сталого розвитку, насамперед потребує чіткого визначення цілей, завдань, доступ до інформаційних ресурсів та розробку інструментів аналітичної обробки значної кількості інформації з метою формування стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку [67].

Розглядаючи інформаційне забезпечення стратегії сталого розвитку на рівні підприємства, Б. О. Кондратьєв та Н. Ю. Єршова [47] пов'язують його з організацією інформаційних потоків у вигляді системи. При цьому

розглядаються:

- зовнішня інформація, отримана підприємством ззовні (відомості про законодавство, конкурентів, споживачів, постачальників);
- внутрішньофірмова інформація, яка формується управлінським персоналом і використовується для організації управління та вихідна інформація, яка формується на підприємстві й свідомо передається різними офіційними та неофіційними каналами у зовнішнє середовище.

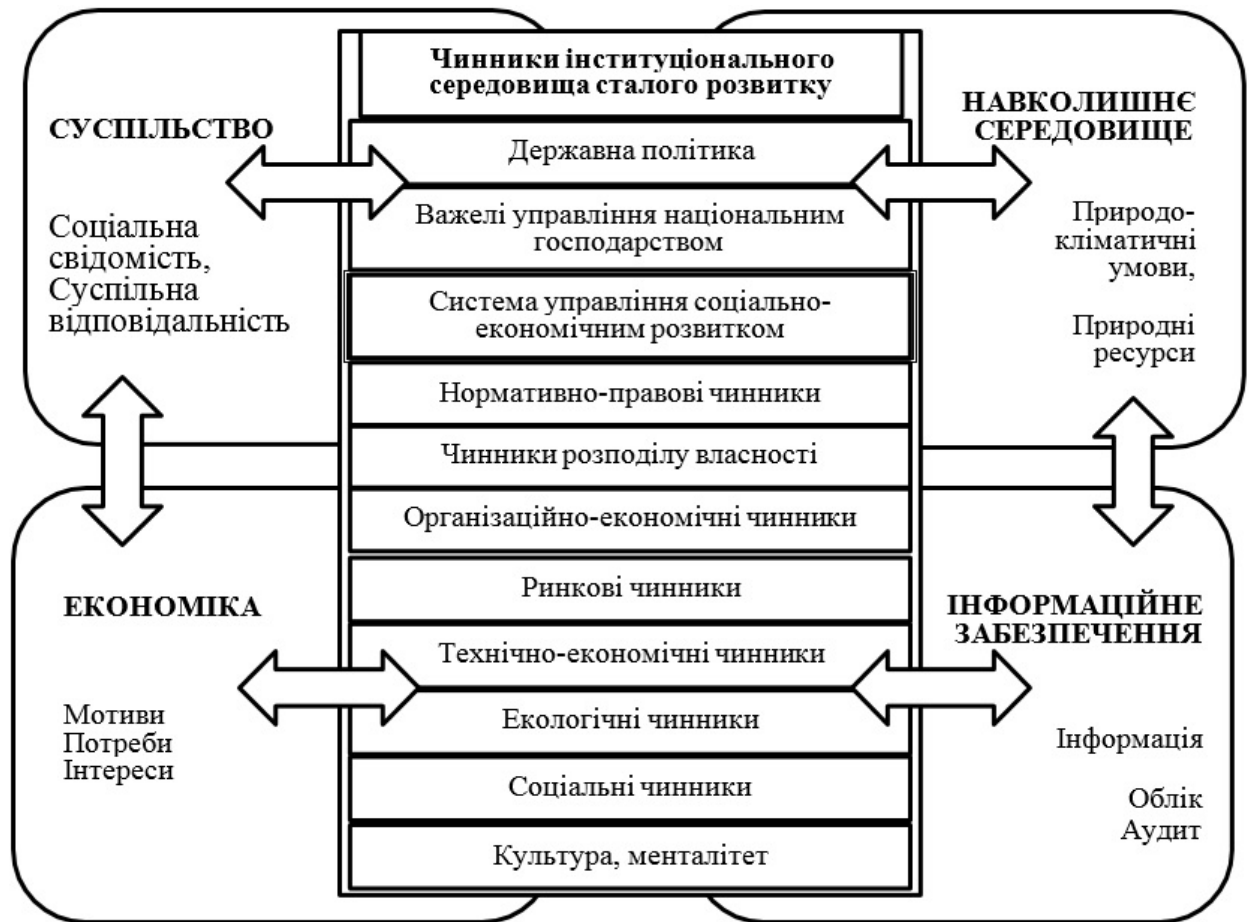


Рис. 3.12 Інституціональне середовище взаємодії факторів сталого розвитку в системі “суспільство — навколишнє середовище — економіка — інформаційне забезпечення” [81, с.49]

Аналізуючи дані опитування, проведеного серед керівників підприємств м. Харків, автори відзначають такі основні проблеми у галузі інформаційного забезпечення, що ускладнюють впровадження концепції сталого розвитку (рис. 3.13)

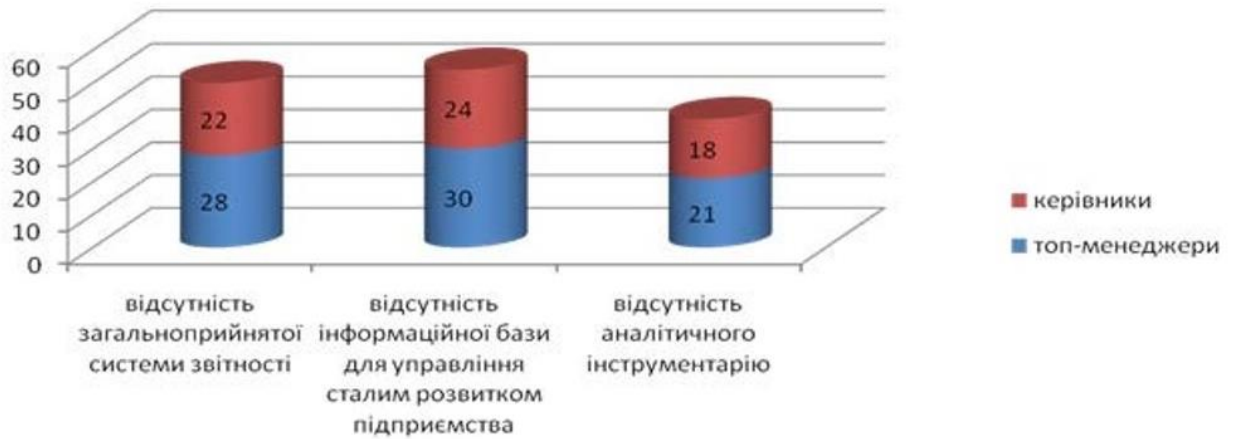


Рис. 3.13 Узагальнення результатів опитування задля встановлення проблем, що ускладнюють впровадження концепції сталого розвитку, % [47, с.228]

О.О. Осадча, розглядаючи проблему інформаційного забезпечення з позиції бухгалтерського обліку, говорить про те, що в його методиці відсутній інструментарій реєстрації та узагальнення господарських операцій, що є розрахунковою базою механізму збалансованого розвитку. Це потребує реформування системи господарського обліку підприємства в напрямку розробки та затвердженні в наказі про облікову політику внутрішніх документів первинного обліку та внутрішніх форм звітності за показниками збалансованої підприємницької діяльності, а також організації управлінського обліку за “Центрами відповідальності” в розрізі показників збалансованості. Логічним завершенням процесу реформування стане внесення доповнень до Приміток до річної фінансової звітності підприємству у вигляді окремого розділу “Показники збалансованості господарської діяльності” [64].

М. В. Боровік під інформаційно-комунікаційним забезпеченням розуміє сукупність даних, інформації, знань і комунікацій, необхідних для ухвалення ефективних управлінських рішень, які спрямовано на забезпечення сталого розвитку організації. Його основною метою є забезпечення користувачів необхідною інформацією через відповідні канали комунікацій з метою

формування на її базі знань. Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням у першу чергу, полягає у встановленні інформаційного зв'язку між складовими елементами системи управління організацією та управлінським процесом в цілому [8].

У рамках реалізації концепції сталого розвитку все ширше набуває поширення практика участі суб'єктів господарювання різних рівнів у вирішенні актуальних соціальних проблем, що є одним з регуляторів підвищення рівня соціальної стабільності в суспільстві. В основі даної практики лежить усвідомлення керівниками підприємств цінностей та принципів соціальної відповідальності бізнесу, яка діяльності, спрямованої на пошук компромісів у сфері індивідуальних та суспільних інтересів та досягнення балансу між економічними та соціальними цілями. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000 “Посібник із соціальної відповідальності”, “соціальна відповідальність – відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка: сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування стейкхолдерів; відповідає чинному законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки; введено у всій організації” [17].

Я. А. Матвеева стверджує, що здійснення соціально відповідальної діяльності промислового підприємства примножує його репутаційний капітал - ключовий нематеріальний актив, який виступає в ролі медіатора, регулюючого взаємини, що виникають між корпоративною соціальною відповідальністю підприємства та його конкурентоспроможністю. Автор виділяє чотири ключові компоненти репутаційного капіталу промислових компаній (рис. 3.14):

- імідж;
- інформаційна відкритість;
- відповідність законодавчим актам діяльності компанії;
- інтелектуальний капітал.



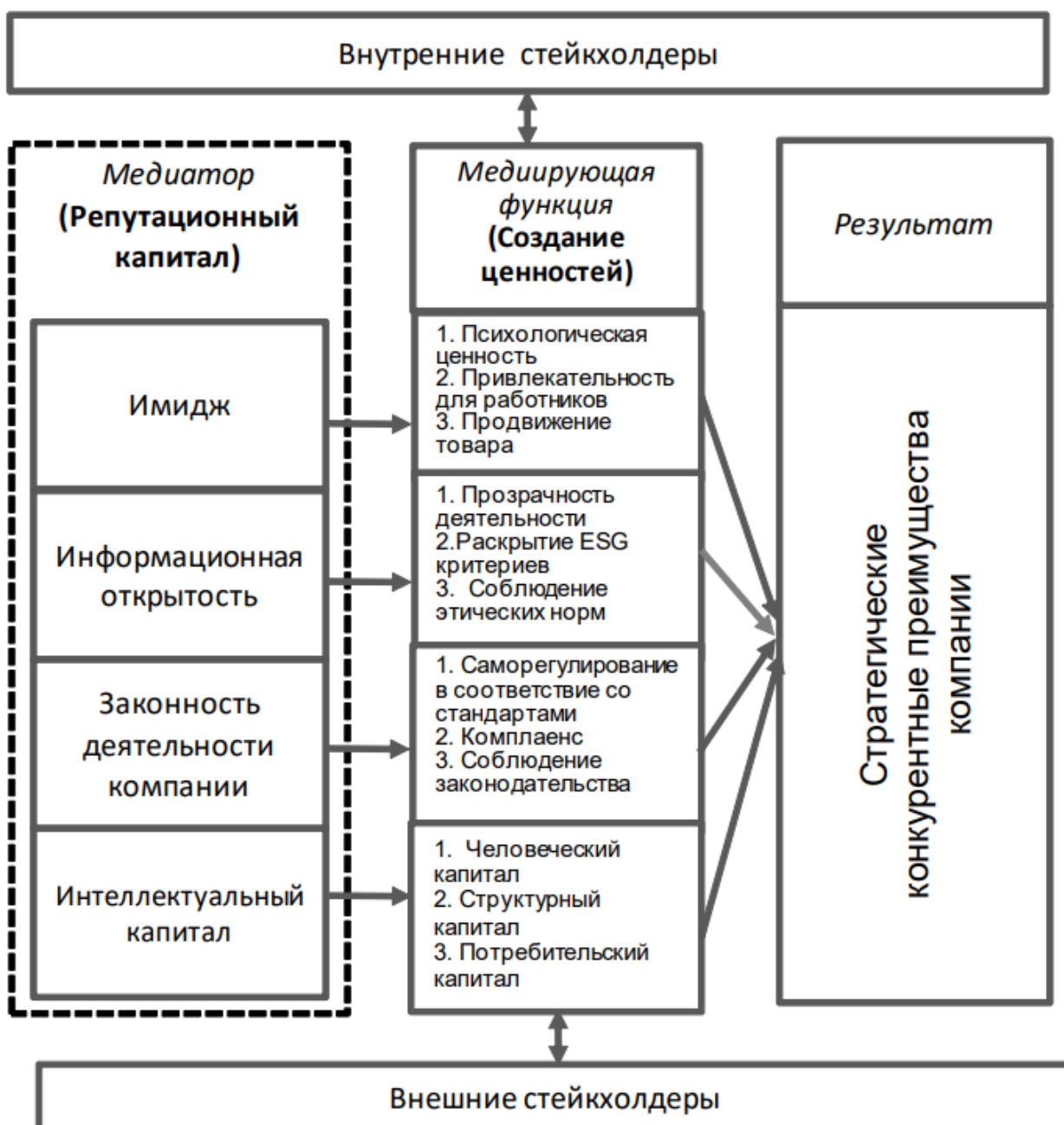


Рис. 3.14 Медіруюча функція репутаційного капіталу [56, с.14]

Репутаційний капітал надає сприятливий вплив на подолання соціальних та екологічних ризиків, що виникають у процесі ведення господарської діяльності, надаючи можливості для нарощування стратегічних конкурентних переваг, через реалізацію соціальних та імпаکت-інвестицій, що в сукупності спрямовано на підвищення конкурентоспроможності промислових компаній [56, с.11-12].

Реалізація цього напрямку, що відбивається у системі економічних,

екологічних та соціальних показників сталого розвитку, здійснюється через регулярний діалог із суспільством, стаючи частиною стратегічного планування та управління підприємством. Тому рішення у сфері соціальної відповідальності мають прийматися органами корпоративного управління різних рівнів: власниками компаній, радами директорів та менеджментом [5]. Можна сказати, що корпоративна соціальна відповідальність є одночасно політикою та інструментом реалізації стратегії сталого розвитку компанії; у зв'язку з цим вона набуває чималої значущості для оцінки привабливості бізнесу інвесторами та партнерами.

До корпоративної звітності, як основного інформаційного каналу, що зв'язує компанії та їхніх стейкхолдерів, стали висуватися нові вимоги. Якщо раніше розкриття інформації про компанії мало на увазі лише економічні (і, перш за все, фінансові), показники, то сьогодні міжнародним співтовариством визнається необхідність розкриття інформації екологічного та соціального характеру. Так виникла концепція “триєдиної звітності”, що включає звітність щодо економічної, екологічної та соціальної складової діяльності корпорацій, а також їх продукції та послуг. Оскільки мета такої звітності полягає в тому, щоб виявити та оцінити внесок компаній у сталий розвиток (sustainability) соціально-економічного середовища, триєдина звітність отримала назву звітності в галузі сталого розвитку (sustainability reporting). Для розробки рекомендацій щодо формування звітності в галузі сталого розвитку в 1997 році було створено міжнародну організацію, яка отримала назву “Глобальна ініціатива зі звітності” (Global Reporting Initiative, GRI). Однією з основних завдань, поставлених перед GRI, стало завдання підняти практичні підходи до звітності в галузі сталого розвитку на рівень, який можна порівняти з рівнем фінансової звітності, забезпечуючи в той же час усі критерії якості інформації – сумісність, достовірність, точність, своєчасність та верифікованість [36].

Таким чином, плануючи розширення своєї присутності на світовому ринку, українські машинобудівні підприємства мають організувати та

проводити роботу з доведення до громадськості результатів своєї діяльності у сфері соціальної відповідальності. В ідеалі, соціальна відповідальність має стати невід'ємною частиною корпоративного управління, а не просто функцією зв'язків із громадськістю з метою підвищити впізнаваність бізнесу [5].

Аналізуючи викладене вище, на наш погляд, на початковому етапі впровадження концепції сталого розвитку у діяльність підприємств, основними напрямками інформаційного забезпечення повинні стати:

- моніторинг цінностей та цілей груп стейкхолдерів та відображення змін у системі цільових показників підприємства;
- збір даних за показниками сталого розвитку та корегування системи показників у разі необхідності;
- ведення звітності в сфері соціальної відповідальності.

Розробка організаційного забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства є важливою часткою стратегічного процесу. На думку М. В. Коваленко, на його формування впливають організаційна структура управління та масштаби діяльності підприємства; цей процес передбачає перерозподіл ролей між відділами підприємства. Процедура проведення подібних змін організаційної структури має бути обґрунтованою та реалізовуватися поетапно. При цьому саму категорію “організаційне забезпечення” дослідник розглядає як “систему процесів та процедур для здійснення діяльності підприємства згідно з розробленою стратегією та поставленими цілями, яка забезпечує взаємозв'язок між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами” [43, с.70].

М. Г. Саєнко розглядає організаційне забезпечення стратегічного управління як процес адаптації існуючих організаційних відносин (у вигляді організаційних зав'язків різних видів, систем звітності та підпорядкування, тощо, втілених у внутрішні нормативні документи), до динамічних вимог стратегічного управління, результатом якого є можливість максимально використовувати зовнішні можливості та внутрішні сильні сторони та

досягати стратегічних цілей за допомогою обраних стратегій. Таким чином, найголовнішим об'єктом впливу організаційного забезпечення є організаційна структура, як найбільш консервативна, інерційна складова системи управління, котра може виступати інструментом як гальмування так і прискорення процесу стратегічного розвитку підприємства [79].

Таким чином, формування організаційного забезпечення стратегічного планування та управління процесом сталого розвитку стосується, насамперед, визначення кола відповідальних осіб та підрозділів підприємства, що беруть участь у цьому напрямку. При цьому слід зазначити, що на початковому етапі впровадження концепції сталого розвитку керівництво підприємств із малою ймовірністю піде на радикальні зміни організаційної структури; швидше за все, нові обов'язки будуть покладені на вже існуючі підрозділи та відповідальних осіб, наслідком чого (через зростання обсягів робіт та відповідальності) може бути недостатня увага до питань сталого розвитку.

Аналізуючи підходи до варіантів організації процесів розробки та реалізації стратегії сталого розвитку, можна виділити так їх особливості, переваги та недоліки (таблиця 3.2).

Найбільш ваговою проблемою, яка ускладнює впровадження концепції сталого розвитку у процесі стратегічного планування та управління в рамках існуючої організаційної структури підприємства, є низький пріоритет питань стратегії сталого розвитку (навіть якщо її реалізація знаходиться у компетенції окремого підрозділу, вплив такого підрозділу зазвичай, обмежений), а також проблеми з об'єктивним відбором напрямків, що сприяють найефективнішій реалізації стратегії сталого розвитку. Зміна організаційної структури на більш гнучку та перерозподіл обов'язків є нереалістичним варіантом внаслідок високих витрат, а також неможливості в короткий термін адаптувати таку структуру до вирішення виробничих завдань машинобудівного підприємства. Тому пропонується перенести рішення питань формування та реалізації стратегії сталого розвитку на рівень

портфеля проектів, надаючи відповідні повноваження офісу управління стратегічними проектами підприємства.

Таблиця 3.2

### Організаційні підходи до розробки та реалізації стратегії сталого розвитку

Напрями порівняння	Організаційний підхід		
	Функціональні підрозділи та окремі фахівці (створення робочих груп)	Спеціальний підрозділ з питань сталого розвитку	Відділ управління стратегічними проектами підприємства
Пріоритетність завдань сталого розвитку над поточними завданнями	низький, оскільки може виникати конфлікт із поточними завданнями підрозділу	високий, але може бути обмежений реальною владою підрозділу	високий; може бути підвищений завдяки наданню проекту відповідного пріоритету
Формування бази даних та управління знаннями у сфері сталого розвитку	створення та наповнення бази даних може бути складним у зв'язку з невідомою пріоритетністю завдань сталого розвитку	створення та наповнення бази даних	створення та наповнення бази даних
Об'єктивність оцінки та вибору проектів для реалізації	необхідна розробка та апробація процедур відбору та оцінки проектів	необхідна розробка та апробація процедур відбору та оцінки проектів	можливість адаптації існуючих процедур, що застосовуються для оцінки проектів підприємства
Витрати на організацію напрямку	доплати спеціалістам, у зв'язку з розширенням кола завдань	високі витрати на створення окремого підрозділу	витрати на оплату праці проектною командою
Можливість контролю	рівень контролю може бути незадовільний внаслідок зміни пріоритетів	повний контроль, у зв'язку з високою пріоритетністю завдань	повний контроль, у зв'язку з високою пріоритетністю завдань
Можливість формування програми «знизу вгору»	може бути обмежена повноваженнями підрозділу	залежить від місця в ієрархії та повноважень	визначається повноваженнями менеджера проекту, може бути підвищена в рамках сильної матричної структури
Наявність відповідального та його повноваження	потребує вибору відповідального; повноваження можуть бути недостатніми	керівник підрозділу; повноваження залежать від місця в ієрархії	Менеджер проекту; можуть бути підвищені в рамках сильної матричної структури

Функції стратегічного офісу управління проектами у частині управління процесами формування та реалізації стратегії сталого розвитку повинні включати:

- адаптацію методики оцінки стратегічних проектів підприємства для проектів сталого розвитку;
- управління проектами сталого розвитку на кожному етапі життєвого циклу;
- формування звітності з питань сталого розвитку;
- управління портфелем проектів сталого розвитку підприємства: відбір, попереднє оцінювання, встановлення пріоритетів, підтримка балансу окремих напрямків

З метою організації ефективного управління до стратегічного офісу управління проектами має бути призначено менеджера портфеля проектів сталого розвитку підприємства. Менеджер відповідає, з одного боку, за взаємодію між офісом управління проектами та вищим менеджментом компанії в частині сталого розвитку, а з іншого боку – за реалізацію проектів, що входять до портфелю проектів стратегії сталого розвитку. У частині взаємодії з менеджментом компанії менеджера портфеля сталого розвитку лежить функція інтерпретації цілей. Топ-менеджмент формулюють цілі у термінах сталого розвитку компанії загалом: пріоритетні напрямки діяльності, основні групи стейкхолдерів, ключові показники сталого розвитку. Менеджер портфеля сталого розвитку бере участь у розробці методики оцінки проектів відповідно до зазначених цілей (показники ефективності, цільові значення, ваги різних напрямків). Взаємодія з функціональними підрозділами, відповідальними за реалізацію проектів, має на увазі:

- збирання інформації про проектні ініціативи для ініціації та категоризації проектів;
- отримання зворотного зв'язку від функціональних підрозділів щодо пріоритетних напрямів сталого розвитку, параметрів оцінки ефектів від проектів, цільових показників тощо;
- моніторинг виконання портфеля проектів сталого розвитку

Крім координації проектів, що увійшли до підсумкового портфелю,

менеджер стратегічного портфеля сталого розвитку компанії виконує адміністративні функції в частині сталого розвитку компанії, включаючи:

- організацію діалогів зі стейкхолдерами;
- підготовку публічної звітності;
- забезпечення аудиту звітності;
- формування репутації компанії (участь у конференціях, залучення незалежних оцінювачів для визначення рівня сталого розвитку);
- проведення тренінгів для співробітників компанії;
- моніторинг тенденцій у сфері сталого розвитку (стандарти, сертифікації, актуальні питання);

Реалізація проектів щодо підвищення рівня сталого розвитку здійснюється силами відповідних функціональних підрозділів компанії.

Управління програмами та проектами здійснюється із застосуванням тієї ж методології, що й для управління іншими проектами підприємства. Основною відмінністю управління портфелем проектів сталого розвитку від управління іншими проектами підприємства може бути процедура їхньої оцінки та відбору. При цьому, якщо на підприємстві існує процедура відбору проектів внутрішнього розвитку, то вона може бути адаптована для формування портфеля проектів сталого розвитку.

### 3.3 Методичний підхід до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку

Аналіз робіт у сфері стратегічного планування показав, що досі найменш опрацьованим напрямком залишається оцінка ефективності та результативності реалізації стратегії. Цьому питанню присвячено багато досліджень, однак єдиної думки щодо найбільш точної методики не сформовано. Водночас, досить часто у дослідженнях зустрічається

використання єдиного інтегрального показника як способу зіставлення непорівнянних результатів під час проведення комплексного оцінювання [45].

Так, Е. А. Шишкова пропонує використовувати інтегральний показник оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку компанії, що базується на тримірній моделі ефективності:

$$E_{\text{int}} = f(S_s; M_i; E_s), \quad (3.1)$$

де  $E_{\text{int}}$  - інтегральний показник ефективності реалізації стратегії розвитку;

$S_s$  - якість стратегії (відносні показники відповідності стратегії тенденціям розвитку зовнішнього середовища, її гнучкості, контролю, відповідності можливостям компанії, об'єктивності, тощо);

$M_i$  - якість механізму реалізації стратегії (склад та повнота механізму побудови, реалізації, оцінки, контролю стратегії);

$E_s$  - стратегічна ефективність (якісні зміни, що прогнозуються у довгостроковому періоді за результатами реалізації стратегії; результати від реалізації минулих стратегічних рішень) [97]. Подібний підхід розглядає Н. І. Алексєєва, доповнюючи формулу (3.1) показником відповідності цільовим орієнтирам підприємства ( $P_{sp}$ ), що характеризує узгодженість з цільовими орієнтирами, рівнем досяжності корпоративної мети, рівнем зіставлення фактичних і планових результатів та показником індексу стратегічних витрат ( $I_{se}$ ), який є співвідношенням витрат підприємства на формування системи стратегій, понесених у кожному стратегічному періоді відносно базового [1, с.351-352].

М. Б. Шифрін визначає ефективність стратегії факторами відповідності зовнішньому середовищу, ефекту часу, орієнтації на зовнішню та внутрішню продуктивність, а також швидкості та рішучості реалізації [75].

Д. М. Дмитрієва виділяє три основні підходи до оцінювання ефективності стратегії: згідно з першим - ефективність реалізації стратегії



прирівнюється до оцінки ефективності діяльності підприємства; другий розглядає ефективність як ступінь досягнення поставленої мети; третій підхід відображає ефективність стратегії через критерії оцінки, такі як послідовність, узгодженість, здійсненість, прийнятність, стійкість, тощо [30].

У загальному вигляді оцінка ефективності стратегії будується на двох концептуальних показниках - результативності та ефективності. Успішне підприємство має бути ефективним і результативним. Проте, незважаючи на важливість обох показників, з погляду стратегічного підходу до сталого розвитку, підприємство має бути, насамперед, результативним, і лише потім - ефективним.

Результативність (або зовнішня продуктивність) є зовнішнім показником господарської діяльності; згідно з висловом відомого американського дослідника в галузі менеджменту П. Друкера, результативність є наслідком того, що “робляться потрібні, необхідні речі”. З позиції сталого розвитку результативність має велике значення для довгострокового благополуччя підприємства, оскільки передбачає задоволення важливих потреб, що існують у навколишньому середовищі – наприклад, через участь у проектах соціального та екологічного розвитку території. Як показник діяльності, результативність складно оцінити кількісно; особливо це проявляється у ситуації, коли підприємство працює неефективно. Ефективність (внутрішня продуктивність) є внутрішнім показником господарської діяльності підприємства, який підвищується внаслідок того, що, згідно П. Друкера, “правильно створюються потрібні, необхідні речі”. Традиційне поняття ефективності (efficiency) є відношенням між вимірними результатами діяльності підприємства у вигляді випуску товарів або послуг і витратами будь-яких, у тому числі рідкісних, ресурсів. Її можна виміряти у фізичному (технологічна ефективність) чи вартісному вираженні (економічна ефективність) [98]. Ефективність вимірюється та аналізується простіше, ніж результативність. Також під ефективністю часто

розуміють оптимальність за Парето – особливий рівноважний стан системи, у якому значення кожного часткового показника, що характеризує систему, не може бути поліпшено без погіршення інших [28].

Поєднання результативності та ефективності характеризує поняття “загальної продуктивності”, який можна вважати одним із критеріїв оцінки ефективності стратегії організації. Суть поняття можна відобразити умовною формулою:

$$ЗП = P * E, \quad (3.2)$$

де  $ЗП$  - рівень загальної продуктивності;  $P$  - рівень результативності, який визначає рівень використання зовнішніх можливостей;  $E$  - рівень ефективності, який визначає рівень використання внутрішніх можливостей [75].

Оцінювання стратегічних програм розвитку через критерії результативності, продуктивності та ефективності розглядається в роботі [12].

Оцінювання ефективності сталого розвитку має ряд складнощів та особливостей.

Так, Є. Ю. Кузнєцова та С. В. Кузнєцов, говорять про неможливість оцінювання ефективності переходу системи до сталого розвитку за допомогою єдиного інтегрального показника, у зв'язку з чим необхідним є формування системи базових індикаторів, ранжованих за пріоритетністю. Такі індикатори дають можливість кількісно оцінювати окремі напрямки сталого розвитку у грошовій, бальній чи натуральній формі. При цьому універсального їх набору не існує [53].

Систему критеріїв та індикаторів також пропонують використовувати В. М. Никончук [62], О.О. Нестеренко [61], Е. А. Мацнева і Е. Р. Магарил [57], М. В. Непарко [60].

Е. Т. Коршунова розглядає базові методи оцінки стратегії сталого економічного розвитку в розрізі трьох основних груп: методи, що базуються на управлінні вартістю бізнесу ( $VBM$ ), методи, що ґрунтуються на управлінні

якістю продукції та послуг (*TQM*) та методи, що основані на інвестиційному аналізі [51].

Складність аналізу ефективності реалізації окремих стратегічних проектів суттєво зростає при розгляді соціальних інноваційно-інвестиційних проектів, оскільки, на відміну від комерційних проектів, їх результати можуть бути малоефективними або взагалі неефективними з економічного погляду, проте мати велике значення для суспільства; крім цього, при їх реалізації необхідно враховувати інтереси та вигоди всіх стейкхолдерів.

Так, В.В. Глазкова [21] висуває тезу про принцип єдності оцінки ефективності вкладень держави, бізнесу та суспільства при оцінюванні наслідків реалізації соціальних інноваційно-інвестиційних проектів за рахунок державних коштів, коштів суспільства чи за рахунок соціальних інвестицій бізнесу. На основі критерію оптимальності В. Парето, дослідник пропонує гіпотезу, згідно з якою при оцінюванні ефективності соціальних проектів інтереси всіх зацікавлених сторін мають бути враховані однаково, оскільки Парето, говорячи про оптимальність, передбачав такий стан системи, коли жодні можливі зміни не можуть покращити добробут хоча б одного індивіда, не погіршуючи при цьому економічне становище інших. Якщо стану оптимальності досягти неможливо, управління можна вважати ефективним для ситуацій, коли покращення становища окремих стейкхолдерів не погіршує становища інших зацікавлених сторін. Як наслідок цієї гіпотези - методи розрахунку та показники, що характеризують ефективність соціальних інвестицій при корпоративної соціальної відповідальності бізнесу можна використовувати для оцінювання ефективності соціальних проектів підприємства.

На думку А. І. Афонічкіна та Л. І. Журовой, ефективність стратегії сталого розвитку має розглядатися, по-перше, з погляду реалізації стратегічних цілей підприємства та співвідношення “результат/витрати” на їх досягнення; по-друге, з точки зору інтегральної ефективності, що відображає окремі її функціональні компоненти (виробничу, фінансову, маркетингову та

ін.), по-третє, мати за основу динамічну модель оцінки. При цьому основним компонентом сталого розвитку автори вважають економічну складову, оскільки саме отримання фінансового результату є запорукою розвитку інших сфер [2].

На нашу думку, оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства має комплексний характер і повинно враховувати:

- оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням співвідношення результатів і витрат, необхідних для їх отримання. Результатом стратегії розвитку в такому разі є грошовий дохід, отриманий від реалізації запланованих заходів, а витрати можуть бути відображені обсягом необхідних інвестицій;

- аналіз ефективності реалізації окремих стратегічних проєктів. У цьому випадку ефективність оцінюють за допомогою показників періоду окупності, дисконтованого періоду окупності, чистого дисконтованого доходу, індексу рентабельності інвестицій тощо;

- визначення ступеня відповідності отриманих результатів інтересам стейкхолдерів. Цей напрям передбачає побудову повноцінної системи взаємодії із зацікавленими особами, заснованої на проведенні консультацій та формуванні публічної звітності відповідно до принципів, встановлених міжнародними моделями регулювання звітності сталого розвитку.

В рамках запропонованого методичного підходу кожний з вказаних вище напрямів пропонується оцінювати наступним чином.

Оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей (або цільової ефективності) підприємства, заснованої на співвіднесенні фактичного та запланованого ефекту, можливе з використанням коефіцієнта узгодженості [28]:

$$K = (E_{\phi} / E_n - 1) * 100\% , \quad (3.3)$$

де  $E_{\phi}$  - фактичний ефект (вимірюваний показник);

$E_n$  - запланований (прогнозований) ефект (вимірюваний показник).

Цей метод розрахунку може бути застосований до збалансованої системи показників.

Напрямок оцінювання ефективності реалізації окремих стратегічних проєктів, як складової стратегії сталого розвитку також має свої особливості. Проблема полягає у тому, що за економічним змістом проєкти є інвестиціями, що представляють собою додаткові (приростні) вкладення капіталу з метою отримання додаткового прибутку. У цьому випадку ефективність оцінюють за допомогою показників періоду окупності, дисконтованого періоду окупності, чистого дисконтованого доходу, індексу рентабельності інвестицій, тощо; проте всі вони є суто фінансовими показниками, які не враховують відповідність проєкту завданням сталого розвитку. Для усунення цього недоліку І. П. Іллічов, Н. В. Реп'єва та Є. В. Повишева пропонують при їх оцінюванні орієнтуватися не лише на фінансовий результат, а й на показники сталого розвитку, які потрібно обирати для кожної галузі окремо. Так, стосовно металургійної промисловості такими показниками можуть бути розмір інвестицій у нові процеси та продукти (% від виручки), енергоємність (Дж/т стали); викиди парникових газів т CO<sub>2</sub> /т стали; рециклінг (утилізація) сталі, тощо [35]. Подібний за суттю підхід розглядає А. К. Борлакова [7], доповнюючи розрахунок показників ефективності проєкту вартісною оцінкою екологічного фактору. Проте, такі підходи не є універсальним (тобто, обмежено можливість їх застосування до деяких видів проєктів підприємства); також вони потребують уважного відбору критеріїв, формування процедури оцінювання та обґрунтування математичного апарату, що ускладнює їх використання для підприємств, які знаходяться на початковому етапі впровадження концепції сталого розвитку.

Для оцінки проєктів соціального розвитку підприємства пропонується використовувати показник, що має назву індикатор “корпоративного щастя”. Обов'язковою умовою його використання є моніторинг процесу сталого

розвитку та формування підприємством відповідного інтегрованого звіту. Оцінювання проводиться шляхом анкетування працівників за критеріями матеріального, морального, психологічного, соціального та екологічного добробуту. Доцільно структурувати анкету за блоками питань: загальна оцінка задоволеності умовами та характером праці; ергономічні та технічні умови праці; матеріальна та моральна компенсація; наявність та якість соціального пакету; оцінка авторитету управлінського персоналу; можливості навчання та розвитку; перспективи кар'єрного зростання, мотивація та можливість самореалізації; рівень співробітництва, порозуміння та довіри у колективі, можливості психологічного розвантаження [61, с.47].

В основу цього показника покладено індикатор сталого розвитку макроекономічних систем “валове національне щастя” (Gross National Happiness) [83,16]. Наявність відпрацьованої методики та порівняльна легкість розрахунку дозволяє використовувати цей показник на підприємствах, що реалізують концепцію сталого розвитку, незалежно від їхньої галузевої належності, розміру або форми власності, а також обґрунтовує правомірність наведення значення цього індикатора в інтегрованому звіті підприємства під час розкриття відомостей щодо розвитку людського, соціального та репутаційного капіталу.

На підставі обробки даних анкетування індикатор корпоративного щастя пропонуємо визначати за формулами (3.4, 3.5):

$$I^{Ch} = \sum_{i=1}^n (i^n / n), \quad (3.4)$$

$$i^n = \sum_{q=1}^m (q^m / m), \quad (3.5)$$

де  $I^{Ch}$  - індекс корпоративного щастя;

$i^n$  - сумарний бал n-го респондента;

$q^m$  - відповідь респондента на m-питання;

$n$  - кількість респондентів;

$m$  – кількість питань в анкеті;

Оскільки соціальна відповідальність є основою формування репутаційного капіталу підприємства, розгляд даного індикатора в інтегрованому звіті дозволить відстежувати рівень задоволеності персоналу та надавати інформацію про соціальні фактори створення вартості компанії зовнішнім стейкхолдерам.

Для оцінки відповідності результатів реалізації стратегії інтересам стейкхолдерів пропонується адаптувати два підходи.

Зміст першого підходу викладено у роботі [77]. Його перевагами є використання як основи збалансованої системи показників та методу експертного оцінювання. Критерієм ефективності виступає максимізація вартості бізнесу, яка, згідно з підходом, з одного боку, визначається ринковими факторами, а з іншого – факторами, пов'язаними із задоволеністю зацікавлених сторін. Загальний показник ефективності діяльності є зваженою сумою ступенів задоволеності окремих стейкхолдерів:

$$E = w_1 * SS_1 + w_2 * SS_2 + \dots + w_N * SS_N, \quad (3.6)$$

де  $E$  - коефіцієнт ефективності діяльності організації;

$w$  - рівень значущості (вага) стейкхолдера;

$SS$  – рівень задоволеності стейкхолдера.

Значимість стейкхолдера ( $w$ ) визначається методом експертних оцінок, виходячи з важливості того чи іншого стейкхолдера для підприємства. Необхідна умова виконання цієї рівності:

$$w_1 + w_2 + \dots + w_N = 1, \quad (3.7)$$

Сума всіх рівнів значимості стейкхолдерів має дорівнювати одиниці. Для більшої зручності бажано представити питому вагу стейкхолдерів у вигляді десяткового дробу.

Далі, на основі збалансованої системи показників, необхідно виявлення бізнес-процесів організації, що створюють вартість для стейкхолдерів. Ступінь задоволеності кожного стейкхолдера, обраного в рамках

збалансованої системи показників, розраховується за наступною формулою:

$$SS_i = d_1 * F_1 / H_1 + d_2 * F_2 / H_2 + \dots + d_n * F_n / H_n , \quad (3.8)$$

де  $SS_i$  – ступінь задоволеності і-го стейкхолдера;

$d$  – важливість (частка) показника бізнес-процесу;

$F$  – фактичне значення показника;

$H$  – бажане значення показника.

Аналогічно (3.7), для виконання рівності необхідно, щоб сума всіх часток важливості бізнес-процесів дорівнювала одиниці:

$$d_1 + d_2 + \dots + d_n = 1, \quad (3.9)$$

Відношення фактичного значення показника до бажаного відображає ступінь поточного дотримання інтересів стейкхолдера за цим показником. Згідно даної методики, це відношення має бути менше одиниці, що виконується, коли значення фактичного показника виражено у відсотках від бажаного. Якщо показники виражені не у відсотках, необхідно виконати простіші математичні перетворення задля досягнення необхідної форми подання даних.

Таким чином, співвідношення фактичних і бажаних значень показників бізнес-процесів дозволяє оцінити поточну ефективність діяльності організації за допомогою коефіцієнта  $E$ , який завжди буде не більше одиниці:

$$E \leq 1 \quad (3.10)$$

Економічний сенс наведеної нерівності полягає у тому, що коефіцієнт  $E$  прийматиме значення, що дорівнює одиниці лише тоді, коли інтереси всіх найважливіших зацікавлених сторін будуть дотримані повністю, що можливо лише у теорії. На практиці підприємству доводиться поступатися інтересами окремих стейкхолдерів, оскільки витрати з їх дотримання перевищують можливі економічні вигоди, або знижують задоволеність інших зацікавлених сторін. Таким чином, бажання різних стейкхолдерів нерідко суперечать одне одному настільки, що одночасне повноцінне їх задоволення неможливе.

Варто відзначити, що коефіцієнт  $E$  може дорівнювати одиниці в



ситуації, коли підприємство має тільки одного значного стейкхолдера і, таким чином, протиріччя не виникає.

Незважаючи на те, що коефіцієнт  $E$  прагне до одиниці, досягнення цього значення не може бути цільовим орієнтиром для підвищення ефективності діяльності підприємства, внаслідок недосяжності цієї мети. Для визначення цільового коефіцієнта ефективності необхідно підставити в формулу цільові значення показників бізнес-процесів замість фактичних:

$$SS_i = d_1 * T_1 / H_1 + d_2 * T_2 / H_2 + \dots + d_n * T_n / H_n, \quad (3.11)$$

де  $SS_i$  – ступінь задоволеності стейкхолдера;

$d_n$  – важливість (частка) показника бізнес-процесу;

$T_n$  – цільове значення показника;

$H_n$  – бажане значення показника.

В результаті буде отримано значення, яке знаходиться в інтервалі між фактичним значенням коефіцієнта  $E$  та одиницею. Для зручності слід виділити:

- $E_F$  – коефіцієнт поточної ефективності (при поділі  $F$  на  $H$ );
- $E_T$  – коефіцієнт цільової ефективності (при поділі  $T$  на  $H$ ).

$$E_F \leq E_T < 1 \quad (3.12)$$

Якщо коефіцієнт поточної ефективності досягає значення цільового, то можна говорити про успішне виконання окремої тактичної цілі. У такому разі ціль потрібно оновити відповідно до стратегічного орієнтиру. При цьому задаватимуться нові цільові значення показників бізнес-процесів, які призведуть до збільшення коефіцієнта цільової ефективності. Отже,  $E_F$  знову стане строго меншим за  $E_T$ .

Другий підхід, який запропоновано К. В. Усковим [91], передбачає наступну процедуру оцінки задоволеності стейкхолдера: на першому етапі необхідно визначити задоволеність стейкхолдера вигодами, отриманими від взаємодії з підприємством (автор пропонує оцінювати адміністративні, соціальні та матеріальні вигоди, проте замість них можна використати

напрями сталого розвитку – соціальні, економічні та екологічні вигоди). Для цього використовується шкала від 0 до 10 (0 - вигоди не отримані, 10 - отримані в повному обсязі; причому 0-4 - низький, 5-7 - середній, 8-10 - високий рівень задоволеності). На другому етапі необхідно визначити коефіцієнт вагомості/значимості вигод для стейкхолдера. Сума трьох коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці (величина коефіцієнта зростає від 0 до 1, чим вище значимість вигоди, тим більше значення за шкалою). На третьому етапі проводиться розрахунок ступеня задоволеності стейкхолдера за фактом взаємодії з підприємством за формулою:

$$F = X_1 * K_1 + X_2 * K_2 + X_3 * K_3 , \quad (3.13)$$

де  $F$  – ступень задоволеності стейкхолдера за фактом взаємодії з підприємством;

$X_1, X_2, X_3$  – ступінь задоволеності стейкхолдера від отримання соціальних, економічних та екологічних вигод відповідно;

$K_1, K_2, K_3$  – коефіцієнт значимості соціальних, економічних та екологічних вигод, відповідно (для конкретного стейкхолдера).

На завершальному етапі визначається підсумковий рівень задоволеності стейкхолдера за фактом взаємодії з підприємством за наступною шкалою:

- 0-4 – низький ступінь;
- 5-7 – середній ступінь;
- 8-10 – високий рівень.

Таким чином, оцінка ефективності реалізації стратегії є складним комплексним завданням, а умова необхідності забезпечення сталого розвитку ще більш її ускладнює. Зазначимо, що за мірою осмислення керівництвом підприємств концепції сталого розвитку, методи оцінки ефективності стратегії також можуть удосконалюватися. Водночас бажано, щоб вони зберігали прозорість, простоту організації та використання та дозволяли здійснювати моніторинг та коригування стратегії з необхідною частотою.

### Висновки до розділу 3

Стратегію сталого розвитку можна розглядати як інструмент реалізації триєдиної концепції або складовий елемент механізму забезпечення стійкості системи будь-якого рівня. Досі дискусійним залишається питання можливості використання еталонних видів стратегії розвитку як напрямів сталого розвитку, оскільки, з одного боку, стратегії стабілізації та скорочення за своєю суттю суперечать розвитку, з іншого – дозволяють зробити акцент на фазі стійкої рівноваги у функціонуванні підприємства або, шляхом скорочення безперспективних напрямів, переорієнтувати процес розвитку. У будь-якому разі, стратегія сталого розвитку окремо взятого підприємства є унікальною.

Особливістю технології розробки стратегії сталого розвитку є виділення в якості окремого етапу гармонізації цінностей зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та узгодження їх цілей. При цьому для побудови діалогу зі стейкхолдерами підходять далеко не всі традиційні моделі, оскільки сталий розвиток за своєю суттю передбачає відмову від пасивних стратегій взаємодії («очікування», «спостереження», «визнання існування» тощо). Крім того, говорячи про розвиток промислових, і зокрема, машинобудівних підприємств, слід відзначити зростаючу роль держави в цьому процесі, яка, з одного боку, визначає напрями та цілі сталого розвитку системи макрорівня, з іншого – за допомогою використання таких інструментів як політика та програми підтримки галузей, надає для окремих підприємств нові можливості, які бажано використовувати. Крім цього, у процесах сталого розвитку зростає роль зацікавлених осіб, які в даний час не мають значного рівня впливу або влади, оскільки, внаслідок прояву кумулятивного ефекту, у довгостроковій перспективі їх вплив може виявитися критичним. У зв'язку з цим пропонується розглядати зацікавлених осіб у контексті чотирьох груп (глобальні, невід'ємні, контрактні та контекстуальні), залучаючи їх до процесів визначення цілей підприємства та налагоджуючи ефективний зворотний зв'язок. Результатом виконання всіх етапів розробки

стратегії має бути створення підсумкового документа «Стратегія сталого розвитку», в якому чітко окреслено загальну концепцію стратегії, складено план заходів та визначено індикатори досягнень. Реалізація стратегії сталого розвитку відбувається через відповідний механізм, складовими елементами якого є суб'єкти, об'єкти, цілі, засоби, принципи реалізації та забезпечують підсистеми.

В якості базових підсистем забезпечення розглядається організаційне та інформаційне забезпечення. Першочерговим завданням організаційного забезпечення є визначення відповідальних за процес розробки та реалізації стратегії. На основі зіставлення різних варіантів запропоновано винести ці питання на рівень управління стратегічними проектами підприємства. Новими завданнями інформаційного забезпечення, на наш погляд, є: моніторинг цінностей та цілей груп стейкхолдерів та відображення змін у системі цільових показників; збір даних про показники сталого розвитку та коригування системи показників у разі потреби; ведення звітності у сфері соціальної відповідальності. Останній напрямок є необхідною умовою формування репутаційного капіталу підприємства – найважливішого нематеріального активу, який виконує медіовальну функцію, регулюючи взаємозв'язок між соціальною відповідальністю підприємства та рівнем його конкурентоспроможності.

Важливим напрямком реалізації стратегії сталого розвитку є оцінювання її ефективності. Останнє, на наш погляд, необхідно проводити за трьома основними напрямками: оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням співвідношення результатів і витрат, необхідних для їх отримання; аналіз ефективності реалізації окремих стратегічних проектів; визначення ступеня відповідності отриманих результатів інтересам стейкхолдерів.

## Список використаних джерел до розділу 3

1. Алексеева Н. И. Стратегическое планирование экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 : Донецк, 2019. 506 с.
2. Афоничкин А. И., Журова Л. И. Оценка эффективности стратегий устойчивого развития интегрированных корпоративных систем. *Вестник Самарского муниципального института управления*. 2019. №3. С. 46-56
3. Белопольський М. Г. Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Вип.6. С. 23-33
4. Білорус Т. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №4. С. 170 – 175.
5. Бердина Л. А., Ли С. В., Матвеев А. А., Скоторенко Л. К., Штыркин В. Е. Социальная отчетность как один из инструментов оценки социальной ответственности компаний. *Всероссийский журнал научных публикаций. Экономические науки*. 2013. №3.(18). С. 30-34
6. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2013. №3. С. 26.
7. Борлакова А. К. Инновационный подход к оценке инвестиционных проектов. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2012. №6. С. 94-98.
8. Боровик М. В. Теоретичні засади інформаційно-комунікаційного забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти. *Економіка розвитку (Economics of Development)*. 2018. № 1 (85). С. 22-30
9. Босак І. П., Палига Є. М. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 193–195

10. Бруханський Р. Проблеми і пріоритети інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств України. *Економічний аналіз*. 2011. Ч.2 Вип. 9. С. 69–71.

11. Букреев А. М. Управление организационнохозяйственным механизмом устойчивого развития предприятий в контексте глобализации: монографія. Луганск : Ноулидж, 2012. 280 с.

12. Бурик З. М. Оцінка ефективності програм регіонального розвитку (на прикладі Львівської області). *Державне управління: теорія та практика*. 2008. №7. С. 1-7. URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc\\_pdf/buryk.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/buryk.pdf) (дата звернення 10.03.20)

13. Вахович И. М., Горленко И. А., Руденко Л. Г. и др. Сбалансированное экономическое социальное и экологическое развитие территории (экономико-географические аспекты). Киев : 1991. 56 с.

14. Водолажская Е. Л. Управление устойчивым развитием высокотехнологических отраслей промышленности : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Москва, 2019. 303 с.

15. Волошина К. А., Кучер Ю. Є. Удосконалення методів оцінки сталого розвитку суб'єкта господарювання. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2017. Вип.. 17. С. 56-62.

16. Воробьев В. М., Демченко Т. И. Экономика счастья как новая экономическая парадигма. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2013. № 1086. С. 74-77

17. Воронов Д. С., Русецкая Э. А. Применение динамического подхода к оценке корпоративной социальной ответственности. *Известия Тульского государственного университета*. 2016. Вип. 3. Часть 1. С.241-250.

18. Гайденко С. М. Побудова алгоритму формування механізму реалізації стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 24 (1). С. 93–96

19. Галушка З. І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. №829. С. 52-58
20. Герасимчук В. Г., Липисієнко А. П. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 19. Ч.1. С. 75–79.
21. Глазкова В. В. Методические основы оценки эффективности социальных инновационно-инвестиционных проектов : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Ярославль, 2015. 25 с.
22. Грабарь В. В., Салмаков М. М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты. *ARS ADMINISTRANDI*. 2014. С.36-44
23. Гончаров В. М. Макаренко М. В., Припутень В. Ю. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 136 с.
- Грішнова О. А., Дорош О. В., Шурпа С. Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. Київ: КНЕУ, 2015. 222 с.
24. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. №1. С. 34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5) (дата звернення 20.02.2021)
25. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 104–107
26. Дейлі Г. Е. Сталий розвиток: визначення, принципи, політики. *Науковий вісник: екологізація економіки як інструмент сталого розвитку в умовах конкурентного середовища*. 2005. № 15.6. С. 27–39

27. Демьянович И. В. Концепция устойчивого развития и менеджмент качества транспортного холдинга. *Проблемы современной экономики*. 2010. № 1 (33). URL: <http://www.mecconomy.ru/art.php?nArtId=2994>. (дата звернення 14.05.19)
28. Деттер Г. Ф. Оценка эффективности экономических объектов в специфических регионах: теоретические и практические аспекты. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. - 2015. - Т.6. - №4. - С. 232–241
29. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 11–18.
30. Дмитриева, Д. М. Формирование подхода к оценке эффективности стратегического управления горно-химической компанией. *Интернет-журнал «Наукоеведение»*. 2015. Т.7. №2. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/109EVN215.pdf> (дата звернення: 10.08.2019).
31. Дмитренко С. А. Аналитическое обеспечение планирования стратегического развития предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 Бухгалтерский учет, статистика. Москва, 2019. 219 с.
32. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро : Дріант, 2017. 79 с.
33. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. С. 295.
34. Ивашковская И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский поход. Москва: ИНФРА-М, 2008. 320 с.
35. Ильичев И. П., Репьева Н. В., Повышева Е. В. Устойчивое развитие и эффективность инвестиций. *Экономика в промышленности*. 2010. № 2. С. 12-15
36. Информационное обеспечение корпоративного управления и стратегического менеджмента. Москва, 2008. 99с.



37. Караєва Н. В., Левченко Л. О., Трохименко Я. М. Аналіз підходів до формування систем індикаторів сталого розвитку. *Управління розвитком складних систем*. 2011. Вип. 7. С. 126-134. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2011\\_7\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2011_7_26) (дата звернення 10.04.2019).

38. Караєва Н. В. Левченко Л. О., Панасюк А. С., Дерипаско Т. О. Діагностика стану регіональних систем за рівнем сталого розвитку в умовах невизначеності. *Управління розвитком складних систем*. 2013. 14(31). С. 158–163.

39. Караєва Н. В., Сегеда І. В. Генезис екологічної парадигми сталого розвитку цивілізації : сутність та етапи становлення. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» / Проблеми сталого розвитку національної економіки*. 2010. URL : [http://economy.kpi.ua/files/files/6\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/6_kpi_2010_7.pdf) (дата звернення : 30.03.2018)

40. Карінцева О. І. Реструктуризація національної економіки України в умовах сталого розвитку : монографія. Суми : ПВ Видавництво “Університетська книга”, 2018. 349 с.

41. Каткова Н. В., Мурашко І. С. Алгоритм реалізації механізму сталого розвитку підприємства. *Бізнесінформ*. 2019. № 2. С. 271-276

42. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 85-89.

43. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т.30 (69). №4. С. 69-77

44. Койшебаева Ж. С., Кислякова М. Д. Механизм реализации стратегического управления предприятия. *Евразийский Научный Журнал*. 2015. №12. URL: <http://journalpro.ru/articles/mekhanizm-realizatsii-strategicheskogo-upravleniya-predpriyatiya/> (дата звернення 15.12.19)

45. Кольке Г. И. Оценка эффективности реализуемой стратегии предприятия. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2017. № 4 (24). С. 35-41

46. Корольков В. В., Тіховська Т. М. Оцінювання проектів: на шляху інноваційного розвитку наукомістких підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.10. С. 177–182

47. Кондратьев Б. О., Єршова Н. Ю. Інформаційне забезпечення управління сталим розвитком підприємства як актуальний напрям сучасних наукових досліджень. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 227-232

48. Корольков В.В. Науково-технологічна євро інтеграція України, як стратегія розвитку ринку високих технологій, *Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія»*. Збірник наукових праць. ЛНТУ. Випуск 6(23). Ч.1. Луцьк, 2009. 460с. (С. 355-370)

49. Корольков В. В., Тіховська Т. М. Оцінювання проектів: на шляху інноваційного розвитку наукомістких підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.10. С. 177–182

50. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е. М. Лібанової, акад. НААН України М. А. Хвесика. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. 776 с.

51. Коршунова Э. Т. Оценка эффективности стратегии устойчивого экономического развития районного газораспределительного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2019. 26 с.

52. Крамаренко І. С., Хмелик О. А. Дослідження та тенденції сучасного стану інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С.73-77

53. Кузнецова Е. Ю., Кузнецов С. В. Оценка устойчивого развития промышленного предприятия. *Вестник УрФУ. Серия экономика и управление*. 2019 Т. 18. № 2. С. 186–209

54. Лямперт А. Е. Мониторинг и оценка эффективности стратегий устойчивого развития на местном уровне: информационное пособие. Минск : ИВЦ Минфина, 2018. 48 с.

55. Матвеева Я. А., Воронов Д. С. Количественная оценка корпоративной социальной ответственности предприятий нефтегазового комплекса. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2016. №12 (94). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kolichestvennaya-otsenka-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-predpriyatiy-neftegazovogo-kompleksa/viewer> (дата звернення 07.05.20)

56. Матвеева Я. А. Оценка стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2018. 25 с.

57. Мацнева Е. А., Магарил Е. Р. Устойчивое развитие промышленного предприятия: понятие и критерии оценки. *Вестник УрФУ. Серия экономика и управление*. 2012. № 5. С. 25-33

58. Мінц О. Ю., Камишнікова Е. В. Метод аналізу рівня пріоритетності стейкхолдерів промислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 170-174

59. Молоканова В. М. Моніторинг практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т.6. №11-12. С. 85-92

60. Непарко М. В. Критерии устойчивого развития промышленного комплекса. *Экономический журнал*. 2012. №28. С. 81-87

61. Нестеренко О. О. Індикатори оцінки рівня сталого розвитку та їх вплив на показники інтегрованої звітності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Ч.2. №15. С. 44-50

62. Никончук В. М. Методичні підходи до оцінки сталого розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1719> (дата звернення 12.09.19)

63. Орлов О. Г. Збалансованість як складова концепції сталого розвитку суспільства. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". зб. наук. пр. Луцьк : Луцький національний технічний університет. 2011. Вип. 8 (31). Ч.2. С. 90.*

64. Осадча О. О. Реформування інформаційного забезпечення за даними бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». 2014. № 26. С. 119-123*

65. Бурда А. І. Оцінювання потенціалу сталого розвитку промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ, 2008. 18 с.

66. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки Електронний научний журнал. 2016. №3(8). URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/50/100> (дата звернення 20.02.2020)*

67. Паршин Ю. І. Методика оцінки інформаційного забезпечення стратегії сталого економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 4. С. 18-22*

68. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 290 с.

69. Петров Э.Г. Управление устойчивым развитием предприятий. Херсон : ОЛДИ-плюс. 2009. 557 с.

67. Петрова М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. *Вестник СПбГУ. 2004. №16. С. 51–68.*

71. Пилипенко А. А. Збалансована система показників в системі стратегічного управління розвитком інтегрованих структур бізнесу. *Проблеми економіки. 2010. №2. С. 47 - 55*

72. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку. Кабінет міністрів України розпорядження від 21 серпня 2019 р. № 686-р

73. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. *Бізнес інформ.* 2019. № 2. С. 340-347.

74. Пономарьова І. В. Принципи реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства. *Економічний вісник Донбасу.* 2010. №3 (21). С. 143-146

75. Плахин А. Е. Дуализм позиции стейкхолдеров как основа управления промышленными парковыми структурами. *Вопросы инновационной экономики.* 2019. Т.9 №1. С. 167-174

76. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України м. Київ 30 вересня 2019 року № 722/2019.

77. Решетникова Т. К. Оценка эффективности деятельности компании: стейкхолдерский подход. *Экономика, управление и инвестиции: Электронный научный журнал.* 2014. №2(4). URL: [http://euui.esrae.ru/pdf/2014/2\(4\)/12.pdf](http://euui.esrae.ru/pdf/2014/2(4)/12.pdf) (дата звернення 14.09.19)

78. Ротман Н. Інформаційне забезпечення економічного аналізу і його основні принципи. *Економічний аналіз.* 2010. № 5. С. 157–159

79. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством: консп. Лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 130 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf>

80. Сідляр О. І. Елементи концепції сталого розвитку в XX — XXI століттях. *Економіка та держава.* 2015. № 7. С. 91-94.

81. Сокіл О. Г. Теоретико-методологічні засади бухгалтерського обліку сталого розвитку сільськогосподарських підприємств : монографія. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2018. 454 с.

82. Сталий розвиток – ХХІ століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016: колективна монографія / Андерсон В. М., Балджи М. Д., Баркан В. І. (та ін.); Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; НТТУ “Київський політехнічний інститут”; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2016. 590 с

83. Статівка Н. В., Надточій А. О. Причини та наслідки зниження рівня життя населення в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1. С. 203-211.

84. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства. URL: [https://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1\\_evchuk.htm](https://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm) (дата звернення 10.09.2019)

85. Стратегія відродження вітчизняного авіабудування на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2018-%D1%80#n12> (дата звернення 12.12.20)

86. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року URL: <http://www.sd4ua.org/wpcontent/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf> (дата звернення 20.02.2021)

87. Стратегія сталого розвитку регіону: монографія / І. О. Александров, О. В. Половян, О. Ф. Коновалов [та ін.] ; за заг. ред. І. О. Александрова. Донецьк : Ноулідж, 2010. 203 с.

88. Телешевская С. М. Комплексна методика оцінки рівня сталого розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2015. Вип. № 6 (21), Ч.2. С. 78-81.

89. Тимошенко М. М. Економічний механізм реалізації стратегії сільського розвитку за умов сталості: методи та інструменти. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7-8. С. 6-24

90. Трубицков С. В., Зингер О. А., Сергуняев С. Н. Формирование стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. *Мир экономики и управления*. 2012. Т.12. Вып. 4. С. 179-188

91. Усков К.В. Оценка удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией как фактора лояльности. *Управленческие науки в современном мире*. 2018. Т.1. № 1. С. 215-219.

92. Харазішвілі Ю. М., Ляшенко В. І. Проблеми оцінки та інтегральні індекси сталого розвитку промисловості України з позицій економічної безпеки. *Економіка України*. 2017. Вип. 2 (663). С. 3-23.

93. Хлобистов, Є. В. Сталий розвиток і екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях / Н. М. Андрєєва, В. О. Бараннік, Є. В. Хлобистов та ін.; за наук. ред. Є. В. Хлобистова. Сімферополь: Фенікс, 2010. 582 с.

94. Цілі сталого розвитку Україна-2020: моніторинговий звіт. 92с. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/reports/sustainable-development-goals-ukraine-2020-monitoring-report> (дата звернення 20.02.2021)

95. Ципес Г. Л., Шадаева Н. М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному. *Управление проектами и программами*. 2015. Ч.2. №3(43). С. 218-228

96. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : авторефер. дис....д-ра екон. наук: 08.00.04. Одеса : ОНЕУ, 2015. 40 с.

97. Шишкова Е. А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании. *Экономический журнал*. 2012. №26. С. 111-117

98. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент. 2018 URL: [https://studme.org/172664/menedzhment/strategicheskiy\\_menedzhment](https://studme.org/172664/menedzhment/strategicheskiy_menedzhment). (дата звернення 15.12.20)

99. Щербаченко П. С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях. *Вестник университета*. 2018. №5. С. 155-161.

100. Юрасов Ю. Г. Организация информационного обеспечения систем управления. *Вестник Воронежского государственного технического университета*. 2013. Т.9. №3-1. С. 163-166

101. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.1984. 292 p.

102. Mendelow, A. «Stakeholder Mapping»/ A. Mendelow // Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. Cambridge: MA, 1991. URL: <http://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Stakeholder-Mapping/140410> (дата звернення: 12.09.2020).

103. Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997). «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, Vol. 22(4). p. 853–887.

104. Ricart, J. Sustainable development and sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm / J. Ricart, M. Rodriguez,P. Sanchez // *Research on Competitive Strategy*, 2010. 460 p.



## ВИСНОВКИ

У дисертації розглянуто комплексний підхід до проблеми розробки стратегії розвитку машинобудівних підприємств, науково-практична цінність якого зумовлена інтеграцією положень концепції сталого розвитку в систему стратегічного управління. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Визначено сутність економічних категорій «розвиток», «сталий розвиток», «стратегія розвитку» та «стратегія сталого розвитку». Розвиток підприємства запропоновано розглядати як керований процес зміни стану підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, завдяки якому досягають його більш ефективного функціонування. Водночас сталий розвиток є комбінацією цього поняття з поняттям «стійкість», що передбачає забезпечення динамічної стабільності елементів системи, тому сталий розвиток підприємства визначено як процес комплексних позитивних перетворень в еколого-соціально-економічній системі господарюючого суб'єкта під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що відбувається у вигляді зміни стійких та нестійких фаз і сприяє переходу підприємства як системи до нового, більш складного стану. Такий розвиток має еволюційний характер, спрямований на відстеження та підтримку встановлених напрямів змін у системі. Враховуючи зміст концепції сталого розвитку, стратегію сталого розвитку підприємства запропоновано трактувати як інтерактивний комплексний план структурних, технологічних та управлінських змін системи (підприємства), що має на меті побудову бізнес-моделі, заснованої на балансі екологічних (ресурсозбереження й захист навколишнього середовища), економічних (зростання вартості бізнесу) і соціальних (розширена соціальна відповідальність) пріоритетів.

2. Визначено особливості та принципи формування й реалізації стратегії сталого розвитку. Особливостями формування стратегії сталого розвитку є зміщення пріоритету з максимізації прибутку в бік оптимізації

вартості бізнесу для власників (акціонерів), а також необхідність визначення балансу потреб (вираженого в цілях стейкхолдерів) й обмежень, накладених потенціалом об'єкта управління, чинниками зовнішнього оточення, що стримують зростання, а також резервами довгострокового розвитку системи. При формуванні стратегії сталого розвитку запропоновано обов'язково враховувати як загальносистемні принципи (системності, цілісності, цілеорієнтовності (цілеспрямованості), обґрунтованості, адаптивності, зворотного зв'язку, результативності), так і принципи збалансованого розвитку соціальної, економічної й екологічної складових (принципи економічної раціональності, інноваційності, обережності (остороги), економізації екологічного та соціального впливу та співпраці).

3. Визначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування стратегії сталого розвитку машинобудівних підприємств. Запропоновано підхід до класифікації факторів внутрішнього середовища, згідно з яким у межах кожної з функціональних сфер вони поділяються на фактори-показники та фактори-завдання. За своєю суттю фактори-показники є результатом діяльності підприємства, а фактори-завдання відображають або конкретну мету, або характеристику, якої набуває підприємство в результаті їх реалізації. Такий підхід дає змогу конкретизувати цілі підприємства завдяки виділенню окремих завдань.

4. Побудовано збалансовану систему показників, що відображає діяльність підприємства машинобудівного профілю. Оновлена система включає сім взаємопов'язаних блоків: «Фінанси», «Ресурси та екологічний розвиток», «Соціальна відповідальність», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання та розвиток персоналу», «Клієнти», «Інноваційно-інвестиційний розвиток». Необхідність розширення структури збалансованої системи показників зумовлена збільшенням кількості цільових напрямів (пріоритетів) розвитку, які потребують уваги керівництва.

5. Обґрунтовано методику вибору стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства, що включає сім основних етапів, таких як:

ідентифікація стейкхолдерів та визначення їх цілей; встановлення стратегічних цілей розвитку підприємства на основі узгодження цілей стейкхолдерів; визначення факторів, що характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; обґрунтування структури й складу системи показників оцінювання стану підприємства; формування стратегічних альтернатив; вибір стратегічної альтернативи; формування плану заходів реалізації стратегії. Відмінністю від існуючих підходів, крім системи показників для аналізу, є визначення цільових орієнтирів на основі аналізу цілей стейкхолдерів за трьома напрямками розвитку: екологічним, економічним та соціальним. Це дає змогу оцінювати ефективність реалізації стратегії за кожним із цільових напрямів.

6. Досліджено склад елементів механізму реалізації стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства, який повинен включати такі елементи, як засоби реалізації (інструменти, методи, важелі впливу), форми реалізації, забезпечувальні підсистеми, принципи. Особливу увагу приділено формуванню підсистеми організаційно-інформаційного забезпечення, завдяки якій керівництво підприємства не тільки одержує об'єктивну вичерпну актуальну інформацію, а й будує діалог із зацікавленими особами, формуючи основу довгострокового співробітництва.

7. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку, згідно з яким оцінювання реалізації стратегії має проводитися за трьома ключовими напрямками: аналіз ефективності реалізації окремих стратегічних проєктів, ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства, міру відповідності отриманих результатів інтересам стейкхолдерів, а також ураховувати рівень збалансованості результатів у рамках основних сфер: екологічної, економічної та соціальної. Такий підхід дасть змогу визначати ступінь досягнення цілей, враховувати внесок різних стейкхолдерів у процес розвитку та шляхом побудови зворотного зв'язку створювати основу формування сприятливих довгострокових перспектив для розвитку машинобудівних підприємств.

## ДОДАТОК А

### Періодична система стратегічних елементів (таблиця Рицева)

# ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЭЛЕМЕНТОВ (ПСС)

МОДУЛИ	A		B		C		D		E		F		G		H		I		K		L		
	Внешний анализ		Внутренний анализ		Бизнес-модель		Процессная модель		Организация и функции		Правила и ограничения		Видение и цели		Стратегии и планы		Программы и проекты		Ресурсы и способности		Мониторинг и контроль		
УРОВНИ																							
1	Pe	1	Ga	2	Bu	3	Mi	4	Om	5	Vp	6	Vi	7	Ms	8	Sp	9	Fj	10	Kpi	shareholder	11
	PESTLE-analysis	4	Gap-analysis	4	Business Units	4	Mission	4	Org model	4	Values/Principles	6	Vision	4	Macro Strategy	4	Strategic Priorities	4	Finances	2	KPI Shareholder	6	
	PESTLE-анализ	C	Несоответствия	C	Бизнес-единицы	C	Миссия	C	Орг-я модель	C	Ценности	C	Видение	C	Макро-стратегия	C	Приоритеты	C	Финансы	C	КПИ	Финансы	C
2	Sw	12	Po	13	Sa	14	Oa	15	Po	16	Sg	17	Cs	18	Si	19	Dc	20	Kpi	CEO	21		
	SWOT-analysis	2	Portfolio	3	Strategic arenas	4	Org model arenas	3	Policies	6	Shareholder Goals	4	Corporate strategy	5	Strategic Initiatives	4	Dynamic capabilities	6	KPI CEO	5			
	SWOT-анализ	C	Бизнес-портфель	C	Арены	C	Оргмодели арен	C	Политики	C	Акционерные цели	C	Корпоративная стратегия	C	Инициативы	C	Динамические способности	C	КПИ	CEO	КПИ	ГД	C
3	Mx	22	Pt	23	Bm	24	Va	25	Oh	26	Re	27	Bg	28	Bs	29	Pg	30	Cc	31	Kpi	SBU	32
	Matrix	2	Proto-strategies	1	Business Model	5	Value-added chain	5	Orgchart holdings	4	Regulations	5	Business goals	3	Business strategy	5	Programs	4	Corporate Comp-s	5	KPI Business Unit	4	
	Матрицы	C	Протостратегии	C	Бизнес-модель	B	Цепочка стоимости	C	Холдинги	C	Регламенты	F	Бизнес-цели	B	Бизнес-стратегия	B	Программы	C	Корпоративные	C	КПИ	Бизнесов	B
4	Co	33	Be	34	Se	35	Mp	36	Ob	37	St	38	Og	39	Cf	40	Pr	41	Rl	42	Kpi	function	43
	Competitors	5	Benchmarking	3	Segments	3	Mega processes	4	Org chart	4	Standards	4	Operational goals	2	Operation strategy	4	Projects	3	Relationship	5	Functional KPI	4	
	Конкуренты	B	Бенчмаркинг	B	Сегменты	B	Мега процессы	C	Бизнес-организация	B	Стандарты	F	Операционные цели	F	Операционная стратегия	B	Проекты	B	Отношения	B	КПИ	функционалов	F
5	Pa	44	Te	45	Cl	46	Pm	47	Oc	48	Pr	49	Fg	50	Fs	51	Me	52	Or	53	Kpi	dpmt	54
	Partners	4	Technology	5	Channels/Clients	3	Process model	3	Org chart	3	Provisions	3	Functional Goals	2	Functional	3	Measures	2	Org capital	4	Department KPI	3	
	Партнеры	B	Технологии	B	Каналы/клиенты	B	Процессная модель	B	Функционал	F	Положения	F	Цели функционалов	F	Функциональные	B	Мероприятия	F	Организационные	B	КПИ	подразделений	F
6	Vp	55	Op	56	Ps	57	Fu	58	Up	59	Ru	60	Ug	61	Us	62	Un	63	If	64	Kpi	group	65
	Best practice	3	Operations	4	Product@Service	4	Functions	2	Unit provision	2	Rules	2	Unit Goals	2	Unit strategy	2	Unit plans	2	Information	5	Group KPI	2	
	Лучшие практики	F	Операции	F	Портфель услуг	B	Функции	F	Положения	F	Правила	F	Цели подразделений	F	Стратегия отдела	B	План отдела	F	Информационные	B	КПИ	групп	F
7	Ra	66	La	67	At	68	Op	69	Jo	70	Ma	71	Pg	72	Is	73	Pp	74	In	75	Kpi	empl	76
	Personal radar	1	Labor breakdown	2	Attributes	2	Operations	1	Job description	1	Manuals	1	Personal Goals	1	Individual Strategy	1	Individual Plans	1	Intellectual	6	Employee KPI	1	
	Личная радар	F	Трибуналы	F	Свойства товаров	F	Операции	F	Инструкции	F	Инструкции	F	Персональные цели	F	Личная стратегия	B	Личные планы	B	Интеллектуальные	B	КПИ	сотрудников	F

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ	Sa <th colspan="2">Re <th colspan="2">Or <th colspan="2">Hr <th colspan="2">Ma <th colspan="2">Fi <th colspan="2">It <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pa </th></th></th></th></th></th></th></th></th>		Re <th colspan="2">Or <th colspan="2">Hr <th colspan="2">Ma <th colspan="2">Fi <th colspan="2">It <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pa </th></th></th></th></th></th></th></th>		Or <th colspan="2">Hr <th colspan="2">Ma <th colspan="2">Fi <th colspan="2">It <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pa </th></th></th></th></th></th></th>		Hr <th colspan="2">Ma <th colspan="2">Fi <th colspan="2">It <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pa </th></th></th></th></th></th>		Ma <th colspan="2">Fi <th colspan="2">It <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pa </th></th></th></th></th>		Fi <th colspan="2">It <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pa </th></th></th></th>		It <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pa </th></th></th>		Pr <th colspan="2">Pr <th colspan="2">Pa </th></th>		Pr <th colspan="2">Pa </th>		Pa	
Functional strategies	Sales		Regional		Org Development		Human resources		Marketing		Finances		IT		Public relations		Production		Partnership	
	100	8	110	4	120	8	130	4	140	4	150	4	160	4	170	4	180	4	190	4
	Продажи	C	Региональные	C	Развитие	C	Человеческие ресурсы	C	Маркетинг	C	Финансы	C	ИТ	C	Отношения с пуб.	C	Производство	C	Партнерство	C

РЕСУРСЫ	Time <th colspan="2">Fin <th colspan="2">Cap <th colspan="2">Rel <th colspan="2">Org <th colspan="2">Pro <th colspan="2">Int </th></th></th></th></th></th>		Fin <th colspan="2">Cap <th colspan="2">Rel <th colspan="2">Org <th colspan="2">Pro <th colspan="2">Int </th></th></th></th></th>		Cap <th colspan="2">Rel <th colspan="2">Org <th colspan="2">Pro <th colspan="2">Int </th></th></th></th>		Rel <th colspan="2">Org <th colspan="2">Pro <th colspan="2">Int </th></th></th>		Org <th colspan="2">Pro <th colspan="2">Int </th></th>		Pro <th colspan="2">Int </th>		Int	
Resources	Time		Finance		Capabilities		Relationship		Org capital		Process		Intellectual	
	210	6	220	2	230	6	240	5	250	4	260	4	270	5
	Время	F	Финансы	C	Способности	C	Отношения	C	Организационный	C	Процессы	B	Интеллектуальный	F

СЛОИ ОРГАНИЗАЦИИ	Org <th colspan="2">Fnc <th colspan="2">Tec <th colspan="2">Cog <th colspan="2">Cul <th colspan="2">Mnt </th></th></th></th></th>		Fnc <th colspan="2">Tec <th colspan="2">Cog <th colspan="2">Cul <th colspan="2">Mnt </th></th></th></th>		Tec <th colspan="2">Cog <th colspan="2">Cul <th colspan="2">Mnt </th></th></th>		Cog <th colspan="2">Cul <th colspan="2">Mnt </th></th>		Cul <th colspan="2">Mnt </th>		Mnt	
Enterprise Layers	Organizational		Functional		Technological		Cognitive		Cultural		Mental	
	410	1	420	2	430	3	440	4	450	5	460	6
	Организационный	B	Функциональный	B	Технологический	B	Когнитивный	C	Культурный	B	Ментальный	B

СИМВОЛ ЭЛЕМЕНТА

ПОРЯДКОВЫЙ НОМЕР

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

НАЗВАНИЕ ЭЛЕМЕНТА

1

PESTLE-analysis

PESTLE-анализ

1

PESTLE-analysis

PESTLE-анализ

1

PESTLE-analysis

PESTLE-анализ

1

PESTLE-analysis

PESTLE-анализ

1

PESTLE-analysis

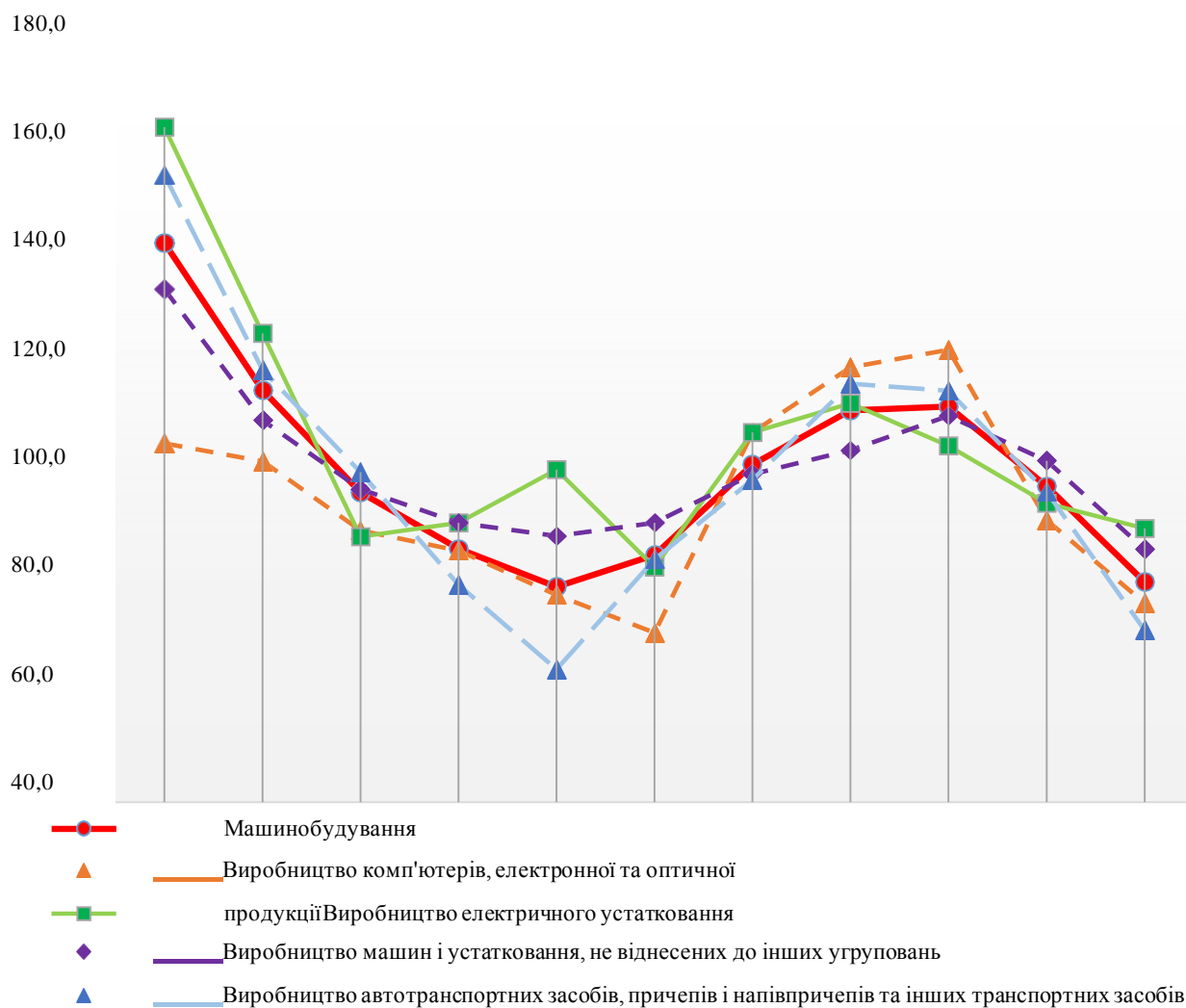
PESTLE-анализ

ЛЕГКОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ АНАЛИЗА В РАМКАХ ЭЛЕМЕНТА (1 - MIN, 6 - MAX)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ: C - корпоративный, B - бизнес, F - функциональный, P - персональный

## ДОДАТОК Б

Індекси промислової продукції машинобудування за галузями (2010-2020 рр.) (Ходирева О., 2021)



**ДОДАТОК В**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД**

Таблиця 1

**Аналіз основних показників роботи підприємства**

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення			
		2018 Рік	2019 Рік	2020 Рік	Абсолютне ±		Відносне, %	
					2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах	Тис. Грн	1464732	1476933	1708765	12201	231832	100,83	115,70
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис. грн	1308133	1332921	1134267	24788	-198654	101,89	85,10
Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн	1198748	1213096	1017881	14348	-195215	101,20	83,91
Адміністративні витрати	Тис. грн	52250	73395	83557	21145	10162	140,47	113,85
Витрати на збут	Тис. грн	7063	9494	24718	2431	15224	134,42	260,35
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	Тис. грн	1464732	1476933	1708765	12201	231832	100,83	115,70
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	Тис. грн	40150	21887	4052	-18263	-17835	54,51	18,51
Чистий прибуток (збиток)	Тис. грн	29267	26	6016	-29241	5990	0,09	231,38
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	0,04	0,05	0,05	0,01	0,00	139,31	98,40
Рентабельність продажу	%	2,24	0,00	0,53	-2,24	0,53	0,00	271,91
Рентабельність продукції	%	109,12	109,88	111,43	0,75	1,56	x	x

Таблиця 2

**Показники ліквідності та платоспроможності**

Показники ліквідності та платоспроможності	Формула	Нормальні значення	Роки			Абсолютне відхилення	
			2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт покриття	$(\phi 1 \text{ p } 1195 - \phi 1 \text{ p } 1170) / (\phi 1 \text{ p } 1695 -$	>1	1,10	1,05	1,04	-0,05	-0,01

	ф1 р 1665)						
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\text{ф1 р 1195} - \text{ф1 р 1170} - \text{ф1 р 1100}) / (\text{ф1 р 1695} - \text{ф1 р 1665})$	>0,6	0,64	0,66	0,59	0,02	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(\text{ф1 р 1160} + \text{ф1 р 1165}) / (\text{ф1 р 1695} - \text{ф1 р 1665})$	$\geq 0,25$	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00

Таблиця 3

## Показники рентабельності

Показники рентабельності	Формули	Роки			Абс. відх.	
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Чиста рентабельність активів	$\text{ф2 р 2350} \text{ або } \text{ф2 р 2355} / ((\text{ф1 р 1300 (гр. 3)} + \text{ф1 р 1300 (гр. 4)})/2)$	-0,01	0,00	-0,01	0,01	-0,01
Чиста рентабельність власного капіталу	$\text{ф2 р 2350} \text{ або } \text{ф2 р 2355} / \text{ф2 р 2000}$	-0,01	0,00	-0,01	0,01	-0,01
Рентабельність продажу	$\text{ф2 р 2190} / (\text{ф2 р 2050} + \text{ф2 р 2130} + \text{ф2 р 2150})$	0,00	0,02	0,00	0,02	-0,02

Таблиця 4

## Показники фінансової стійкості

Показник фінансової стійкості	Формули	Роки			Абс. відхилення	
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт автономії	$\text{ф1 р 1495} / \text{ф1 р 1900}$	0,20	0,16	0,16	-0,04	0,00
Коефіцієнт боргового навантаження	$(\text{ф1 р 1595} + \text{ф1 р 1695}) / \text{ф1 р 1300}$	0,80	0,84	0,84	0,04	0,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	$(\text{ф1 р 1495} + \text{ф1 р 1595}) / \text{ф1 р 1900}$	0,23	0,20	0,21	-0,03	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	$\text{ф1 р 1900} / \text{ф1 р 1495}$	4,93	6,07	6,14	1,13	0,07
Коефіцієнт структури позикового капіталу	$\text{ф1 р 1695} / (\text{ф1 р 1695} + \text{ф1 р 1595})$	0,77	0,96	0,95	0,19	-0,01
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	$\text{ф1 р 1595} / \text{ф1 р 1095}$	0,15	0,20	0,24	0,05	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$((\text{ф1 р 1195} - \text{ф1 р 1170}) - (\text{ф1 р 1695} - \text{ф1 р 1665})) / \text{ф1 р 1495}$	0,38	0,25	0,19	-0,13	-0,05

## АТ «МОТОР СИЧ»

Таблица 1

## Аналіз основних показників роботи підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки					Відхилення							
		2016 рік	2017 рік	2018 Рік	2019 Рік	2020 Рік	Абсолютне ±				Відносне, %			
							2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019
Авіадвигуни серійні	д/в	3965857,9	8780798	2831308,3			4814940,1	-5949489,7	-2831308,3	0	221,4	32,2	0,00	#ДЕЛ/0!
Авіадвигуни ремонтні	д/в.	1671161,8	2899928	1134631,7			1228766,2	-1765296,3	-1134631,7	0	173,53	39,12	0,00	#ДЕЛ/0!
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах	Тис. грн	146064	111275	103487	4448899	3716170	-34789	77,07	4345412	-732729	76,18	93	4298,99	83,53
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис. грн	10546207	15150429	12239687	12831788	11326735	4604222	-29107742	592101	-1505053	143,66	80,78	104,84	88,27
Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн	4217243	6687998	7291413	6956152	7149839	2470755	603415	-335261	193687	158,5	109,02	95,40	102,78
Адміністративні витрати	Тис. грн	1042826	1247392	1482211	1315953	1214850	204566	234819	-166258	-101103	119,6	118,8	88,78	92,32
Витрати на збут	Тис. грн	779588	945853	768210	427369	398679	166265	-1714063	-340841	-28690	121,32	81,21	55,63	93,29
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	Тис.грн	6408459	8354544	4948274	4448899	3716170	1946085	-3406270	-499375	-732729	130,36	59,22	89,91	83,53
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	Тис.грн	3551099	3939167	1856808	624710	1759664	388068	-2082359	-1232098	1134954	110,92	47,13	33,64	281,68
Чистий прибуток (збиток)	Тис.грн	1964443	3104174	1252193	671792	636717	1139731	1588849	-580401	-35075	158,02	40,33	53,65	94,78
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	0,39	0,44	0,59	0,30	0,33	0,05	0,15	-0,29	0,03	112,82	134,09	50,13	110,52
Рентабельність продажу	%	18,63	20,49	10,23	-0,08	1,00	1,86	1,6	-10,31	1,07	1,10	0,50	-0,74	-1321,80
Рентабельність продукції	%	1,76	12,47	0,67	1,84	1,58	10,7	-1,77	1,17	-0,26	x	x	x	x



Таблиця 2

## Показники ліквідності та платоспроможності

Показники ліквідності та платоспроможності	Формула	Нормальні значення	Роки					Абсолютне відхилення			
			2016	2017	2018	2019	2020	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт покриття	$(\phi 1 \text{ p } 1195 - \phi 1 \text{ p } 1170) / (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)$	>1	2,8	3,2	4,05	4,12	4,49	0,4	0,85	0,07	0,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\phi 1 \text{ p } 1195 - \phi 1 \text{ p } 1170 - \phi 1 \text{ p } 1100) / (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)$	>0,6	0,79	0,89	1,35	1,07	1,43	0,1	0,46	-0,28	0,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(\phi 1 \text{ p } 1160 + \phi 1 \text{ p } 1165) / (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)$	$\geq 0,25$	0,36	0,5	0,52	0,17	0,36	0,14	0,02	-0,35	0,20

## Показники рентабельності

Показники рентабельності	Формули	Нормальні значення	Роки					Абсолютне відхилення			
			2016	2017	2018	2019	2020	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019
Чиста рентабельність активів	$\frac{\text{ф2 п 2350 або ф2 п 2355}}{((\text{ф1 п 1300 (гр. 3) + ф1 п 1300 (гр. 4)})/2)}$	>14%	8,6	11,4	4,29	-2,15	0,05	2,8	-7,11	-6,44	2,19
Чиста рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{ф2 п 2350 або ф2 п 2355}}{\text{ф2 п 2000}}$	>20%	12	16	6	-0,07	0,06	4	-10	-6,07	0,13
Рентабельність продажу	$\frac{\text{ф2 п 2190}}{(\text{ф2 п 2050} + \text{ф2 п 2130} + \text{ф2 п 2150})}$	>30%	19,81	-18,9	10,27	-0,08	1,00	-0,91	-8,63	-10,35	1,07

## Показники фінансової стійкості

Показник фінансової стійкості	Формули	Роки					Абсолютне відхилення			
		2016	2017	2018	2019	2020	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{ф1 п 1495}}{\text{ф1 п 1900}}$	0,70	0,60	0,70	0,72	0,72	-0,10	0,10	0,02	0,00
Коефіцієнт боргового навантаження	$\frac{(\text{ф1 п 1595} + \text{ф1 п 1695}) / \text{ф1 п 1300}}{\text{ф1 п 1300}}$	0,30	0,30	0,30	0,28	0,28	0,00	0,00	-0,02	0,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{(\text{ф1 п 1495} + \text{ф1 п 1595}) / \text{ф1 п 1900}}{\text{ф1 п 1900}}$	0,70	0,80	0,85	0,83	0,84	0,10	0,00	-0,02	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{ф1 п 1900}}{\text{ф1 п 1495}}$	1,40	1,50	1,40	1,39	1,40	0,10	-0,10	-0,01	0,00
Коефіцієнт структури позикового капіталу	$\frac{\text{ф1 п 1695}}{(\text{ф1 п 1695} + \text{ф1 п 1595})}$	0,60	0,60	0,55	0,61	0,57	0,00	0,00	0,05	-0,04
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	$\frac{\text{ф1 п 1595}}{\text{ф1 п 1095}}$	0,20	0,50	0,40	0,37	0,44	0,30	-0,10	-0,03	0,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{((\text{ф1 п 1195} - \text{ф1 п 1170}) - (\text{ф1 п 1695} - \text{ф1 п 1665})) / \text{ф1 п 1495}}{\text{ф1 п 1495}}$	0,50	0,60	0,60	0,74	0,78	-0,10	0,00	0,14	0,05

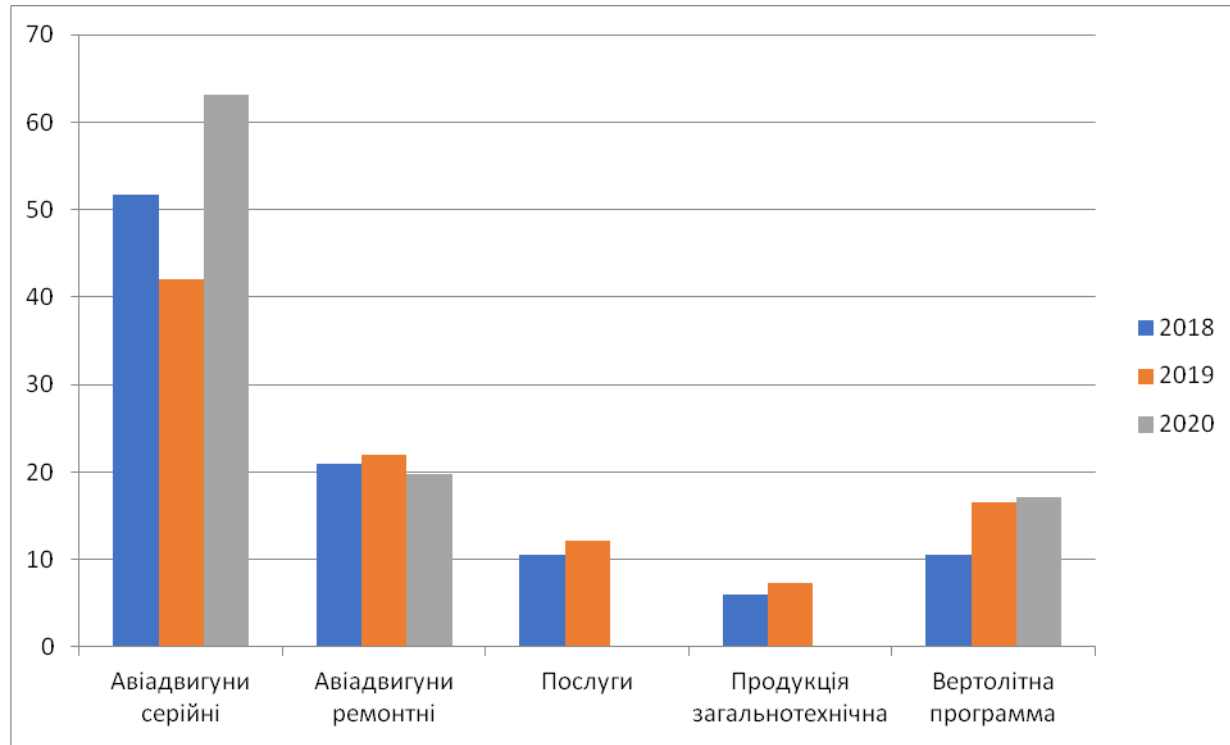


Рис. 1 Інформація про обсяги виробництва окремих видів продукції (за 2018-2020 роки)

## ПрАТ «Перетворювач»

Таблиця 1

**Аналіз основних показників роботи підприємства**

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення			
		2018 Рік	2019 Рік	2020 Рік	Абсолютне ±		Відносне, %	
					2019- 2018	2020- 2019	2019- 2018	2020- 2019
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах	Тис. Грн	13803	70957	2061	57154	-68896	514,07	2,90
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис. грн	22487	87397	16515	64910	-70882	388,66	18,90
Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн	19063	50605	16120	31542	-34485	265,46	31,85
Адміністративні витрати	Тис. грн	14909	16497	11253	1588	-5244	110,65	68,21
Витрати на збут	Тис. грн	1624	6490	555	4866	-5935	399,63	8,55
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	Тис.грн	13803	70957	2061	57154	-68896	514,07	2,90
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	Тис.грн	3253	12326	4648	9073	-7678	378,91	37,71
Чистий прибуток (збиток)	Тис.грн	3216	13851	305	10635	-13546	430,69	2,20
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	1,08	0,23	5,46	-0,85	5,23	21,52	2 348,45
Рентабельність продажу	%	14,30	15,85	1,85	1,55	-14,00	1,11	0,12
Рентабельність продукції	%	117,96	172,70	102,45	54,74	-70,25	x	x

Таблиця 2

**Показники ліквідності та платоспроможності**

Показники ліквідності та платоспроможності	Формула	Нормальні значення	Роки			Абсолютне відхилення	
			2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт покриття	$(\text{ф1 р 1195} - \text{ф1 р 1170}) / (\text{ф1 р 1695} - \text{ф1 р 1665})$	>1	0,73	0,71	1,04	-0,02	0,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\text{ф1 р 1195} - \text{ф1 р 1170} - \text{ф1 р 1100}) / (\text{ф1 р 1695} - \text{ф1 р 1665})$	>0,6	0,13	0,06	0,17	-0,06	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(\text{ф1 р 1160} + \text{ф1 р 1165}) / (\text{ф1 р 1695} - \text{ф1 р 1665})$	$\geq 0,25$	0,02	0,01	0,07	-0,02	0,06

Таблиця 3

**Показники рентабельності**

Показники рентабельності	Формули	Нормальні значення	2018	2019	2020	Абс. відх	
						2019-2018	2020-2019
Чиста рентабельність активів	$\text{ф2 р 2350 або ф2 р 2355} / ((\text{ф1 р 1300 (гр. 3)} + \text{ф1 р 1300 (гр. 4)})/2)$	>14%	-0,02	0,11	0,00	0,13	-0,11
Чиста рентабельність власного капіталу	$\text{ф2 р 2350 або ф2 р 2355} / \text{ф2 р 2000}$	>20%	-0,14	0,16	0,02	0,30	-0,14
Рентабельність продажу	$\text{ф2 р 2190} / (\text{ф2 р 2050} + \text{ф2 р 2130} + \text{ф2 р 2150})$	>30%	-0,09	0,17	0,17	0,26	0,00

## Показники фінансової стійкості

Показник фінансової стійкості	Формули	Роки			Абсолютне відхилення	
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт автономії	$\phi 1 \text{ p } 1495 / \phi 1 \text{ p } 1900$	0,30	0,58	0,71	0,27	0,14
Коефіцієнт боргового навантаження	$(\phi 1 \text{ p } 1595 + \phi 1 \text{ p } 1695) / \phi 1 \text{ p } 1300$	0,70	0,42	0,29	-0,27	-0,14
Коефіцієнт фінансової стійкості	$(\phi 1 \text{ p } 1495 + \phi 1 \text{ p } 1595) / \phi 1 \text{ p } 1900$	0,32	0,59	0,73	0,28	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	$\phi 1 \text{ p } 1900 / \phi 1 \text{ p } 1495$	3,31	1,74	1,40	-1,57	-0,33
Коефіцієнт структури позикового капіталу	$\phi 1 \text{ p } 1695 / (\phi 1 \text{ p } 1695 + \phi 1 \text{ p } 1595)$	0,98	0,96	0,94	-0,02	-0,02
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	$\phi 1 \text{ p } 1595 / \phi 1 \text{ p } 1095$	0,03	0,03	0,02	0,00	0,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$((\phi 1 \text{ p } 1195 - \phi 1 \text{ p } 1170) - (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)) / \phi 1 \text{ p } 1495$	-0,62	-0,21	0,01	0,41	0,22

## Фінансова звітність ПАТ «МОТОР СІЧ» 2020 рік

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

		КОДИ		
		2021	01	01
Дата (рік, місяць, день)		за ЄДРПОУ		
Підприємство <u>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</u>		14307794		
Територія <u>Шевченківський</u>		за КОАТУУ		
		2310137500		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Публічне акціонерне товариство</u>		за КОПФГ		
		230		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування</u>		за КВЕД		
		30.30		
Середня кількість працівників <u>17,238</u>				
Адреса <u>пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211</u>				
Одиниця виміру: у тисячах гривень				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за Міжнародними стандартами фінансової звітності		v		

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	10,624	5,059	
первісна вартість	1001	19,660	18,904	
накопичена амортизація	1002	(9,036)	(13,845)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,024,183	1,114,340	9
Основні засоби:	1010	6,826,917	6,493,444	9, 10
первісна вартість	1011	12,277,331	12,815,414	
знос	1012	(5,450,414)	(6,321,970)	
Інвестиційна нерухомість	1015	27,908	25,958	
первісна вартість	1016	39,922	40,100	
знос	1017	(12,014)	(14,142)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	24,428	18,123	
інші фінансові інвестиції	1035	1,535	16,326	
Відстрочені податкові активи	1045	37,906	29,601	30(б)
Інші необоротні активи	1090	75,982	26,323	11
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>8,029,483</b>	<b>7,729,174</b>	

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 71, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.



*Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»*  
*Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.*  
*Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.*  
*(продовження)*

Актив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	13,954,574	<b>13,744,560</b>	12
Виробничі запаси	1101	4,739,484	<b>4,789,031</b>	
Незавершене виробництво	1102	8,612,636	<b>8,565,138</b>	
Готова продукція	1103	591,776	<b>379,525</b>	
Товари	1104	10,678	<b>10,866</b>	
Поточні біологічні активи	1110	13	<b>6</b>	
Дебіторська заборгованість за продукцію товари, роботи, послуги	1125	1,072,481	<b>1,667,868</b>	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	657,463	<b>653,582</b>	14
з бюджетом	1135	170,958	<b>130,801</b>	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	219	<b>516</b>	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	133,522	<b>170,336</b>	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	10,574	<b>16,828</b>	
Гроші та їх еквіваленти	1165	747,190	<b>1,623,002</b>	15
Готівка	1166	1,680	<b>2,071</b>	
Рахунки в банках	1167	435,761	<b>1,062,692</b>	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	2,087,122	<b>2,139,876</b>	16
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>18,834,116</b>	<b>20,147,375</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1200</b>	<b>4,623</b>	<b>219</b>	
	<b>1300</b>	<b>26,868,222</b>	<b>27,876,768</b>	

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 71, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.  
 (продовження)

Пасив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	280,529	<b>280,529</b>	17
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал:	1410	1,606,087	<b>1,623,359</b>	17
емісійний дохід	1411	420,390	<b>420,390</b>	
накопичені курсові різниці	1412	(164)	<b>(278)</b>	
Резервний капітал	1415	71,315	<b>71,315</b>	17
Нерозподілений прибуток	1420	17,356,735	<b>17,993,512</b>	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	(1,387)	<b>(1,387)</b>	
Неконтрольована частка	1490	305	<b>238</b>	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>19,313,584</b>	<b>19,967,566</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	333,136	<b>343,508</b>	18
Довгострокові кредити банків	1510	-	<b>54,647</b>	21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,573,618	<b>2,028,661</b>	21
Довгострокові забезпечення	1520	94,797	<b>133,108</b>	22
Цільове фінансування	1525	977,138	<b>864,003</b>	19
<b>Усього за розділом II<sup>1</sup></b>	<b>1595</b>	<b>2,978,689</b>	<b>3,423,927</b>	

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, вкладеними на сторінках 22 - 71, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.  
 (продовження)

1	Код рядка 2	31 грудня 2019 3	31 грудня 2020 4	Примітки 5
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	641,896	423,638	21
Векселі видані	1605	103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	278,540	153,724	21
товари, роботи, послуги	1615	1,029,124	726,155	20
розрахунками з бюджетом	1620	32,883	80,042	
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,812	69,978	
розрахунками зі страхування	1625	41,376	41,635	
розрахунками з оплати праці	1630	104,696	129,720	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2,281,091	2,759,308	23(a)
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	32,314	26,511	
Поточні забезпечення	1660	97,650	99,382	
Доходи майбутніх періодів	1665	183	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	36,093	45,057	20
<b>Усього за розділом III<sup>1</sup></b>	<b>1695</b>	<b>4,575,949</b>	<b>4,485,275</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття<sup>1</sup></b>	<b>1700</b>	-	-	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>26,868,222</b>	<b>27,876,768</b>	

<sup>1</sup>Усього зобов'язання слід розраховувати як суму рядків 1595, 1695 та 1700, що разом складають 7,909,202 тисячі гривень на 31 грудня 2020 р. (31 грудня 2019 р.: 7,554,638 тисяч гривень).

Керівник



С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 71, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Дата (рік, місяць, день)	КОДП		
	2021	01	01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 14307794

**Консолідований звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
 за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

Форма № 2-к      Код за ДКУД      1801008

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11,326,735	10,074,766	23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7,149,839)	(6,964,594)	26
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	<b>4,176,896</b>	3,110,172	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	<b>790,720</b>	590,470	24
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	<b>247,139</b>	212,216	24
Адміністративні витрати	2130	<b>(1,214,850)</b>	(1,319,197)	27
Витрати на збут	2150	<b>(398,679)</b>	(430,902)	28
Інші операційні витрати <sup>1</sup>	2180	<b>(1,594,423)</b>	(2,608,465)	25
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190	<b>1,759,664</b>	-	
збиток	2195	-	(657,922)	
Дохід від участі в капіталі	2200	<b>444</b>	4,221	
Інші фінансові доходи	2220	<b>2,273</b>	396,815	
Інші доходи	2240	<b>12,454</b>	13,858	
Фінансові витрати	2250	<b>(738,433)</b>	(293,427)	29
Втрати від участі в капіталі	2255	<b>(974)</b>	(1,253)	
Інші витрати	2270	<b>(44,292)</b>	(37,974)	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290	<b>991,136</b>	-	
збиток	2295	-	(575,682)	
Витрати з податку на прибуток	2300	<b>(354,419)</b>	(129,990)	30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350	<b>636,717</b>	-	
збиток	2355	-	(705,672)	

<sup>1</sup>Витрати на формування резерву на покриття збитків від зменшення корисності фінансових активів за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р. в сумі 79,516 тисяч гривень (31 грудня 2019 р.: 155,900 тисяч гривень) було включено в рядок 2180 "інші операційні витрати" в консолідованому звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід) (Примітка 25).

Консолідований звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 71, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік  
 (продовження)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	(127)	(337)	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	17,386	308	
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>17,259</b>	<b>(29)</b>	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>17,259</b>	<b>(29)</b>	
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>653,976</b>	<b>(705,701)</b>	
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2470	636,777	(705,714)	
неконтрольованій частці	2475	(60)	42	
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2480	654,049	(705,709)	
неконтрольованій частці	2485	(73)	8	

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	4,898,390	6,012,804	
Витрати на оплату праці	2505	2,532,196	2,902,153	
Відрахування на соціальні заходи	2510	541,439	614,664	
Амортизація	2515	1,019,491	1,015,413	
Інші операційні витрати	2520	4,007,486	5,461,383	
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>12,999,002</b>	<b>16,006,417</b>	

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2,077,738	2,077,738	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2,077,738	2,077,738	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	306.4472	(339.6347)	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	306.4472	(339.6347)	
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-	

Керівник



С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян

Консолідований звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 71, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

Підприємство <b>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</b>	Дата (рік, місяць, день)	КОДП	
	за ЄДРПОУ	2021	01
		14307794	

**Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
**за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.**

Форма № 3-к      Код за ДКУД 

1801009
---------

Стаття	Рядок	2020	2019
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	<b>3,716,170</b>	4,448,899
Повернення податків і зборів	3005	<b>619,169</b>	959,223
у тому числі податку на додану вартість	3006	<b>619,164</b>	959,223
Цільового фінансування	3010	<b>78,351</b>	59,985
Надходження від отримання субсидій і дотацій	3011	<b>292</b>	411
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	<b>8,096,915</b>	6,238,378
Надходження від повернення авансів	3020	<b>33,821</b>	256,620
Надходження відсотків за залишком коштів на поточних рахунках	3025	<b>4,195</b>	3,792
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	<b>11,907</b>	7,215
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Інші надходження	3095	<b>108,039</b>	120,211
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт, послуг)	3100	<b>(459,839)</b>	(802,695)
Праці	3105	<b>(1,988,923)</b>	(2,252,350)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	<b>(560,748)</b>	(620,621)
Зобов'язань з податків і зборів:	3115	<b>(760,941)</b>	(899,138)
витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	<b>(198,010)</b>	(286,675)
витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	<b>(3,995)</b>	(11,091)
витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	<b>(558,936)</b>	(601,372)
Витрачання на оплату авансів	3135	<b>(6,285,722)</b>	(6,463,767)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	<b>(55,700)</b>	(39,623)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	<b>(31,687)</b>	(23,889)
Інші витрачання <sup>1</sup>	3190	<b>(527,649)</b>	(712,633)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>1,997,358</b>	279,607

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 71, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 (продовження)

Стаття	Рядок	2020	2019
1	2	3	4
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
<b>Надходження від реалізації:</b>			
фінансових інвестицій	3200	7,173	-
необоротних активів	3205	3,759	3,648
<b>Надходження від отриманих:</b>			
відсотків	3215	180	231
дивідендів	3220	240	535
Надходження від погашення позик	3230	15,795	980
Інші надходження	3250	223	24,380
<b>Витрачання на придбання:</b>			
фінансових інвестицій	3255	(26,791)	-
необоротних активів	3260	(604,506)	(919,826)
Витрати на надання позик	3275	(11,409)	(560)
Інші платежі	3290	(3,256)	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>(618,592)</b>	<b>(890,612)</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	166,042	355,279
Інші надходження	3340	-	-
<b>Витрачання на:</b>			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(602,462)	(242,529)
Сплату дивідендів	3355	(5,803)	(22)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(94,943)	(102,601)
Інші платежі <sup>2</sup>	3390	(57,440)	(45,894)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>(594,606)</b>	<b>(35,767)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>784,160</b>	<b>(646,772)</b>
Залишок коштів на початок року	3405	747,190	1,446,568
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	91,652	(52,606)
Залишок коштів на кінець року	3415	1,623,002	747,190

<sup>1</sup>Рядок 3190 Інші витрачання у 2020 році в основному включає в себе розрахунки з підзвітними особами в сумі 215,523 тисячі гривень, інші виплати за колективним договором (крім заробітної плати) в сумі 82,740 тисяч гривень, розрахунки з депонентами в сумі 53,301 тисяча гривень (2019 р.: 304,475 тисяч гривень, 76,369 тисяч гривень та 47,774 тисячі гривень, відповідно).

<sup>2</sup>Рядок 3390 Інші платежі у 2020 році в основному включає в себе грошові платежі в рахунок основної частини орендного зобов'язання в сумі 39,618 тисяч гривень (2019 р.: 26,591 тисяча гривень) (Примітка 21(б)(і)).

Керівник

Головний бухгалтер



*(Handwritten signature of S. A. Vaytenko)*  
*(Handwritten signature of O. P. Kasian)*

С. А. Войтенко

О. П. Касьян

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 71, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

## ПАТ «МОТОР СІЧ» Консолідована звітність за 2019 рік

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»

Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

		КОДИ		
		2020	01	01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»	за ЄДРПОУ		
Територія	Шевченківський	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КВЕД		
Середня кількість працівників	21,324			
Адреса	пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211			
Одиниця виміру: у тисячах гривень				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за Міжнародними стандартами фінансової звітності				

## Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000	3,695	2,520	10,625	
первісна вартість	1001	8,688	9,471	19,658	
накопичена амортизація	1002	(4,993)	(6,951)	(9,033)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	964,874	923,902	1,024,183	10
Основні засоби:	1010	5,929,509	6,553,584	6,826,900	10
первісна вартість	1011	10,018,586	11,055,187	12,277,372	
знос	1012	(4,089,077)	(4,501,603)	(5,450,472)	
Інвестиційна нерухомість	1015	26,744	49,003	27,908	
первісна вартість	1016	36,671	60,141	39,922	
знос	1017	(9,927)	(11,138)	(12,014)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31,272	22,038	24,429	
інші фінансові інвестиції	1035	1,541	8,616	1,535	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	40,634	16,007	37,906	30(б)
Інші необоротні активи	1090	413,491	299,797	76,984	11
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7,411,760</b>	<b>7,875,467</b>	<b>8,030,470</b>	

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 81, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.



*Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»*  
*Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.*  
*Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.*  
*(продовження)*

Актив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	11,937,249	13,381,046	13,963,772	12
Виробничі запаси	1101	4,088,985	4,607,626	4,739,945	
Незавершене виробництво	1102	7,456,844	8,523,929	8,619,932	
Готова продукція	1103	371,779	230,543	593,217	
Товари	1104	19,641	18,948	10,678	
Поточні біологічні активи	1110	87	106	13	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3,074,753	1,319,210	1,073,317	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	599,287	993,013	669,172	14
з бюджетом	1135	270,757	271,532	170,958	
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119	5,345	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	490	310	219	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232,925	239,295	134,522	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	9,313	9,789	10,574	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,714,364	1,446,568	747,190	15
Готівка	1166	1,591	4,222	1,680	
Рахунки в банках	1167	2,710,700	1,441,662	744,932	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	5	
Інші оборотні активи	1190	1,716,076	2,115,755	2,087,911	16
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>20,555,301</b>	<b>19,776,624</b>	<b>18,857,653</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>338</b>	<b>288</b>	<b>4,623</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>27,967,399</b>	<b>27,652,379</b>	<b>26,892,746</b>	

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 81, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 (продовження)

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований капітал	1400	280,529	280,529	280,529	17
Капітал у дооцінках	1405	121,682	-	-	
Додатковий капітал:	1410	1,771,265	1,606,576	1,606,581	17
емісійний дохід	1411	419,651	420,390	420,390	
накопичені курсові різниці	1412	21,166	139	( 164 )	
Резервний капітал	1415	71,315	71,315	71,315	17
Нерозподілений прибуток	1420	17,177,560	18,044,435	17,372,601	
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	
Вилучений капітал	1430	( 625 )	( 1,387 )	( 1,387 )	
Неконтрольована частка	1490	2,765	297	305	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>19,424,491</b>	<b>20,001,765</b>	<b>19,329,944</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	155,681	307,475	333,136	18
Довгострокові кредити банків	1510	369,971	280,751	-	21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,560,291	1,631,284	1,591,396	21
Довгострокові забезпечення	1520	144,337	112,597	94,797	
Цільове фінансування	1525	1,208,102	1,097,247	977,138	19
<b>Усього за розділом II<sup>1</sup></b>	<b>1595</b>	<b>3,438,382</b>	<b>3,429,354</b>	<b>2,996,467</b>	

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, вкладеними на сторінках 22 - 81, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 (продовження)

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	803,915	560,539	641,896	21
Векселі видані	1605	103	9,103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	56,919	84,226	278,583	21
товари, роботи, послуги	1615	539,976	777,142	1,019,949	
розрахунками з бюджетом	1620	208,736	243,654	32,883	
у тому числі з податку на прибуток	1621	175,449	214,877	2,812	
розрахунками зі страхування	1625	40,605	46,934	41,376	
розрахунками з оплати праці	1630	113,052	132,887	104,696	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3,142,475	2,182,125	2,281,754	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	98,133	32,336	32,314	
Поточні забезпечення	1660	63,235	102,417	97,650	
Доходи майбутніх періодів	1665	3,374	3,092	183	
Інші поточні зобов'язання	1690	34,003	46,805	34,948	
<b>Усього за розділом III<sup>1</sup></b>	<b>1695</b>	<b>5,104,526</b>	<b>4,221,260</b>	<b>4,566,335</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття<sup>1</sup></b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>27,967,399</b>	<b>27,652,379</b>	<b>26,892,746</b>	

<sup>1</sup> Усього зобов'язання слід розраховувати як суму рядків 1595, 1695 та 1700, що разом складають 7,650,614 тисяч гривень на 31 грудня 2019 р. (31 грудня 2018 р.: 7,791,174 тисячі гривень; 1 січня 2018 р.: 8,542,908 тисяч гривень).

Керівник



С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 81, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 та 2018 рік

Дата (рік, місяць, день)	КОДІ	
	2020	01 01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 14307794

**Консолідований звіт про фінансові результати  
 (Звіт про сукупний дохід)  
 за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801008

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,074,404	12,831,788	22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 6,956,152 )	( 8,043,199 )	25
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	<b>3,118,252</b>	<b>4,788,589</b>	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	589,952	683,185	23
Адміністративні витрати	2130	( 1,315,953 )	( 1,445,884 )	26
Витрати на збут	2150	( 427,369 )	( 483,004 )	27
Інші операційні витрати	2180	( 2,589,592 )	( 2,037,929 )	24
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190	-	<b>1,504,957</b>	
збиток	2195	( 624,710 )	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	4,221	17,812	
Інші фінансові доходи	2220	396,814	33,017	
Інші доходи <sup>2</sup>	2240	13,858	101,067	
Фінансові витрати	2250	( 293,159 )	( 274,473 )	29
Втрати від участі в капіталі	2255	( 1,253 )	( 2,977 )	
Інші витрати	2270	( 37,573 )	( 25,031 )	28
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290	-	<b>1,354,372</b>	
збиток	2295	( 541,802 )	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	( 129,990 )	( 607,019 )	30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350	-	<b>747,353</b>	
збиток	2355	( 671,792 )	-	

<sup>1</sup>Витрати на формування резерву на покриття збитків від зменшення корисності фінансових активів за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р. в сумі 108,430 тисяч гривень (31 грудня 2018 р.: 301,329 тисяч гривень) було включено в рядок 2180 "інші операційні витрати" в консолідованому звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід) (Примітка 25).

<sup>2</sup>Інші доходи за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р. представлені переважно результатом від вибуття дочірнього підприємства, ВАТ «Оршанський авіаремонтний завод» в сумі 99,586 тисячі гривень (Примітка 7 (а)(і)).

Консолідований звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 81, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 та 2018 рік  
 (продовження)

### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	( 337 )	( 26,790 )	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	( 8 )	
Інший сукупний дохід (витрати)	2445	308	( 144,393 )	
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>( 29 )</b>	<b>( 171,191 )</b>	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>( 29 )</b>	<b>( 171,191 )</b>	
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>( 671,821 )</b>	<b>576,162</b>	
<b>Чистий (збиток) прибуток, що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2470	( 671,834 )	745,193	
неконтрольованій частці	2475	42	2,160	
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2480	( 671,829 )	579,765	
неконтрольованій частці	2485	8	( 3,603 )	

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	6,012,804	6,969,891	
Витрати на оплату праці	2505	2,902,153	2,766,366	
Відрахування на соціальні заходи	2510	614,664	585,771	
Амортизація	2515	1,015,413	849,865	
Інші операційні витрати	2520	5,461,383	3,839,084	
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>16,006,417</b>	<b>15,010,977</b>	

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2,077,738	2,077,736	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2,077,738	2,077,736	
Чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію, грн.	2610	( 323,32854 )	359,69584	
Скоригований чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію, грн.	2615	( 323,32854 )	359,69584	
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-	

Керівник



С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян

Консолідований звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 81, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

*Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»*  
*Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.*  
*Консолідований звіт про рух грошових коштів за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.*

Підприємство <b>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</b>	Дата (рік, місяць, день) за ЄДРПОУ	КОДІ	
		2020	01 01
		14307794	

**Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)  
за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.**

Форма № 3-к

Код за ДКУД

1801009

Стаття	Рядок	2019	2018
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4,448,899	7,805,842
Повернення податків і зборів	3005	959,223	1,167,826
у тому числі податку на додану вартість	3006	959,223	1,167,779
Цільового фінансування	3010	59,985	51,847
Надходження від отримання субсидій і дотацій	3011	411	4,180
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	6,238,378	6,148,304
Надходження від повернення авансів	3020	256,620	174,746
Надходження відсотків за залишком коштів на поточних рахунках	3025	3,792	63,575
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	7,215	6,415
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Інші надходження	3095	120,211	280,439
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 802,695 )	( 1,288,564 )
Праці	3105	( 2,252,350 )	( 2,147,194 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 620,621 )	( 588,907 )
Зобов'язань з податків і зборів:	3115	( 899,138 )	( 936,261 )
витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 286,675 )	( 346,674 )
витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 11,091 )	( 4,818 )
витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 601,372 )	( 584,769 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 6,463,767 )	( 9,675,931 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 39,623 )	( 164,611 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( 23,889 )	( 23,659 )
Інші витрачання	3190	( 712,633 )	( 883,730 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>279,607</b>	<b>( 9,863 )</b>

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 81, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований звіт про рух грошових коштів за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 (продовження)

1	2	3	4
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
<b>Надходження від реалізації:</b>			
фінансових інвестицій	3200	-	213
необоротних активів	3205	3,648	34,619
<b>Надходження від отриманих:</b>			
відсотків	3215	231	26,820
дивідендів	3220	535	548
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	980	94
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці <sup>1</sup>	3235	-	41,907
Інші надходження	3250	24,380	9,843
<b>Витрачання на придбання:</b>			
фінансових інвестицій	3255	-	( 694 )
необоротних активів	3260	( 919,826 )	( 1,059,088 )
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрати на надання позик	3275	( 560 )	( 47,300 )
Інші платежі	3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>( 890,612 )</b>	<b>( 993,038 )</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	355,279	266,530
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	16,100
<b>Витрачання на:</b>			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	( 242,529 )	( 307,186 )
Сплату дивідендів	3355	( 22 )	( 65,797 )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 102,601 )	( 89,451 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( 26,591 )	-
Інші платежі	3390	( 19,303 )	( 7,822 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>( 35,767 )</b>	<b>( 187,626 )</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>( 646,772 )</b>	<b>( 1,190,527 )</b>
Залишок коштів на початок року	3405	1,446,568	2,714,364
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	( 52,606 )	( 77,269 )
Залишок коштів на кінець року	3415	747,190	1,446,568

<sup>1</sup>Рядок 3235 «Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці» в сумі 41,907 тисяч гривень за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р., включає в себе грошові кошти отримані в результаті продажу дочірнього підприємства, ВАТ «Оршанський авіаремонтний завод» (Примітка 7 (а)(і)).

Керівник

С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян



Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 81, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

## ПАТ "МОТОР СІЧ" Консолідована звітність за 2018 рік

Додаток 2  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"</b>	Дата (рік, місяць, число)	2019	01	01
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за ЄДРПОУ	14307794		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	2310137500		
Вид економічної діяльності	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КОПФГ	230		
		за КВЕД	30.30		

Середня кількість працівників <sup>1</sup> 2221  
Адреса, телефон проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068 0617204797  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
---

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1-к Код за ДКУД 1801007

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3 695	2 520
первісна вартість	1001	8 688	9 471
накопичена амортизація	1002	4 993	6 951
Незавершені капітальні інвестиції	1005	70 607	135 421
Основні засоби	1010	7 021 147	7 212 062
первісна вартість	1011	11 400 829	12 014 124
знос	1012	4 379 682	4 802 062
Інвестиційна нерухомість	1015	26 744	358 241
первісна вартість	1016	36 671	371 382
знос	1017	9 927	13 141
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31 272	22 038
інші фінансові інвестиції	1035	1 541	8 616
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	199 881
Відстрочені податкові активи	1045	67 003	95 464
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	418 867	331 840
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7 640 876</b>	<b>8 366 083</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	14 290 361	16 462 336
Виробничі запаси	1101	4 099 943	4 610 208
Незавершене виробництво	1102	8 905 486	10 585 339
Готова продукція	1103	1 265 291	1 247 841
Товари	1104	19 641	18 948
Поточні біологічні активи	1110	87	106
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 124 540	1 427 761
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	562 525	948 111
з бюджетом	1135	270 757	271 532
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119
з нарахованих доходів	1140	439	310
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	366 801	347 735
Поточні фінансові інвестиції	1160	9 313	9 789
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 756 289	1 469 427
Готівка	1166	1 591	4 222
Рахунки в банках	1167	2 752 625	1 464 382
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-



інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	93 769	191 741
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>21 474 881</b>	<b>21 128 848</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>338</b>	<b>289</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>29 116 095</b>	<b>29 495 220</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	121 682	-
Додатковий капітал	1410	1 745 106	1 606 600
Емісійний дохід	1411	419 651	420 390
Накопичені курсові різниці	1412	-5 017	139
Резервний капітал	1415	71 251	71 251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 017 886	19 397 065
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( 625 )	( 1 387 )
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	(7 991)	302
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>20 227 838</b>	<b>21 354 360</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	15 603	-
Пенсійні зобов'язання	1505	155 681	307 475
Довгострокові кредити банків	1510	369 971	280 751
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 571 842	1 631 285
Довгострокові забезпечення	1520	144 337	112 597
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	1 328 767	1 097 247
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3 586 201</b>	<b>3 429 355</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	804 356	560 539
Векселі видані	1605	103	9 103
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	56 919	84 225
товари, роботи, послуги	1615	590 241	775 669
розрахунками з бюджетом	1620	208 736	243 654
у тому числі з податку на прибуток	1621	175 449	214 877
розрахунками зі страхування	1625	40 647	46 934
розрахунками з оплати праці	1630	119 991	132 887
за одержаними авансами	1635	3 279 677	2 658 148
за розрахунками з учасниками	1640	98 133	32 336
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	63 235	102 417
Доходи майбутніх періодів	1665	3 374	3 092
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	36 644	62 501
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5 302 056</b>	<b>4 711 505</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>29 116 095</b>	<b>29 495 220</b>

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олександрович

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство <b>ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"</b> (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	
		2019	01   01
		14307794	

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за **Рік 2018** р.

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 239 687	15 024 451
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 7 291 413 )	( 6 669 907 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	4 948 274	8 354 544
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 008 736	1 006 204
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 1 482 211 )	( 1 247 392 )
Витрати на збут	2150	( 768 210 )	( 945 853 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 972 444 )	( 1 745 664 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1 734 145	5 421 839
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	17 812	3 824
Інші фінансові доходи	2220	103 813	7 713
Інші доходи	2240	330 356	45 896
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( 271 862 )	( 232 205 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 2 977 )	( 1 138 )
Інші витрати	2270	( 54 479 )	( 1 306 762 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 856 808	3 939 167
збиток	2295	( - )	( - )

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(604 615)	(1 082 879)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 252 193	2 856 288
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	(34)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(690)	4 986
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	(8)	-
Інший сукупний дохід	2445	(144 393)	(33 155)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(145 091)</b>	<b>(28 203)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(145 091)</b>	<b>(28 203)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 107 102</b>	<b>2 828 085</b>
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2470	1 257 497	2 846 346
неконтрольованій частці	2475	(5 304)	9 941
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2480	1 118 252	2 814 173
неконтрольованій частці	2485	(11 150)	13 912

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 971 731	5 860 340
Витрати на оплату праці	2505	2 772 299	2 352 259
Відрахування на соціальні заходи	2510	587 070	498 880
Амортизація	2515	863 505	804 089
Інші операційні витрати	2520	3 839 249	10 906 838
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>15 033 854</b>	<b>20 422 406</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077736	2077170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077736	2077170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	602,67185	1 375,08630
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	602,67185	1 375,08630
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович

Підприємство **ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ	
2019	01
14307794	

**Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за **Рік 2018** р.

Форма N3-к Код за ДКУД 1801009

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 780 551	7 718 808
Повернення податків і зборів	3005	1 167 826	822 257
у тому числі податку на додану вартість	3006	1 167 779	822 248
Цільового фінансування	3010	51 847	35 238
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	4 180	230
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	6 148 104	6 327 857
Надходження від повернення авансів	3020	174 746	139 303
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	63 574	105 008
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	6 415	6 240
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	278 240	617 594
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 1 274 056 )	( 1 903 904 )
Праці	3105	( 2 142 483 )	( 1 860 486 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 586 577 )	( 541 513 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 938 618 )	( 944 407 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 350 906 )	( 478 448 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 3 785 )	( 7 076 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 583 927 )	( 458 883 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 10 084 533 )	( 7 756 071 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 164 611 )	( 46 197 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( 23 659 )	( 19 976 )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	( 883 177 )	( 1 182 501 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>-426 411</b>	<b>1 517 250</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
<b>Надходження від реалізації:</b>			
фінансових інвестицій	3200	213	-
необоротних активів	3205	34 619	24 664
<b>Надходження від отриманих:</b>			
відсотків	3215	26 820	239
дивідендів	3220	548	2 129
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	94	5 647
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	41 907	300
Інші надходження	3250	732	34 735

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( 694 )	( - )
необоротних активів	3260	( 660 441 )	( 1 022 879 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( 47 300 )	( 8 267 )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-603 502</b>	<b>-963 432</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	13 163	99 862
Отримання позик	3305	266 530	1 011 734
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	47 945	30 450
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	( 11 824 )	( 95 242 )
Погашення позик	3350	307 186	1 087 001
Сплату дивідендів	3355	( 99 666 )	( 25 112 )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 89 290 )	( 106 700 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( 477 )	( 15 727 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-180 805</b>	<b>-187 736</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>-1 210 718</b>	<b>366 082</b>
Залишок коштів на початок року	3405	2 756 289	2 352 855
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(76 144)	37 352
Залишок коштів на кінець року	3415	1 469 427	2 756 289

Керівник \_\_\_\_\_

Войтенко Сергій Анатолійович \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Тиханський Анатолій Олексійович \_\_\_\_\_



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Внески учасників:</b>											
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b>											
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	(12 586)	(12 586)	-	(12 586)
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	739	-	-	-	11 824	12 563	-	12 563
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(121 682)	-	-	121 682	-	-	-	19 443	19 443
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом зміни у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	(121 682)	(138 506)	-	1 379 179	-	(762)	1 118 229	8 293	1 126 522
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	280 529	-	1 606 600	71 251	19 397 065	-	(1 387)	21 354 058	302	21 354 360

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович

Підприємство

Публічне акціонерне товариство  
"Запорізький завод "Перетворювач"Дата  
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2021
05755571

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік  
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 515	87 397
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 16 120 )	( 50 605 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	395	36 792
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	34 526	26 155
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 11 253 )	( 16 497 )
Витрати на збут	2150	( 555 )	( 6 490 )
Інші операційні витрати	2180	( 18 465 )	( 27 634 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	4 648	12 326
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	48	120



Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛІВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"** за ЄДРПОУ **32729463**

(найменування)

**Звіт про власний капітал**  
за **Рік 2020** р.

Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	176 900	9 865	-	-	(24 406)	-	-	162 359
<b>Коригування:</b>									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Скоригований залишок на початок року</b>	<b>4095</b>	<b>176 900</b>	<b>9 865</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(24 406)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>162 359</b>
<b>Чистий прибуток (збиток) за звітний період</b>	<b>4100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(6 016)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(6 016)</b>
<b>Інший сукупний дохід за звітний період</b>	<b>4110</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(496)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(496)</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(496)	-	-	(496)
<b>Розподіл прибутку:</b>									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-

12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(2 609)	-	-	3 182	-	-	573
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом зміни у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	(3 330)	-	-	(5 939)
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	-	-	-	-	(27 736)	-	-	156 420

Керівник

ГИРЯ МАРИНА ГЕННАДІВНА

Головний бухгалтер

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Звіт було  
визначено при складанні  
аудиторського висновку



Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД" (найменування)	Дата (рік, місяць, число)		
		2020	01	01
		32729463		

Звіт про власний капітал  
за Рік 2019 р.

Форма №4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рид- ка	Зареє- строван- ний (пайовий) капітал	Капітал у дооцін- ках	Додат- ковий капітал	Резер- вний капітал	Нерозпо- ділений прибуток (непокри- тий збиток)	Нео- пла- чений капітал	Вилу- чений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	176 900	-	-	-	(19 314)	-	-	157 586
<b>Коригування:</b>									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	176 900	-	-	-	(19 314)	-	-	157 586
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	26	-	-	26
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	9 865	-	-	(5 118)	-	-	4 747
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Розподіл прибутку:</b>									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b>									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Видучення капіталу:</b>									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>					(5 092)			4 773
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>					(24 406)			162 359

Керівник

ГІРЯ МАРИНА ГЕННАДІВНА

Головний бухгалтер

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

**Звіт було оформлено при складанні акторського балансу**



## ДОДАТОК Г

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Розділи в монографіях*

1. Соріна О. О. Моделювання процесу розробки стратегії з використанням теорії нечітких множин. *Забезпечення сталого розвитку промислового регіону на основі інноваційних моделей управління* : монографія / за ред. проф. П. В. Гудзя. Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. С. 230–249. (0,71 д. а.)

2. Соріна О. О. Планування збалансованого і сталого розвитку економічного потенціалу промислового регіону на основі економіко-математичного моделювання. *Трансформація економічного потенціалу промислового регіону: проблеми, пріоритети, механізми реалізації* : монографія / за ред. проф. П. В. Гудзя. Запоріжжя : ЗНТУ, 2015. С. 129–135. (0,32 д. а.)

3. Kutidze L., Sorina O. Analysis of the preconditions and factors for the establishment of the Institute of Local Economic Development. *Ensuring the socio-economic development of united territorial communities in the paradigm of governance : collective monograph* / for order. prof. Gudz P. Zaporizhzhia, 2020. P. 185–196. (0,43/0,22 д. а.)

*Статті в наукових фахових виданнях України,  
які включені до міжнародних наукометричних баз*

4. Соріна О. О. Моделювання конкурентного положення підприємства з використанням теорії нечітких множин. *Наука молода* : зб. наук. пр. молодих вчених Тернопіл. нац. техніч. ун-ту. Тернопіль : Економічна Думка : ТНЕУ, 2009. № 12. С. 47–51. (*Google Scholar*) (0,41 д. а.)

5. Сорина О. А. Разработка стратегии предприятия в условиях экономического кризиса. *Приазовський державний технічний університет:*

*Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.*  
 Маріуполь, 2010. С. 169–174. (*Index Copernicus*) (0,49 д. а.)

6. Сорина О. А. Выбор и оценка определяющих показателей при разработке стратегии организации. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. Спеціальний випуск: Економіка і регіон.* Полтава, 2010. № 25-С1. С. 119–123. (0,6 д. а.)

7. Тесленок І. М., Соріна О. О., Коваль В. В. Розробка механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону. *Економіка та держава.* 2020. № 12. С. 77–81. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.77. (*Index Copernicus, Google Scholar*) (0,62/0,27 д. а.)

8. Бренер А. В., Соріна О. О. Шляхи покращення управління якістю на українських підприємствах, використовуючи досвід Японії. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання. 2016. № 14. С. 283–287. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2553-brener-a-v-sorina-o-o-shlyakhi-pokrashchennya-upravlinnya-yakisty-ua-ukrajinskikh-pidpriemstvakh-vikoristovuyuchi-dosvid-yaponij> (дата звернення: 25.10.2021) (*Index Copernicus*) (0,6/0,35 д. а.)

*Статті у наукових періодичних виданнях інших держав:*

9. Sorina O. Features of Forming an Enterprise Strategy Based on the Sustainable Development Concept. *Green, Blue and Digital Economy Journal.* 2021. Vol. 2. № 1. P. 90–95. (*IndexCopernicus, Research Papers in Economics*) (0,61 д. а.)

*Публікації у збірниках матеріалів конференцій*

10. Сорина О. А. Применение нечетких множеств при разработке и обосновании стратегии организации. *Актуальні проблеми економічної системи України* : зб. тез доповідей V Всеукр. наук.-практ. конф. молодих

вчених, аспірантів і студентів (15 листопада 2008 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2008. Т. 2. С. 152–154. (0,11 д. а.)

11. Сорина О. А., Корольков В. В. Модель разработки стратегии развития организации. *Проблеми економіки: освіта, теорія, практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (28 листопада 2008 р.). Кривий Ріг : Мінерал, 2008. С. 265–266. (0,1/0,05 д. а.)

12. Сорина О. А. Особенности применения количественных и качественных оценок в разработке стратегии организации. *Проблеми економіки й управління у промислових регіонах* : зб. тез доповідей учасників міжрегіон. наук.-практ. конф. (23–25 травня 2008 р.). Запоріжжя : ЗНТУ, 2008. С. 33–34. (0,1 д. а.)

13. Сорина О. О. Моделирование конкурентного положения предприятия з використанням теорії нечітких множин. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації* : зб. тез доповідей Шостої Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (26–27 лютого 2009 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2009. Т. 1. С. 295–296. (0,1 д. а.)

14. Сорина О. А. Разработка стратегии предприятия в условиях экономического кризиса. *Проблеми економіки та управління у промислових регіонах* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (16–17 жовтня 2009 р.). Маріуполь : Вид-во ПДТУ, 2009. С. 72–74. (0,11 д. а.)

15. Сорина О. О. Розробка стратегії розвитку рекреаційних підприємств на основі теорії бізнес-екосистем. *Тиждень науки – 2013* : зб. тез доповідей Щоріч. наук.-практ. конф. серед студентів, викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів. (15–19 квітня 2013 р.) : в 5 т. Запоріжжя, 2013. Т. 3. С. 183–184. (0,11 д. а.)

16. Євсманська Ю. В., Сорина О. О. Формування стратегії розвитку рекреаційної сфери на основі кластерного підходу. *Проблеми економіки та управління у промислових регіонах* : матеріали доповідей учасників V Міжвуз.

наук.-практ. конф. (15–16 травня 2014 р.) / відп. ред. П. В. Гудзь. Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. С. 406–410. (0,22/0,14 д. а.)

17. Соріна О. О. Україна в контексті світових тенденцій: доктрина збалансованого розвитку «Україна 2030». *Суспільство, релігія, культура, наука, техніка, освіта, економіка в умовах новітніх глобальних викликів для України і Польщі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 21–23 вересня 2017 р.). Запоріжжя, 2017. С. 179–180. (0,12 д. а.)

18. Соріна О. О. Роль мережевих господарських структур в інклюзивному розвитку регіонів. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (4–5 жовтня 2018 р.). Запоріжжя, 2018. С. 439–441. (0,1 д. а.)



## ДОДАТОК Д

## Довідки про впровадження одержаних результатів



УТВЕРЖДАЮ

и.о. Председателя Правления  
ОАО «НИИ «Преобразователь»

П.Д. Андриенко

2009 г.

## АКТ

внедрения в производство результатов диссертационной работы  
«Модели и методы разработки стратегии предприятия»  
Сориной О.А.

В современных экономических условиях наличие эффективной обоснованной стратегии позволяет определить приоритетные задачи, сосредоточить усилия на их выполнении, а также правильно распределить ограниченные ресурсы, что, в конечном итоге, дает организации возможность занять более выгодное конкурентное положение.

Поэтому научные исследования Сориной О.А. в части моделирования процесса разработки стратегии организации являются особенно актуальными и отличаются новизной взглядов и подходов к решению комплекса задач. Соответствующими службами ОАО «Украинский научно-исследовательский институт силовой электроники «Преобразователь» приняты к внедрению такие методические разработки:

- определение интегральной оценки потенциала предприятия с использованием теории нечетких множеств;
- моделирование конкурентного положения предприятия с использованием теории нечетких множеств;
- моделирование процесса определения целей и выбора стратегии предприятия с учетом возможных изменений окружения и действий конкурентов.

Использование данных результатов диссертационной работы позволит специалистам соответствующих служб уменьшить уровень неопределенности при принятии стратегических решений, направленных на повышение конкурентоспособности организации.

Начальник ПО

Ю.А. Андрианов

Научный руководитель

В.В. Корольков

Аспирант

О.А. Сорина

<p><b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b> <b>«Запорізький ливарно-механічний завод»</b></p>	<p><b>Общество с ограниченной ответственностью</b> <b>«Запорожский литейно-механический завод»</b></p>
---	--

Україна, 69008, м. Запоріжжя, вул. Південне шосе, буд.72  
Ідентифікаційний код 32729463  
E-mail: zlmz.office@zlmz.zaporizhstal.com  
Тел. (0612) 12-47-09

Україна, 69008, г. Запорожье, ул. Южное шоссе, дом 72  
Идентификационный код 32729463  
E-mail: zlmz.office@zlmz.zaporizhstal.com  
Тел. (0612) 12-47-09

№ 2006-139 от 1.10.2021

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

У спеціалізовану вчену раду

Про впровадження результатів  
дисертаційного дослідження  
старшого викладача  
кафедри менеджменту НУ «Запорізька політехніка»  
Соріной Оксани Олександрівни

#### Довідка

Підприємство ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Соріной Оксани Олександрівни з проблем забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств на тему «Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств» є актуальними. Вони використані при розробці стратегічного плану сталого розвитку підприємства на 2021-2023 рр.

Отримані результати дисертаційного дослідження дозволили врахувати особливості та принципи формування при реалізації стратегії розвитку підприємства. З використаннями науково-методичного підходу до визначення умов забезпечення сталого розвитку, що полягає в оптимізації вартості бізнесу для власників (акціонерів) і передбачають баланс потреб (виражений в цілях стейкхолдерів) і обмежень, накладених потенціалом об'єкта управління, чинниками зовнішнього оточення, стримуючими зростання, а також резервами довгострокового розвитку системи, запропонованого у дослідженні, було побудовано та впроваджено систему оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку.

Ефект від впровадження результатів дослідження зазначається у покращенні як економічних, так і соціальних та екологічних показників підприємства. До економічного ефекту слід додати зменшення витрат на підтримку екологічного стану територіального угруповання та підвищення якості людського капіталу, підвищення добробуту як працівників, так і територіальних громад.

Начальник ФЕМ  
КЕН



М.Г.Гиря

## Общество с ограниченной ответственностью "Укрспецмаш"

Местонахождение

87400 Украина, Донецкая область  
Мангушский р-н пгт Мангуш  
ул. Мурзы, 16 к. 6

Адрес производства

71111 Украина, Запорожская область  
г. Бердянск, ул. Гагарина, 7  
ИНН 314242705405  
№ свидетельства 100010246

т/счет 26001189193001  
в МФ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»,  
МФО 335429  
код ОКПО 31424275  
web-сайт: [www.ukrspetsmash.com](http://www.ukrspetsmash.com)  
e-mail: [ukrspetsmash@amz.com.ua](mailto:ukrspetsmash@amz.com.ua)

тел./факс: (06153) 4-59-77;

Исх. № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

### У СПЕЦІАЛІЗОВАНУ ВЧЕНУ РАДУ

Про впровадження результатів  
дисертаційного дослідження  
старшого викладача  
кафедри менеджменту  
НУ "Запорізька політехніка"  
Соріної Оксани Олександрівни

### Довідка

Підприємство ТОВ «Укрспецмаш» підтверджує, що результати дисертаційної роботи старшого викладача кафедри менеджменту Національного університету "Запорізька політехніка" Соріної Оксани Олександрівни на тему "Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств" є актуальними.

Зміни зовнішнього середовища, нові наукові досягнення, формування нових технологій і потреб споживачів потребують забезпечення сталого розвитку підприємства. Тому розроблення стратегії сталого розвитку є найбільш пріоритетним фактором функціонування будь-якого машинобудівного підприємства. Наукові дослідження Соріної О.О. зосереджені на визначенні методів оцінювання стратегії сталого розвитку, класифікації пріоритетів і визначення умов забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств.

Результати дисертаційного дослідження Соріної О.О. формують синергетичний ефект, який забезпечує сталий розвиток машинобудівного підприємства у довгостроковій перспективі. Економічний ефект від впровадження результатів дослідження Соріної О.О. щодо розроблення та реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ «Укрспецмаш» оцінюється в 817 тис. грн.

Враховуючі необхідність постійного інноваційного оновлення машинобудівних підприємств, визначений в дослідженні механізм забезпечення сталого розвитку підприємства дозволяє не тільки формувати ефективну стратегію розвитку, а й управляти процесом її реалізації.

Генеральний директор  
ТОВ «Укрспецмаш»



С.В. Гершиков

ООО "Укрспецмаш"  
Тел./Факс +38 061 534 59 77  
Моб. +38 067 619 08 80

Адрес производства  
71111, Украина, Запорожская обл.,  
г. Бердянск, ул. Гагарина, 7

LTD "UKRSPETSMASH"  
tel./fax +38 061 534 59 77  
mob. +38 067 619 08 80

Address  
71111, Ukraine, Zaporozhia area,  
c. Berdyansk, st. Gagarin, 7



Товариство з обмеженою відповідальністю  
 «ЗАПОРІЗЬКИЙ ТИТАНО-МАГНІЄВИЙ КОМБІНАТ»  
 ТОВ «ЗТМК»



ТОВ «ЗТМК»,  
 вул. Теплична, 18,  
 м.Запоріжжя, 69600, Україна

ЄДРПОУ 38983006  
 e-mail: [sitiz@ztmc.zp.ua](mailto:sitiz@ztmc.zp.ua)

Телефон.:  
 +38 (061) 2898200, 2898202,  
 факс: +38 (061) 2898338

від \_\_\_\_\_ 20\_\_ № \_\_\_\_\_ на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_

У спеціалізовану вчену раду

**Довідка**

**Про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

на тему: «Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств»

Соріной Оксани Олександрівни

На здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Якість продукції ТОВ "ЗТМК" гарантується сертифікованою системою управління відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001, EN 9100, ISO 14001, ISO 50001 та ISO 45001. Головною метою визначено безперервне підвищення задоволеності споживачів, постачальників і співробітників на основі сукупності процесів системи менеджменту якості

Головний ресурс ТОВ "ЗТМК" – компетентний персонал. Стратегічною метою визначено передове положення на світовому ринку виробництва титанової продукції високої якості, яка задовольняє вимогам та очікуванням Споживачів для підприємств атомної, хімічної, авіа-, суднобудівної промисловості та медицини. Завданням стратегії також є підвищення ефективності виробництва шляхом проведення модернізації, технічного переобладнання та вдосконалення технології виробництва, створення нових видів продукції і технологій. Тому дисертаційне дослідження Соріной О.О., яке визначає крім економічної складової розвитку екологічну і соціальну, є актуальним.

Результати дисертаційного дослідження використані при визначенні стратегії сталого розвитку підприємства ТОВ "ЗТМК", а саме використано науково-методичний підхід до визначення умов забезпечення сталого розвитку, що полягає в оптимізації вартості бізнесу для власників (акціонерів) і передбачає баланс потреб (виражений в цілях стейкхолдерів) і обмежень, накладених потенціалом об'єкта управління, чинниками зовнішнього оточення, стримуючими зростання, а також резервами довгострокового розвитку системи, що дозволяє на основі системи цінностей стейкхолдерів побудувати класифікацію їх цілей.

Директор технічної ради

С.І. Давидов

Заступник начальника  
 вчений секретар Національної комісії ради

А.М.Антіпов



02.02.079-210

**МОТОР СІЧ**

Україна

**МОТОР СІЧ**

пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, 69068  
 Факс: (061) 720-50-00  
 E-mail: motor@motorsich.com  
 www.motorsich.com



пр. Моторостроїтелів, 15, г. Запорожжє, 69068  
 Факс: (061) 720-50-00  
 E-mail: motor@motorsich.com  
 www.motorsich.com

 На № 18.02.2024 № 4.3 - 14720

У спеціалізовану вчену раду

**Довідка**
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**
**за темою: «Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств»**
**Соріної Оксани Олександрівни**

На здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами ( за видами економічної діяльності)

Світовий ринок авіадвигунобудування характеризується надзвичайно жорсткою конкуренцією. Для утримання своїх конкурентних позицій та визначення пріоритетних напрямків розвитку АТ «МОТОР СІЧ» постійно та системно досліджує ринки збуту, аналізує їх поточний стан, існуючі проблеми та тенденції розвитку.

Стратегічна концепція розвитку АТ «МОТОР СІЧ» враховує швидкоплинні умови ведення бізнесу, що притаманні ринковій економіці, та спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства протягом тривалого часу у умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Саме це стало вагомою причиною використання здобутків автора стосовно впровадження в діяльність підприємства протягом 2020-2021 років методики формування і реалізації стратегії сталого розвитку машинобудівного підприємства, яка, на відміну від існуючих ґрунтується на моделі збалансованої системи показників, що дозволяє досягати оптимізації вартості бізнесу для власників.

Впровадження в практику рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку підприємства, які на відміну від існуючих враховують значні зміни в структурі ринків збуту продукції вітчизняних машинобудівних підприємств та рівень інноваційної діяльності підприємства дало можливість підвищити ефективність роботи АТ «МОТОР СІЧ», зокрема щодо оптимізації витрат на збут, що посприяло зниженню умовно-змінних витрат підприємства. Це, в свою чергу, дозволяє підприємству удосконалити стратегічне планування своєї діяльності.

Практичні та методичні рекомендації, що викладені у дисертаційній роботі Соріної О.О. використовуються у практичній діяльності підприємства.

Технічний директор,  
кандидат технічних наук

**П.Д. Жеманюк**

03660



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

(НУ «Запорізька політехніка») вул. Жуковського, 64, м. Запоріжжя 69063  
 тел. (061) 764 25 06, факс (061) 764 21 41 e-mail: rector@zp.edu.ua  
 код ЄДРПОУ 02070849

20.09.2020 № 37-03/2365 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Про впровадження результатів  
 науково-дослідницьких  
 розробок у навчальний процес

ДОВІДКА

За результатами дисертаційного дослідження Соріной Оксани Олександрівни «Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств» запропоновано науково-методичний підхід до визначення умов забезпечення сталого розвитку, що полягає в оптимізації вартості бізнесу для власників (акціонерів) і передбачають баланс потреб (виражений в цілях стейкхолдерів) і обмежень, накладених потенціалом об'єкта управління, чинниками зовнішнього оточення, стримуючими зростання, а також резервами довгострокового розвитку системи, це дозволяє на основі системи цінностей стейкхолдерів побудувати класифікацію їх цілей.

Результати дисертаційного дослідження знайшли відображення в наукових публікаціях, навчально-методичних матеріалах, активно використовуються в навчальному процесі при підготовці бакалаврів і магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент, зокрема дисциплін: «Стратегічне управління», «Управління проектами», «Управління розвитком організації», «Управління змінами», «Управління інноваціями» факультету економіки та управління Національного університету «Запорізька політехніка», Міністерства освіти і науки України.

Проректор з НР та МД

В.В. Наумик

