

## Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку

Пилипенко Світлана Миколаївна

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств і менеджменту  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Pilipenko Svitlana**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена теоретичним аспектам формування моделі стратегічного управління сталим розвитком на рівні підприємства. Визначено економічну сутність та зміст концепції сталого розвитку. Надано характеристику складових сталого розвитку, а саме економічної, соціальної та екологічної. Проаналізовано основні підходи до визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Запропоновано систематизований перелік показників та індикаторів оцінювання рівня стійкості розвитку підприємств за відповідними складовими. Визначено ознаки, проблеми, принципи розвитку підприємства, сформульовано загальні рекомендації щодо забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Запропоновано механізм стратегічного управління підприємством на засадах сталого розвитку на основі узгодження та задоволення інтересів зацікавлених сторін, довгострокового ресурсного забезпечення, захисту довкілля.

**Ключові слова:** сталий розвиток, складові розвитку, принципи розвитку, система показників та індикаторів, стратегія сталого розвитку.

Пилипенко С.Н. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Статья посвящена теоретическим аспектам формирования модели стратегического управления устойчивым развитием на уровне предприятия. Определены экономическая сущность и содержание концепции устойчивого развития. Предоставлена характеристика составляющих устойчивого развития, а именно экономической, социальной и экологической. Проанализированы основные подходы к определению сущности понятия «устойчивое развитие предприятия». Предложен систематизированный перечень показателей и индикаторов оценивания уровня устойчивости развития предприятия по соответствующим составляющим. Определены признаки, проблемы, принципы развития предприятия, сформулированы общие рекомендации по обеспечению устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе. Предложен механизм стратегического управления предприятием на принципах устойчивого развития на основе согласования и удовлетворения интересов заинтересованных сторон, долгосрочного ресурсного обеспечения, защиты окружающей среды.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, составляющие развития, принципы развития, система показателей и индикаторов, стратегия устойчивого развития.

Pilipenko Svitlana. THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT THROUGH THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT

The article aims to describe the theoretical aspects of the enterprise sustainable development strategic management modeling. The economic essence and content of the sustainable development concept as a new model of economic development, social equality, and environmental sustainability are determined. It is offered to achieve the enterprise development sustainability through a comprehensive approach that connected the economic, ecological and social activities. Only the combination of these components gave the enterprise possibility for sustainable development maintaining. The elements of the sustainable development methodology have been characterized. The main approaches to the «enterprise sustainable development» concept determining have been analyzed. The problem of sustainable development principles involving into the industrial enterprise management has been researched. The list of sustainability indicators for enterprise development was offered and divided into relevant components. Usage of given indicators allows estimating the level of sustainable development goals achievement. In the economic sphere, it could be the growth of incomes and increase of volumes of production in conditions of optimum use of resources and provision of human needs. In the ecological sphere, it could be the reduction of environmental pollution, environmental protection, and restoration, the implementation of ecological development principles to the production

function. In the environmental sphere, it could be the improvement of the quality of work and life of the population, the observance of human rights, the emotional and cultural development, and the provision of equal opportunities for achievement of material, ecological and social well-being. These goals realization requires the development of an enterprise sustainable development strategy. The attributes, problems, principles and general recommendations for long-term enterprise sustainable development have been defined. The mechanism of strategic enterprise management based on the sustainable development concept has been proposed. This mechanism provides an opportunity to coordinate and satisfy the interests of the variety of owners and stakeholders. It also helps to satisfy the needs of enterprise functioning. The existence of such a mechanism gains the possibility to protect the environment, to develop the social sphere, to consider the influence of different external and internal factors, etc.

**Key words:** sustainable development, components and attributes, developmental principles, system of sustainability indicators, sustainable development strategy.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Серед найбільш актуальних проблем сьогодення, що постають перед суб'єктами господарювання, слід назвати забезпечення їх стійкого розвитку в стратегічній перспективі. Необхідність вирішення цієї проблеми пов'язана з прискоренням швидкості та масштабами глобальних економічних змін в умовах зростання зовнішньої та внутрішньої невизначеності функціонування підприємств, неузгодженості в реалізації інтересів різних учасників ринку, що негативно впливає на розвиток як окремих підприємств, так й економіки загалом. Отже, необхідно знаходити шляхи пристосування до цих умов для обґрунтування та забезпечення стратегічної спрямованості стійкого розвитку в системі «підприємство – галузь – регіон – держава» через гармонізацію та поєднання соціальних, економічних та екологічних цілей в єдину соціально-екологічно-економічну систему. Стабільність та збалансованість її складових є ознаками сталого розвитку цієї системи. При цьому актуалізується завдання дослідження шляхів забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковому періоді як первинної ланки економіки, діяльність якої сприяє забезпеченню матеріального, соціального й духовного прогресу системи більшого масштабу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стійкого розвитку суб'єктів господарювання є предметом багатьох теоретичних та прикладних досліджень. Важливу роль в науковому доробку питань сталого розвитку відіграли такі науковці, як Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Клейнер, Ф. Котлер, А. Томпсон. Вони розглядали розвиток підприємств як результат формування багаторівневої системи управління, що дає змогу встановлювати взаємозв'язки між видами та напрямками їх діяльності, сферами відповідальності, ресурсами, забезпечувати збалансоване та інтенсивне використання потенціалу, ефективно реалізовувати зовнішні та внутрішні відтворювальні процеси. Зна-

чний науковий внесок у розвиток методології управління сталим розвитком соціальних, економічних, екологічних систем зробили такі вчені, як І. Бланк, О. Василенко, В. Герасимчук, О. Мних. Науковим основам сталого розвитку з різних цільових аспектів присвятили свої праці В. Гросул, С. Деркач, О. Захарченко, С. Козловський, Л. Мельник, С. Міщенко, І. Тарасенко, А. Черних, які надали характеристику сутності стійкого розвитку, що базується на балансі стійкості підприємства та можливостей його розвитку.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на всебічне дослідження питань забезпечення стійкого розвитку господарюючих суб'єктів, подальшого опрацювання потребує визначення інструментів впливу на рівень сталого розвитку підприємства та пріоритетних напрямів його діяльності, які сприятимуть переходу на новий якісний рівень розвитку в довгостроковій перспективі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження теоретичних засад управління підприємством, розроблення рекомендацій щодо забезпечення стратегічного управління підприємством в сучасних нестабільних умовах господарювання на засадах концепції сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічна концепція сталого розвитку була прийнята Всесвітньою конференцією ООН з питань навколишнього середовища і розвитку у 1992 році, і сьогодні вона не втратила своєї актуальності. Її прийняття викликane глибокими перетвореннями в соціально-економічній та екологічній сферах, які пов'язані з необхідністю забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості, захисту довкілля, раціонального використання ресурсів з урахуванням специфіки розвитку в інформаційному суспільстві, формування нової свідомості та мислення людини. Сталий розвиток є одним з найважливіших чинників забезпечення кон-

курентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання та стратегічним напрямом їх розвитку.

На конференції було прийнято визначення сталого розвитку як такого, що задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Таке визначення цього поняття є найбільш цитованим, але не єдиним. Триває активне його обговорення в працях науковців, тому що чітке визначення сутності цієї концепції впливає на її практичну реалізацію. Головною ідеєю концепції сталого розвитку є те, що якість життя людини й стан суспільства перебувають під впливом сукупності економічних, соціальних та екологічних факторів, взаємозв'язок яких необхідно враховувати під час розроблення моделей стійкого розвитку на різних рівнях управління.

Питання забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання є напрямом економічної науки, який проходить етап становлення, що пояснює існування безлічі трактувань його сутності та змісту. Низка авторів, зокрема Б. Андрушків, Л. Мельник, О. Погайдак, сталий розвиток розглядають як процес постійних змін, за якого використання ресурсів, впровадження інновацій, науково-технічний розвиток, розвиток персоналу та інституційні зміни спрямовані на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, задоволення потреб, досягнення стратегічних цілей у гармонії з довкіллям [1, с. 9]. Поняття «сталий розвиток» у науковій літературі відбивається в таких ознаках, як «стійкий», «стабільний», «рівноважний», «збалансований», «підтримуючий», «компенсуючий», що відповідає англійському терміну "sustainable development". При цьому С. Козловський вважає, що поняття «стійкість» необхідно ототожнювати з поняттям «стабільність» [2], але наголошує на тому, що стійкість – це здатність до рівноважного функціонування, а стабільність – це здатність до незмінності. К. Іванчук [3, с. 86] додає, що стійкість – це спроможність повертатись до рівноважного стану в результаті виникнення відхилень через дестабілізуючий вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. О. Осауленко та О. Захарченко визначають сталий розвиток як «процес збалансованого економічного і соціального розвитку за умов дотримання екологічних критеріїв, відтворення природного середовища з врахуванням вимог нинішнього і майбутніх поколінь» [4, с. 8; 5, с. 69]. Слід звернути увагу на характеристику складових сталого розвитку, представлену в наукових розробках. Так,

науковці під економічною складовою розуміють оптимальне використання обмежених природних ресурсів із застосуванням екологічних технологій задля нарощування обсягів виробництва екологічно прийнятної продукції та послуг, мінімізації, переробки та знищення відходів; соціальна складова сталого розвитку спрямована на людину, справедливий розподіл благ, поліпшення умов життя та його якості, збереження стабільності соціальних та культурних систем; екологічна складова сприяє забезпеченню цілісності біологічних та фізичних природних систем, визначається технічним та технологічним станом суб'єкта господарювання, що впливає на рівень забрудненості навколишнього середовища, збереження здатності до самовідновлення та адаптації до змін. Аналіз опрацьованих джерел дає змогу стверджувати, що в сукупності складових сталого розвитку визначальне місце посідає економічна складова, яка створює умови для ефективного функціонування інших підсистем. Для реалізації сталого розвитку з економічної, соціальної та екологічної точок зору необхідно розробляти спеціальні механізми їх збалансованої взаємодії, які є послідовністю певних дій із забезпечення умов стійкого розвитку. Так, Л. Мельник наголошує на тому, що будь-яка соціально-економічна система для забезпечення свого розвитку в довгостроковому періоді потребує виконання таких умов, як організація системи в просторі, організація в часі, забезпечення рівноваги всієї системи та її окремих елементів, спрямованість розвитку, наявність рушійної сили [6, с. 462]. Відповідно до цих умов концепція стійкого розвитку, як вважають вчені, повинна будуватись на таких принципах [6, с. 462; 7, с. 83–84]:

1) принцип збалансованості (забезпечення пропорційного розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер);

2) принцип цілеспрямованості (надання системі імпульсів до саморозвитку через наявність розвинутого науково-технічного та виробничого потенціалів, що забезпечують гармонізацію з оточуючим середовищем та припускають екологічну спрямованість соціально-економічного розвитку);

3) принцип забезпечення стійкості (урівноваженість природної, виробничої та соціально-економічної сфер);

4) принцип адаптивності (спроможність пристосовуватись до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі та впливають на подальший розвиток в довгостроковій перспективі);

5) принцип динамічності (зміни в будь-якому параметрі діяльності приводять до змін в інших, що відображається в системі показників і дає можливість визначити стан системи в будь який момент);

6) принцип цілісності (забезпечення пропорційності та збалансованості розвитку всіх сфер та елементів, а саме операційної, фінансової, інвестиційної сфер);

7) принцип екологічної мотивації (обумовлює корегування мотиваційних інструментів для досягнення цілей екологізації економіки).

Реалізація цих принципів дає змогу досягти ефективної взаємодії, збалансованості та гармонізації складових системи сталого розвитку для досягнення прогресу. Так, поєднання економічної та соціальної складових сприяє досягненню справедливості в розподілі доходів та вигід серед зацікавлених осіб. Прямий вплив на соціальну та екологічну підсистему має економічна підсистема, яка сприяє досягненню збалансованості в їх розвитку. Соціальна підсистема опосередковано впливає на екологічну підсистему через виховання екологічної свідомості та активізацію розроблення й вжиття природозахисних заходів. Екологічна підсистема здійснює прямий вплив на економічну підсистему, тому що впровадження ресурсозберігаючих технологій приводить до скорочення витрат, а дотримання екологічних стандартів, застосування безпечних технологій підвищують лояльність усіх зацікавлених осіб до цього суб'єкта господарювання. В результаті такої взаємодії складових системи сталого розвитку первинної ланки, тобто підприємства, формується сталий розвиток систем вищого рівня, внаслідок чого:

– підприємство задовольняє свої потреби через отримання прибутку, покращення іміджу як виробника екологічно безпечної продукції, оптимізації енергоспоживання, зниження обсягів відходів виробництва, персонал одержує справедливу винагороду за компетентність та професіоналізм, формується соціальна відповідальність та стратегічні переваги над конкурентами [8, с. 47];

– на рівні регіонів вирішується проблема зайнятості населення, зменшується рівень забруднення відходами оточуючого середовища;

– на національному рівні покращується рівень екологічної та технологічної безпеки.

Таким чином, критичний аналіз визначень «сталий розвиток підприємства» [1, с. 9; 3; 4; 5] дав змогу надати таке тлумачення цього терміна: сталий розвиток підприємства – це

процес постійних якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності та результативності його діяльності, шляхом формування й реалізації стратегії розвитку, досягнення стратегічних цілей на засадах гармонізації та збалансування його підсистем, а також збереження довкілля. При цьому необхідно враховувати як кількісні, структурні та якісні зміни, так і обмеження, що накладаються зовнішнім середовищем та потенціалом підприємством. Головною ідеєю сталого розвитку стає пошук оптимального співвідношення соціально-економічного розвитку й такого використання ресурсів, яке підтримувало б екологічну безпеку, не створювало загрозу для ресурсних можливостей наступних поколінь, гарантувало необхідну якість життя й добробуту населення. В таких умовах виникає потреба розроблення та подальшої реалізації стратегії сталого розвитку задля забезпечення фінансової стійкості підприємства та задоволення його потреб, функціонування й розвитку, задоволення інтересів всіх стейкхолдерів, задоволення потреб робітників в гідних умовах життя й праці, формування іміджу підприємства як екологічно та соціально відповідального суб'єкта господарювання, діяльність якого сприяє розвитку суспільства та мінімізації негативного впливу на довкілля. В результаті з'являється можливість забезпечення комплексної та системної взаємодії внутрішнього середовища та зовнішнього оточення підприємства на засадах сталого розвитку. Актуальною стає проблема розроблення такого механізму стратегічного управління підприємством, який би враховував пріоритети сталого розвитку та забезпечував підприємство дієвим інструментарієм оцінювання рівня досягнення поставлених цілей. Для вирішення цієї проблеми можна запропонувати такий порядок формування стратегії управління підприємством на засадах сталості.

1) Аналіз факторів внутрішнього середовища та зовнішнього оточення. На цьому етапі відбувається оцінювання дієздатності підприємства в контексті сталого розвитку. Забезпечення стійкого розвитку функціонування підприємств потребує постійної діагностики його діяльності для визначення рівня сталого розвитку та формування відповідної стратегії. Необхідно проводити оцінювання всіх складових сталого розвитку підприємства, ідентифікувати наявні проблеми розвитку. Для цього розробляється система оцінювання сталого розвитку, яка повинна відображати зв'язок

між економічною, соціальною та екологічною складовими. Оцінювання відбувається за допомогою системи показників та індикаторів, тобто засобів, що дають змогу визначити поточний стан та тенденцію розвитку кожної складової системи сталого розвитку, визначити критичні значення для встановлення рівня стійкості системи, розглядати показники в динаміці протягом тривалого періоду часу задля оцінювання реальної стійкості, аналізувати стан внутрішнього середовища та зовнішнього оточення, що впливає на результати діяльності, за отриманими результатами вибрати вектор розвитку. Низка авторів пропонує використовувати для цього як кількісні, так і якісні показники й індикатори [1, с. 12], що дає змогу ідентифікувати фактори впливу на рівень сталого розвитку підприємства. Так, до кількісних індикаторів оцінювання економічної складової належать сума прибутку, сума сплачених доходів, сума залучених інвестицій, сума фінансової допомоги тощо, до якісних індикаторів можна віднести методи управління ризиками, можливість зміни графіків роботи, ефективність використання пільг, субсидій, нагород, фінансової допомоги тощо. Соціальна складова буде характеризуватись такими кількісними індикаторами, як кількість працюючих робітників, середньомісячна заробітна плата, кількість конфліктних ситуацій, виробничий травматизм, співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати, рівень плинності кадрів, а серед якісних показників можна виділити рівень матеріального та нематеріального стимулювання, рівень системи підвищення кваліфікації, рівень дотримання етичних стандартів. Екологічна складова характеризується такими індикаторами, як кількість відходів, кількість викидів парникових газів, сума сплати екологічного податку, кількість позивів на забруднення оточуючого середовища, частка вторинного використання матеріалів, частка інвестицій на вжиття заходів із запобігання забрудненню середовища, а серед якісних показників слід назвати наявність розвинутої системи екологічного управління, екологічне маркування продукції. Для отримання комплексної оцінки та прогнозування рівня й стану розвитку підприємства слід використовувати збалансовану систему показників [9, с. 212], на основі якої можна охарактеризувати еколого-економічну ефективність виробництва й споживання, якість соціального розвитку, якість навколишнього середовища, якість життя.

2) Постановка мети та цілей стратегії. Проведене оцінювання складових сталого розвитку підприємства та їх ідентифікація дають змогу визначити проблеми, які має підприємство, встановити пріоритетність їх вирішення та побудувати систему відповідних цілей. Головною метою має стати впровадження соціально відповідального типу поведінки у зовнішньому середовищі для безперервного розвитку через забезпечення стану внутрішньої рівноваги та збалансованої взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому цілі в економічній складовій повинні бути спрямовані на отримання підприємством економічної дієздатності щодо сталого розвитку; соціальна спрямованість цілей передбачає забезпечення можливостей учасників соціально-економічних відносин адаптуватись до нестабільних факторів соціального характеру та ринкової нестабільності; екологічні цілі передбачають забезпечення ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

3) Формування стратегії на засадах сталого розвитку підприємства, визначення шляхів її реалізації. На цьому етапі визначаються кращі варіанти досягнення кінцевої мети. Сформульовані такі рекомендації щодо реалізації стратегії:

- обов'язково враховувати інтереси всіх зацікавлених осіб, перш за все інтереси власників підприємства; визначати корпоративні стандарти, оцінні критерії щодо концепції сталого розвитку;

- визначати потреби підприємства в довгостроковому періоді із забезпечення його стійкого зростання та збалансованості економічної, соціальної та екологічної підсистем;

- визначати потреби суспільства щодо захисту довкілля та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище;

- інвестувати кошти в модернізацію виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій, здійснення інноваційної діяльності, збереження ресурсів;

- створювати сприятливі умови для праці та розвитку працівників.

4) Розроблення та впровадження системи моніторингу й контролю показників реалізації стратегії сталого розвитку, яка передбачає аналіз факторів стійкості на основі системи показників та індикаторів, визначення класу стійкості для обґрунтування цілей та завдань подальшого розвитку, корегування функцій, цілей, принципів та методів стратегічного управління на засадах сталого розвитку.

Наявність такої системи безперервного контролю дає змогу підприємству ефективно функціонувати, розвиватися в довгостроковому періоді та своєчасно попереджати небезпеку.

**Висновки з цього дослідження.** Проведене дослідження дає змогу визначити сталий розвиток підприємства як процес якісних змін, що відбувається в поточному та довгостроковому періодах, задля забезпечення зростання та збалансованого й гармонійного розвитку економічної, соціальної та екологічної підсистем підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, а також забезпеченням захисту довкілля, який є стратегічним пріоритетом, що забезпечує ринкову вартість підприємства та суспільну цінність. Стратегічне управління на засадах сталого розвитку – це концепція функціонування та розвитку

підприємств в умовах конкурентної боротьби, спрямована на забезпечення сталого економічного зростання, конкурентоспроможності, екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності. Ідентифікація проблем сталого розвитку підприємства, визначення пріоритетності їх вирішення, визначення ієрархії цілей щодо забезпечення сталого розвитку відбувається за результатами оцінок його складових за допомогою системи показників та індикаторів на основі порівняння отриманих оцінок з їх пороговими значеннями. Для досягнення цілей сталого розвитку відповідно до прийнятої стратегії необхідно організувати та активізувати залучення інвестицій шляхом покращення інвестиційної привабливості. Перспективами подальших досліджень з визначеної проблеми є розроблення механізму забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.
2. Козловський С. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 ; Вінницький національний аграрний університет. Вінниця. 2011. 32 с.
3. Іванчук К. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3 (71). С. 85–88.
4. Осауленко О. Сталий соціально-економічний розвиток – модулювання та управління. Київ : Наука, 2009. 326 с.
5. Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2015. № 4. С. 68–75.
6. Мельник Л. Методологія розвитку : монографія. Суми : Университетская книга, 2005. 604 с.
7. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
8. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48.
9. Пакулін С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Електронний науковий журнал*. 2016. № 8. С. 200–217.

#### REFERENCES:

1. Andrushkiv B., Melnyk L., Poghajdak O. (2016) Innovacijni zasoby formuvannja koncepciji ocinjuvannja stalogo rozvytku u systemi "pidpryjemstvo – ghaluzj – rehion – derzhava" (yevropejskij aspekt) [Innovative means of forming a concept for the assessment of sustainable development in the system "enterprise – industry – region – state" (European aspect)]. *Ukrajins'kij zhurnal prykladnoji ekonomiky*. Vol. 1. No 2. Pp. 6–17 (in Ukrainian).
2. Kozlovskij S. (2011) *Upravlinnja suchasnymy ekonomichnymy systemamy, jikh rozvytkom ta stijkistju* [Management of modern economic systems, their development and stability] (PhD Thesis), Vinnycja : Vinnycia National Agrarian University.
3. Ivanchuk K. (2014) *Stijkyj ekonomichnyj rozvytok pidpryjemstva: teoretychne obgruntuвання* [Sustainable economic development of the enterprise: theoretical substantiation]. *Ekonomika rozvytku*. No 3 (71). Pp. 85–88. (in Ukrainian).
4. Osaulenko O. (2009) *Stalij socialjno-ekonomichnyj rozvytok – moduljuvannja ta upravlinnja* [Sustainable socio-economic development – modulation and management]. Kiev : Nauka (in Ukrainian).

5. Zakharchenko O. (2015) Naukovi osnovy stalogho rozvytku [Scientific foundations of sustainable development]. *Naukovi praci nacionaljnogho universytetu Kharchovykh tekhnologhij*. No. 4. Pp. 68–75. (in Ukrainian).
6. Mel'nik L. (2005) *Metodologiya razvitiya* [Development Methodology] Sumi : Universitets'ka kniga (in Russian).
7. Vasjutkina N. (2014) *Upravlinnja stalym rozvytkom pidpryjemstv: teoretyko – metodologichnyj aspekt* [Management of steady development of enterprises: theoretical and methodological aspect]. Kyjiv : Lira-K (in Ukrainian).
8. Kukharuk A., Zmitrovych D. (2015) Formuvannja konkurentnykh perevagh pidpryjemstva z urakhuvannjam polozhenj koncepciji stalogho rozvytku [Formation of competitive advantages of the enterprise taking into account the provisions of the concept of sustainable development]. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu*. Vol. 15. No. 2. Pp. 46–48 (in Ukrainian).
9. Pakulin S. (2016) Upravlinnja stalym rozvytkom suchasnogho pidpryjemstva [Management of the steady development of a modern enterprise]. *Elektronnyj naukovyj zhurnal*. No. 8. Pp. 200–217 (in Ukrainian).