

*I. A. Markina,*

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, Полтавська державна аграрна академія*  
ORCID ID: 0000-0003-2815-4223

*O. M. Taran-Lala,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту, Полтавська державна аграрна академія*  
ORCID ID: 0000-0002-7045-5129

*V. P. Yakhniutska,*

*магістрант кафедри менеджменту, Полтавська державна аграрна академія*  
ORCID ID: 0000-0001-5259-104X

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.24

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

*I. Markina,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,  
Poltava State Agrarian Academy*

*O. Taran-Lala,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management,  
Poltava State Agrarian Academy*

*V. Yakhniutska,*

*Master student of the Department of Management, Poltava State Agrarian Academy*

### STRATEGIC ASPECTS OF MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE COMPETITIVE BUSINESS ENVIRONMENT

*У статті розглянуто питання, що стосується стратегічних аспектів ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища та систематизації критеріїв оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі. Обґрунтовано методику формування, послідовність дій оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі з використанням складних і комплексних категорій. Систематизовано критерії оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі. Розглянуто комплексний, цілісний підхід, який ґрунтується на взаємодії та інтегративних зв'язках системи управління та господарського механізму управління розвитком підприємства. Досліджено основні критерії оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства. Методологічно сформовано підхід до оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі.*

*The article considers the issues related to the strategic aspects of management efficiency of sustainable development of the enterprise in a competitive business environment and systematization of criteria for assessing the effectiveness of management of sustainable development of the enterprise in the strategic perspective. The strategy of effective management of sustainable development of the enterprise in a competitive business environment is a difficult issue because to solve it is necessary to use systematic and structural modeling of a process or object in real conditions, as well as to predict its state in the future with various changes in an external and internal environment.*

*The method of formation, the sequence of actions to assess the effectiveness of management of sustainable development of the enterprise in the strategic perspective using complex and complex categories are substantiated. Thus, the issue of deeper study of the practice of applying progressive methods of assessing the effectiveness of management of sustainable development of the enterprise in the strategic perspective is becoming increasingly important.*

*The criteria for assessing the effectiveness of management of sustainable development of the enterprise in the strategic perspective are systematized. The strategy of sustainable development of the enterprise is a process in which there is a purposeful change of structure and functionality, which leads to a change in the quality of the enterprise, which allows you to successfully pass critical points and move to a new stage, thus creating "cyclical-continuous" development.*

*An integrated, holistic approach is considered, which is based on the interaction and integrative relations of the management system and the economic mechanism of enterprise development management. In a market economy, taking into account the dynamic external and internal environment, the main task of the management system — to maintain the necessary balance and minimize risk to the enterprise when measuring internal and external factors based on the implementation of certain economic, financial, organizational and other actions.*

*The main criteria for assessing the effectiveness of management of sustainable development of the enterprise are studied. Methodologically formed approach to assessing the effectiveness of management of sustainable development of the enterprise in the strategic perspective.*

*Thus, the results of the above research will help improve the strategic aspects of sustainable development management based on a simplified assessment of sustainable development management in a strategic perspective and identify key areas of influence in a competitive business environment and can be used in the further methodology of modern theory management.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічні аспекти, ефективність менеджменту, стійкий розвиток, менеджмент стійкого розвитку, стійкість, оцінка стійкого розвитку підприємства, критерії оцінки, методика оцінки.*

*Key words: strategy, strategic aspects, management efficiency, sustainable development, sustainable development management, sustainability, assessment of sustainable development of the enterprise, evaluation criteria, evaluation methodology.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегія ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища є складним питанням, тому що для його вирішення необхідно використовувати системне і структурне моделювання певного процесу або об'єкта в реальних умовах, а також прогнозувати його стан у майбутньому при різних змінах параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Недосконалість сформованого інструментарію управління та методів оцінки стану підприємства, в результаті спонукає до прийняття неякісних управлінських рішень, що призводить до зменшення нестабільності внутрішнього середовища підприємства і як наслідок до зниження його стійкості. Таким чином, все більш актуальним постає питання більш глибокого вивчення практики застосування прогресивних методів оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теорія та практика управління сталим розвитком останнім часом приділяє серйозну увагу вивченню науково обгрунтованої методології оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі.

Багаторічні дослідження зарубіжними та вітчизняними науковцями особливостей сталого розвитку підприємств показують, що різні автори обирають різну кількість критеріїв та показників ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства — від 5 до 15 і більше [1—3; 7; 10; 11 та ін.], але досі немає чітко сформованої системи критеріїв оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі в конкурентного бізнес-середовища. Тому методології оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі до цього дня залишається надзвичайно актуальною.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обгрунтування стратегічних аспектів ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища та систематизація критеріїв оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі.

## ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегія забезпечення стійкого розвитку підприємства — це такий процес, за якого відбувається цілеспрямована зміна структури і функціоналу, що призводить до зміни якісного стану підприємства, що дозволяє успішно проходити критичні точки та переходити на нову стадію, створюючи тим самим "циклічно-безпервний" розвиток [1].

Відповідно таке управління може бути реалізоване тільки через комплексний, цілісний підхід, який ґрунтується на взаємодії та інтегративних зв'язках системи

управління та господарського механізму управління розвитком підприємства. В умовах ринкової економіки, з урахуванням динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища, головне завдання системи управління — в утриманні необхідної рівноваги і мінімізації ризику для підприємства при вимірі внутрішніх і зовнішніх чинників на основі реалізації певних економічних, фінансових, організаційних і інших дій [1].

На основі результатів, які було відображено в авторських роботах [4—6; 8; 9; 12], обґрунтуємо стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства, що передбачають систематизацію критеріїв оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі.

Отже, систематизацію критеріїв оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі можна провести з використанням складних і комплексних категорій, що не описати однією величиною, параметром або властивістю, навіть за умови об'єднання цих атрибутів у систему і встановлення між ними визначених відносин [2].

Методика формування та оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства повинна виконуватися поетапно та передбачати послідовність таких дій:

1. Моніторинг розвитку підприємств. На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це так званий індикатор визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування підприємства, що є основою процесу вдосконалення механізму управління.

2. Діагностика функціонування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємства. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, тому що він враховує як кількісні, якісні параметри діяльності підприємств. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування організаційно-економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків в його структурі і функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини і намітити можливі напрями вдосконалення.

3. Оцінка можливостей вдосконалення організаційно-економічного механізму ефективного управління. Цей етап передбачає: пошук можливостей, оптимальна сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення нею мети функціонування. Здійснення цього процесу базується на оцінці експертів, в ролі яких повинні виступати фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму ефективного управління діяльності підприємства визначають можливі напрями його вдосконалення.

4. Розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму ефективного управління

підприємства. Це детально розроблений план заходів, які повинні бути прийняті на підприємстві, оцінка потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальність за їх виконання. Її зміст визначається результатами оцінки можливостей вдосконалення механізму управління.

5. Оцінка пропонованого організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством, яка передбачає поетапне визначення пріоритетних елементів запропонованого механізму для визначення ймовірного ефективного результату його функціонування.

6. Впровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Важливим на цьому етапі є підтримка організаційної культури та популяризація змін серед працівників підприємства для формування сприятливого середовища та підтримки впевненості в досягненні поставленої мети. Запропонована методика формування системи управління стійким розвитком сприяє підвищенню ефективної діяльності досліджуваного підприємства [3].

Для оцінювання ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі доцільно дослідити рівень внутрішньої стійкості підприємства. Розглядаючи підприємство з точки зору процесного підходу, можна встановити ієрархію елементів внутрішньої стійкості та співвіднести її елементи між собою таким чином, що дозволить легко прийняти правильне управлінське рішення, щодо подальшого розвитку, лише завдяки аналізу окремої групи показників. Безумовно, для підприємства різного розміру та форми власності така система буде мати різний вигляд, проте класично можна виділити такі чотири взаємопов'язані компоненти, що мають однакову вагомість: економічна, соціальна, екологічна, ризикова стійкість.

Економічна стійкість — це стан підприємства, що характеризується оптимальним розподілом власного капіталу, календарним розподілом вхідних та вихідних фінансових потоків, надійними методами управління ризиками, що забезпечують ліквідність та платоспроможність господарюючого суб'єкта в поточній та довгостроковій перспективі. В рамках економічної стійкості доміантними факторами є: фінансова стійкість, ринкова стійкість, організаційна стійкість, виробнича стійкість, стійкість техніко-технологічного рівня, інвестиційна стійкість.

Найбільш вагомим елементом внутрішньої стійкості є фінансова. Саме вона здійснює безпосередній вплив на можливість підприємства проводити будь-яку господарську діяльність в майбутньому. Наскільки б сильним не було становище підприємства на ринку та міцність його торгової марки, за умов відсутності належної кількості фінансових ресурсів його діяльність стає неможливою.

Група показників фінансової стійкості вирізняється надзвичайно широкою різноманітністю та поліваріативністю розрахунків при різних особливостях господарської діяльності. Саме тому в багатьох наукових джерелах ці показники не виділені в самостійну групу, а органічно поєднані в методологію розрахунку платоспроможності, ліквідності, рентабельності тощо [7].

Проте, до головних ознак фінансової стійкості, що якісно відрізняють її від інших груп показників належать: кінцевий результат розрахунку відображає не ефективність діяльності загалом, а ступінь наближення чи віддалення до банкрутства та ліквідації підприємства; на відміну від платоспроможності, відображає внутрішній фінансовий стан підприємства, наявність необхідних ресурсів покриття;

управління фінансовою стійкістю передбачає, передусім, організацію внутрішнього виробничого процесу та роботи з персоналом [7].

Технологічна стійкість — створення та зберігання технологічної конкурентну перевагу над галузевими конкурентами, здатність підприємства підтримувати високий рівень технологічного розвитку. Напрями забезпечення технологічної стійкості: підтримання і розвиток технологічного потенціалу, безперервна модернізація виробниц-

тва на інноваційній основі з використанням нових технологій, способів організації виробництва та праці, інноваційного маркетингу та менеджменту, прискорення темпів розробки та впровадження нововведень, швидкість реакції підприємства на нововведення конкурентів, розробка стратегії і тактики інноваційної діяльності, вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю, вчасне та адекватне реагування на появу ризиків.

Виробнича стійкість — можливість підприємства підтримувати виробничий потенціал на рівні, що дозволяє забезпечити беззбитковий обсяг виробництва та безперервний процес виготовлення продукції з низьким відсотком браку та виробничих втрат, враховуючи потреби ринку. Основними інструментами забезпечення даного виду стійкості є: підтримання і розвиток матеріально-технічного потенціалу, ефективний виробничий менеджмент, вдосконалення організації праці, зростання рівня автоматизації та механізації виробництва, пошук та робота з надійними постачальниками сировини та матеріалів, оцінка ефективності господарських операцій та доцільності реалізації інвестиційних проєктів, управління витратами; ефективна структура поточних витрат, вчасне та адекватне реагування на реалізацію виробничих ризиків.

Маркетингова стійкість — здатність утримувати стійку конкурентоздатну позицію на ринку, досягати запланованого обсягу продаж; адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та відповідати сучасним та майбутнім запитам споживачів щодо співвідношення "ціна-якість". Важливим для забезпечення маркетингової стійкості підприємства є наявність точної та об'єктивної маркетингової інформації, об'єктивна оцінка теперішніх і майбутніх очікувань цільової групи споживачів, підвищення конкурентоздатності підприємства та його продукції, дотримання оптимального співвідношення "ціна-якість", розширення долі існуючого ринку, освоєння нових ринків збуту, ефективна рекламна політика, стимулювання продаж, вчасне та адекватне реагування на появу маркетингових ризиків [2].

Організаційно-структурна стійкість — це здатність протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та зберігати керованість. До показників, що характеризують організаційно-структурну стійкість відносять: ефективність прийнятих рішень; рівень досягнення цілей; швидкість реагування внутрішнього середовища до змін зовнішнього; стан функціонування бізнес-процесів підприємства тощо.

Соціальна стійкість показує ступінь соціальної захищеності персоналу підприємства. Соціальна стійкість характеризується ефективністю організаційної структури, управлінням, соціальною політикою підприємства та системою мотивації персоналу, комунікацією між різними ланками управління та внутрішнім психологічним кліматом, а також включає в себе соціально-психологічну та комунікаційну стійкість [2].

Управління персоналом в процесі діяльності підприємства, реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, досягнення певних цілей є вагомим складовою управління соціальною стійкістю підприємства. Тобто ефективність управління також залежить від відповідності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління [11].

Розробка механізму забезпечення соціальної стійкості є надзвичайно специфічним та індивідуальним завданням для кожного підприємства. Його система, а також принципи побудови повинні враховувати значну кількість факторів, серед яких найважливішими є націленість діяльності підприємства, потреба в креативності, потенційні витрати на персонал, очікувані коротко та довгострокові результати тощо. Проте загалом, будь-яке підприємство повинно орієнтуватись на досягнення таких цілей:

забезпечення підприємства висококваліфікованими й зацікавленими в його ефективності працівниками;

управління працівниками з максимальним використанням їх навичок та можливостей;

забезпечення зв'язку між реалізацією цілей підприємства та працівниками, завдяки роботі на конкретному підприємстві;

надання можливостей кар'єрного зростання й підвищення професіоналізму для працівників;

сприяння прагненню до максимального задоволення персоналу своєю роботою, до найбільш повного самовираження;

побудова та збереження сприятливого морального клімату в колективі [2].

Соціально-психологічна стійкість підприємства проявляється в його здатності формувати належний клімат в колективі, задоволеність працею, впевненість у правильному виборі місця роботи та низькій плинності кадрів [10]. Щодо елементів комунікаційної стійкості, то вони відображають зовнішню здатність підприємства взаємодіяти з потенційними учасниками ринку, налагоджувати взаємовигідні контрактні відносини та формувати позитивний імідж продукції в уявленні споживачів та внутрішню можливість передання інформації всередині підприємства, формування неформальних зв'язків між працівниками.

В аспекті аналізу кадрової групи показників щодо оцінки економічної стійкості підприємства доцільно оцінити:

продуктивність праці;

коефіцієнт рентабельності трудових ресурсів;

співвідношення темпів зростання виручки та фонду оплати праці;

коефіцієнт плинності кадрів;

рівень оплати праці;

коефіцієнт стабільності кадрів тощо.

Екологічна стійкість — взаємозв'язок економіки підприємства з його екологічною безпекою, мінімізація шкідливого впливу виробничо-господарської діяльності підприємства на навколишнє середовище. Екологічна безпека включає в себе такі показники: коефіцієнт ресурсозберігаючих технологій, коефіцієнт забруднення навколишнього середовища та інші [12].

Перелік показників, наведений вище, може бути використаний для підприємства будь-якої форми власності.

## ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, можна зазначити, що в цій роботі обґрунтовано методіку формування, послідовність дій оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі з використанням складних і комплексних категорій та систематизовано критерії оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі. Отже, що для вдосконалення системи управління, необхідно використовувати комплексний підхід, оскільки зміна лише одного елементу не надасть бажаного результату. Таким чином, результатом вищезазначених наукових досліджень сприятимуть удосконалення стратегічних аспектів ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства на основі здійснення спрощеної оцінки ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в стратегічній перспективі та виявленню ключових зон впливу в умовах конкурентного бізнес-середовища і можуть бути використані у подальшому розвитку методології сучасної теорії управління.

### Література:

1. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятия: монография. Киев: ЦУА, 2005. 187 с.

2. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. № 1. Т. 1. 2010. С. 15—19.

3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 229 с.

4. Лала О.М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 165 с.

5. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління: монографія. Київ: Вища школа, 2001. 311 с.

6. Маркіна І.А. Методологія оцінки ефективності системи управління. Вісник Донецького державного університету економіки торгівлі. Серія: Економічні науки. 2000. № 8. С. 104—110.

7. Новікова О.Ф., Амоша О.І., Антонюк В.П. та ін. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: монографія. Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2012. 534 с.

8. Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.

9. Таран-Лала О.М. Методологія та практика функціонування і розвитку споживчої кооперації України: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 489 с.

10. Daly H.E. On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development. Environmental Values. 1995. № 4. pp. 49—55.

11. Kasych A. Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. Marketinh i menedzhment innovatsiy. 2018. № 1. pp. 371—381.

12. Markina I.A., Sharkova A.V. Assessment methodology for resource-efficient development of organizations in the context of the green economy. Journal of applied economic sciences. 2014. № 6. pp. 687—688.

### References:

1. Vasilenko, V.A. (2005), *Dyagnostyka ustoychyvoho razvytyya predpryyatyy [Diagnosis of sustainable development of enterprises]*, TSUL, Kyiv, Ukraine.

2. Dubrova, O.S. (2010), "Strategic stability of the enterprise: components and directions of its maintenance", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, no. 1, pp. 15—19.

3. Ihnat'yeva I.A. (2005), *Stratehichnyy menedzhment: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya [Strategic management: theory, methodology, practice: monograph]*, Znannya Ukrayiny, Kyiv, Ukraine.

4. Lala, O.M. (2008), *Otsinka yakosti systemy upravlinnya pidpryyemstvom [Quality assessment of enterprise management system]*, PUSKU, Poltava, Ukraine.

5. Markina, I.A. (2001), *Metodolohiya suchasnoho upravlinnya [Methodology of modern management]*, Vyshcha shkola, Kyiv, Ukraine

6. Markina, I.A. (2000), *Metodolohiya otsinky efektyvnosti systemy upravlinnya [Methodology for evaluating the effectiveness of the management system]*, Visnyk Donets'koho derzhavnogo universytetu ekonomiky torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 8, pp. 104—110.

7. Novikova, O.F. Amosha, O.I. and Antonyuk V.P. (2012), *Stalyy rozvytok promyslovoho rehionu: sotsial'ni aspekty [Sustainable development of the industrial region: social aspects]*, NAN Ukrayiny, Instytut ekonomiky promyslovosti, Donets'k, Ukraine.

8. Taran-Lala, O.M. (2016), *Funktsionuvannya sotsial'no-ekonomichnykh system: teoriya ta praktyka [Functioning of socio-economic systems: theory and practice]*, PUET, Poltava, Ukraine.

9. Taran-Lala, O.M. (2018), *Metodolohiya ta praktyka funktsionuvannya ta rozvytku spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrayiny [Methodology and practice of functioning and development of Consumer Cooperation of Ukraine]*, PUET, Poltava, Ukraine.

10. Daly, H.E. (1995), "On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development", *Environmental Values*, vol. 4, pp. 49—55.

11. Kasych, A. and Vochozka, M. (2018), "Methodological support of the enterprise sustainable development management", *Marketinh i menedzhment innovatsiy*, vol. 1, pp. 371—381.

12. Markina, I.A. and Sharkova, A.V. (2014), "Assessment methodology for resource-efficient development of organizations in the context of the green economy", *Journal of applied economic sciences*, vol. 6, pp. 687—688.

*Стаття надійшла до редакції 23.10.2020 р.*