

**Плахотнік О. О.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та організації виробництва, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-9717-2877

**e-mail:** plahotnik\_elena@ua.fm

**Чернявська І. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та організації виробництва, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, Україна

**ORCID ID:** 0000-0002-2954-1156

**e-mail:** eov-eco@ukr.net

### Напрями управління сталим розвитком підприємств

**Анотація.** Проведено аналіз сучасного стану промисловості за видами економічної діяльності, що дає змогу уявити загальну ситуацію, що склалася в Україні.

Розглянуто розвиток промислових підприємств як складної системи за етапами стійкості, надійності, що обумовлена інформованістю про середовище, саморегулювання й самоорганізації. Запропоновано до використання науково-обґрунтовані методи та інструменти управління для досягнення на промислових підприємствах найвищого етапу їх сталого розвитку, що здійснюється під впливом системоутворюючих процесів (явищ).

Забезпечення стійкості промислових підприємств розглядається на етапах становлення, зрілості й прогресивних змін, пов'язаних з впровадженням нових технологій. Для кожного етапу життєвого циклу промислових підприємств виділено свій набір методів та інструментів управління, що відбивається на умовах їх розвитку.

Розроблено напрями щодо управління сталим розвитком промислових підприємств на етапах їх життєдіяльності, що буде сприяти посиленню адаптивних можливостей підприємств та укріпленню їх конкурентних переваг.

**Ключові слова:** економічне зростання; конкурентоспроможність; життєвий цикл; інноваційний розвиток; складові макроекономічного середовища; методи та інструменти управління.

**Plakhotnik Olena**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Industry engineering, Dniprovsk State Technical University, Kamianske, Ukraine

**Chernyavs'ka Iryna**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Industry engineering, Dniprovsk State Technical University, Kamianske, Ukraine

### Sustainabilities of Management Development of Enterprises

**Abstract. Introduction.** In the modern economic development of the country, a key role is given to industry, as one of the most powerful resources to ensure the quality of life of the population, as a basis for economic prosperity. Industry is an integrator of scientific and technological achievements and a locomotive of transformational restructuring of the state and its regions. It forms the foundation for sustainable socio - economic development of the country. In this regard, the study of the state of industry of Ukraine and development of directions for its sustainable development is relevant and timely.

**Purpose.** The purpose of the study is to analyze the current state of the Ukrainian industry and to develop directions for managing the sustainable development of industrial enterprises at the stages of their activity.

**Results.** The analysis of the current state of the industry was done by the types of economic activity, which gives an opportunity to present the general situation in Ukraine. The development of industrial enterprises is considered as a complex system by the stages of stability, reliability, which is caused by environmental awareness, self-regulation and self-organization. It is proposed to use scientifically sound methods and management tools to achieve at the industrial enterprises the highest stage of their sustainable development, which is carried out under the influence of system-forming processes (phenomena). Sustainability of industrial enterprises is considered at the stages of formation, maturity and progressive changes associated with the introduction of new technologies. For each stage of the enterprise life cycle, a set of management methods and tools is allocated, which is reflected in the conditions of their development.

**Conclusions.** In the initial conditions of sustainable development, namely ensuring economic and social development, environmental sustainability, international cooperation and inside-cooperation, we are talking about the transition from spontaneity to management. Therefore, the development of guidelines for managing sustainable development of enterprises is aimed at its balanced provision at every stage of life, which will allow making managerial decisions quickly and will help to strengthen the adaptive capacity of enterprises and consolidate long-term competitive advantages.

**Keywords:** economic growth; competitiveness; life cycle; innovative development; components of the macroeconomic environment; management methods and tools.

**JEL Classification:** C43; M11; M21.

**Постановка проблеми.** Ключову роль у сучасному економічному розвитку відведено промисловості. Своїм внеском в економіку вона може забезпечити необхідні передумови для динамічного розвитку держави і суспільства в цілому, а саме бути інтегратором науково-технічних досягнень, локомотивом трансформаційних перетворень держави та її регіонів, стимулювати й підтримувати інноваційний розвиток наукомістких напрямів виробництва, створювати нові робочі місця.

Основними завданнями політики сталого розвитку щодо забезпечення збалансованого соціально-економічного зростання є: формування міжгалузевої структури виробництва, яка повинна відповідати світовим стандартам і потребам економіки держави; обмеження розвитку сировинних і напівфабрикатних виробництв; технічне переоснащення виробництва на основі впровадження новітніх наукових досягнень, енерго- і ресурсоощадливих та безвідхідних технологій тощо [1; 2].

Так, дослідження стану промисловості України та розробка напрямів щодо її сталого розвитку є актуальним і своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий вклад в дослідження різноманітних аспектів управління сталим розвитком системоутворювальних галузей економіки, функціонування та розвитку підприємств в умовах світової стагнації, здійснення інноваційної діяльності внесли труди вітчизняних та закордонних учених: Н. Андрєєвої, О. Балацького, Б. Буркинського, З. Бурик, Б. Данилишина, В. Загорського, Л. Квятковської, М. Хвесика, С. Пакуліна, Д. Тарасенко, О. Шубравської та інших. Позитивно оцінюючи наукові результати даних досліджень щодо управління сталим розвитком підприємств й враховуючи те, що кожному етапу їх життєдіяльності відповідає своя стратегія й

тактика, виникає необхідність в розробці напрямів управління сталим розвитком промислових підприємств на кожному етапі їх життєвого циклу.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є аналіз сучасного стану промисловості України та розроблення напрямів управління сталим розвитком промислових підприємств на стадіях їх життєдіяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основним драйвером економічного зростання є промисловість. За оцінкою промислового потенціалу аналітиків Всесвітнього економічного форуму, Україну (разом з Молдовою, Грузією та Казахстаном) віднесено до групи євразійських аутсайдерів, у яких є деяка індустріальна база, але слабкі двигуни промислового виробництва. За цією ж оцінкою п'ятірка країн-лідерів – це США, Сінгапур, Швейцарія, Велика Британія, Нідерланди та Словенія. Зі 100 аналізованих країн за поточним рівнем розвитку промисловості Україна посідає 43-тє місце у світі та належить до країн з рівнем розвитку промислового потенціалу, нижчим за середній [19].

Поточний стан української промисловості за багатьма показниками не відповідає вимогам сталості. Промислове виробництво перестає бути основним чинником зростання національної економіки. Про це свідчать основні показники, які відбивають рівень розвитку промисловості. Так, за показником частки доданої вартості промисловості у ВВП спостерігається від'ємна динаміка: у 2016 р. вона склала 25 %, у 2017 р. - 25,7 %, у 2018 р. – 24,8 % [20].

Щодо індексу промислової продукції за видами діяльності за період 2013-2019 рр. не існує стійких тенденцій зміни цього показника (рис. 1).

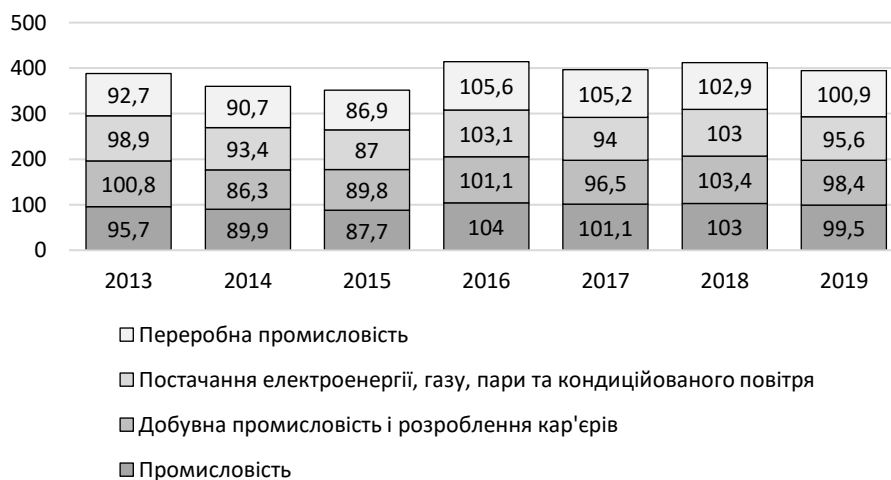


Рисунок 1 – Динаміка індексів промислової продукції за видами діяльності за 2013-2019 рр., % до попереднього року

Джерело: складено авторами на основі даних Держстату України [20]

Так, у 2016 році відбувся пік зростання індексу промислової продукції за всіма видами економічної діяльності. Протягом 2013-2016 рр. даний показник

зріс на 8,3 %. Однак, у 2019 р. спостерігається його зменшення. По промисловості загалом на 4,5 %, по переробній промисловості на 4,7 %, по добувній

промисловості і розробленню кар'єрів на 2,7 %. Падіння промислового виробництва зумовлено політичною ситуацією, фінансовою кризою та наявністю застарілих технологій та спричиняє негативні наслідки відставання й послаблення

національної економіки, втрату конкурентних позицій України на світових ринках.

Обсяг реалізованої продукції в Україні протягом 2014–2019 рр. збільшувався за всіма видами економічної діяльності (табл. 1).

**Таблиця 1 Обсяг реалізованої промислової продукції та темпи зростання обсягу реалізованої промислової продукції в Україні за період 2014 – 2019 рр., млн грн, без ПДВ та акцизу**

Види економічної діяльності	Період, роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Промисловість	1195592,4	1496013,0	1767093,3	2153031,3	2508579,5	2480804,2
Темп зростання відносно 2014 р., %	100,00	125,13	147,80	180,08	209,82	207,49
Переробна промисловість	809453,4	1011864,2	1137784,9	1400214,0	1636893,0	1597451,8
Темп зростання відносно 2014 р., %	100,00	125,00	140,56	172,98	202,22	197,35
Добувна промисловість і розробленні кар'єрів	153658,8	181413,8	229966,1	313824,8	380828,1	394847,2
Темп зростання відносно 2014 р., %	100,00	118,06	149,66	204,23	247,84	256,96
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	217099,6	285301,8	380241,8	416616,6	465276,5	458204,1
Темп зростання відносно 2014 р., %	100,00	131,41	175,15	191,90	214,31	211,06

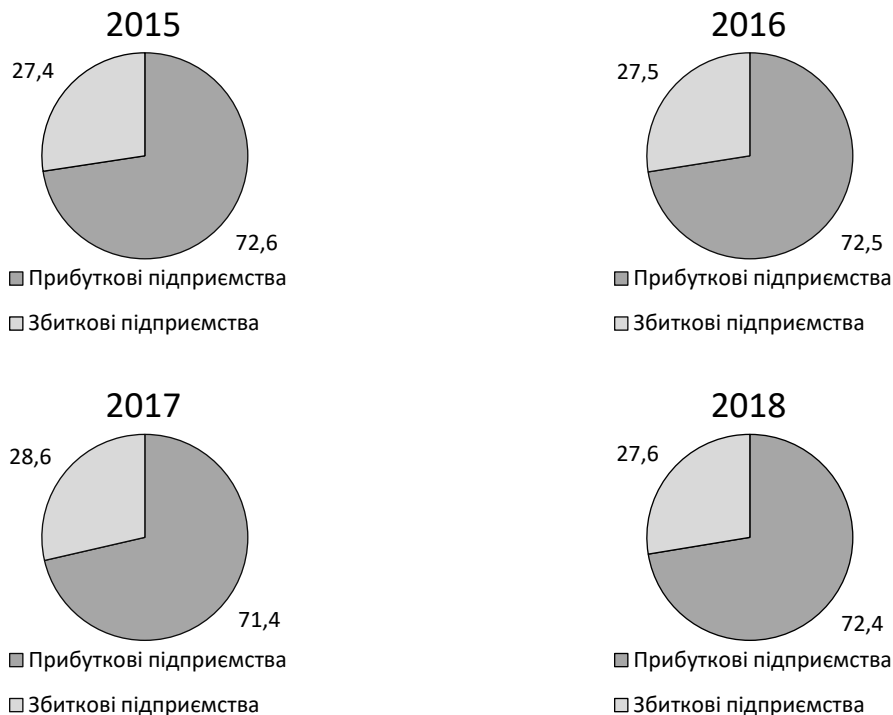
*Джерело: узагальнено авторами на основі даних Держстату України [20]*

*Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях*

Загалом по промисловості цей показник відносно 2014 р. збільшився на 107,49 %, по переробній промисловості – на 97,35 %, добувній промисловості і розробленні кар'єрів – на 156,96 %. Левова частка в структурі реалізованої промислової продукції в Україні

протягом всього періоду припадає на переробну промисловість.

Протягом 2015-2018 рр. промислові підприємства в Україні працювали збитково (рис. 2).



**Рисунок 2 – Тенденції зміни частки промислових підприємств України, в загальному їх обсязі, що працюють з прибутком та збитком, 2015–2018 рр.**

*Джерело: складено авторами на основі даних Держстату України [20]*

Спостерігається стійка тенденція щодо кількості збиткових промислових підприємств за всіма видами

економічної діяльності протягом 2015–2018 рр. Частка підприємств промисловості, що одержали збитки,

знаходиться в діапазоні 27,4-28,6 % від їх загальної кількості.

Протягом 2014-2016 рр. по промисловості в цілому (В + С + D + E) збиток скоротився на 154006,254 млн грн. У цілому збиток вітчизняних промислових підприємств на кінець 2016 року склав 24725,672 млн грн, що на 86,17 % менше у порівнянні з 2014 р.

По переробній промисловості збиток скоротився протягом 2014-2016 рр. на 107317,6 млн грн. Попри те, що протягом останніх років зберігається частка

збиткових підприємств, переважають підприємства, які отримують прибуток. По добувній промисловості і розробленню кар'єрів підприємства почали отримувати прибуток з 2016 р., по переробній – з 2017 р. [20].

Найвагоміший показник щодо оцінки ефективності діяльності промислових підприємств є показник рентабельності.

Як видно з табл. 2, у 2018 р. спостерігається значне зниження рівня рентабельності підприємств за всіма видами економічної діяльності.

Таблиця 2 – Рівень рентабельності (збитковості) діяльності підприємств за видами економічної діяльності, 2014-2018 рр., %

Види економічної діяльності	Період, роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Промисловість	1,6	0,9	4,2	6,8	3,3
Переробна	21,4	6,4	16,7	34	23,0
Добувна промисловість і розробленні кар'єрів	- 0,6	0,7	3,0	4,6	1,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-0,1	-0,8	2,1	1,5	-0,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	- 4,9	-5,7	-8,0	-3,0	-5,1

Джерело: узагальнено авторами на основі даних Держстату України [20]

По промисловості в цілому відносно 2017 р., де відбулось суттєве зростання рівня рентабельності за період 2014-2018 рр., спостерігається його скорочення у 2018 р. на 3,5 %, що є катастрофічним для економіки нашої країни. Найбільший показник рентабельності промислових підприємств спостерігається у 2017 р. у переробній промисловості. Він склав 34 %, що на 11 % більше, ніж у 2018 р. та на 27,6 % ніж у 2015 р.

Аналіз рівня рентабельності за всіма видами економічної діяльності показує, що 2017 р. був результативним у діяльності промислових підприємств за всіма видами економічної діяльності. Визначальним

у Стратегії сталого розвитку є інноваційне спрямування. У 2018 р. інноваційну діяльність у вітчизняній промисловості провадили 777 промислових підприємств або 16,4 % від загальної кількості промислових підприємств, що на 2,4 % більше, ніж у 2017 р. Із загальної кількості інноваційно-активних підприємств у 2018 р. здійснювали внутрішні та зовнішні НДР – 36,5 % проти 25,3 % у 2017 р. та 40 % у 2016 р.; придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 41,2% проти 65,9% у 2017 р.; придбання зовнішніх знань – 5,1% проти 5,7 % у 2017 р. (табл. 3).

Таблиця 3 – Інноваційна активність промислових підприємств, од.

Найменування показника	Період, роки		
	2016	2017	2018
Кількість інноваційно-активних промислових підприємств, у тому числі	834	759	777
ті, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), з них здійснювали витрати на:	735	679	739
– внутрішні та зовнішні НДР	335	192	284
– придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	590	500	320
– придбання інших зовнішніх знань	74	43	40
– інше	368	173	138

Джерело: складено авторами на основі даних Держстату України [20]

Варто звернути увагу на інноваційну активність підприємств переробної промисловості, яка, з нашої точки зору, є ключовою для здійснення економічних реформ, оскільки на підприємства цієї сфери припадає 80,5% загальної кількості промислових підприємств й 94,9% кількості інноваційно-активних підприємств. Також важливим аспектом сталого розвитку промислових підприємств є частка доданої вартості у ВВП. Так, за цим показником переробна промисловість

має найвищий внесок (24,8% доданої вартості у 2018 р.) [2; 20]. На сучасному етапі розвитку переробної промисловості найбільшим інноваційним динамізмом відрізняються: виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 25,9%, металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів – 9,3%, а найменша частка інноваційно-активних підприємств припадає на виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення – 0,4% (рис. 3).



Рисунок 3 – Структура інноваційно-активних підприємств переробної промисловості

Джерело: складено авторами на основі даних Держстату України [20]

На інноваційну активність підприємств також впливає рівень витрат на дослідження і розробки. Так, у 2018 р. загальний обсяг витрат на інновації збільшився на 3062,6 млн грн проти 2017 р. й становив 12180,1 млн грн. Нововведення підприємства здійснювали переважно власним коштом, а саме: власні кошти – 10742,0 млн грн (88,2%), кошти

державного бюджету – 639,1 млн грн (5,2%) та місцевих бюджетів – 13,4 млн грн (0,1%), інвестиційні кошти від інвесторів-резидентів та інвесторів-нерезидентів – 216,7 млн грн (1,8%), кредитні кошти – 473,9 млн грн (3,9%) та 95,0 млн грн (0,8%) припадають на так звані інші джерела (рис. 4).

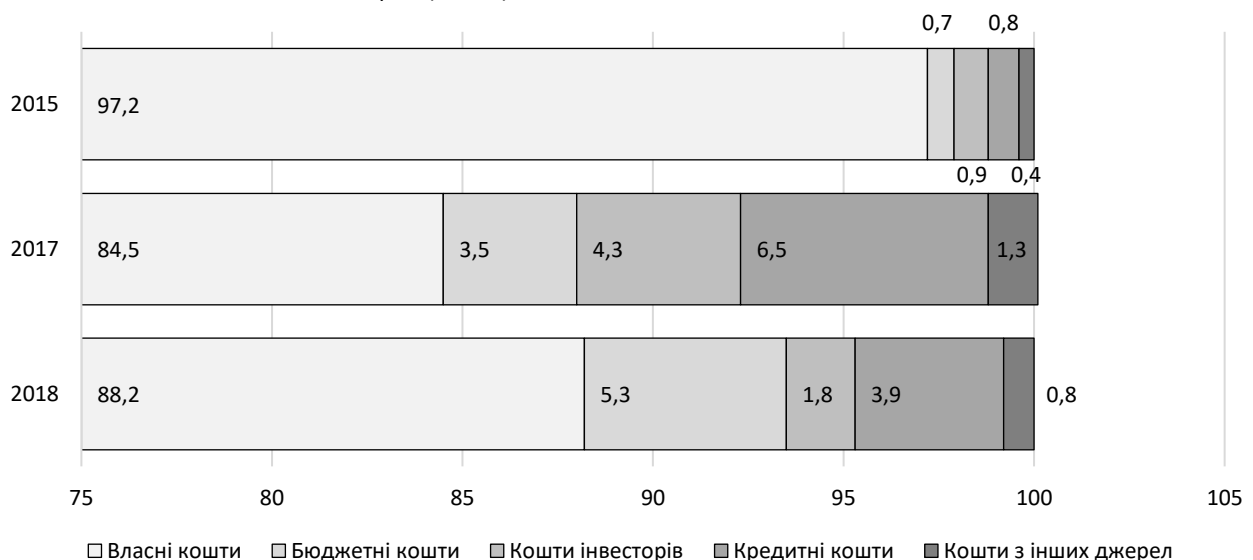


Рисунок 4 – Структура витрат промислових підприємств на інновації у розрізі джерел фінансування за 2015-2018 р.р., %

Джерело: складено авторами на основі даних Держстату України [20]

Впливовими факторами, що стримують здійснення інноваційної діяльності на підприємствах, є недовідок власних грошових коштів, висока вартість нововведень, нестача інформації про нові технології та невиз-

наченість термінів інноваційного процесу, недостатня підтримка з боку держави.

Саме нестабільність процесів, що відбуваються у сучасній економіці, вимагає від промислових

підприємств швидкої адаптації до змін, що виникають у мінливому зовнішньому середовищі. Коли економічне зростання, матеріальне виробництво та споживання, інші види суспільної діяльності відбуваються в межах, визначених здатністю екологічних систем до відновлення, то можна говорити про сталий розвиток.

Сталий розвиток промислового підприємства передбачає наявність балансу між його функціональними складовими, які визначаються рівнем дослідження. Функціональні складові макроекономічного середовища характеризують залежність сталого розвитку підприємств від особливостей і стану розвитку галузі, до якої вони відносяться, регіону, в якому функціонують та інших загальнонаціональних факторів. У межах даного дослідження серед найбільш важливих складових виділено: еколого-економічну, суспільну, нормативно-правову, політичну. Під еколого-економічною складовою розуміється виготовлення екологічно прийнятної продукції із застосуванням екологічних технологій та оптимальним використанням природних ресурсів [21; 22]. Суспільна складова орієнтована на побудову соціальної

відповідальності підприємства [17]. Нормативно-правова складова повинна забезпечувати узгодження з принципами і нормами угод, нормативів і стандартів, забезпечувати усунення суперечностей між нормами законодавства [23]. Політична складова представлена чинниками, що впливають на позиції в зовнішньоекономічній та міжнародній діяльності [18].

Внаслідок порушення балансу між даними складовими виникає загроза неможливості здійснення економічного, технологічного, соціального та екологічного розвитку в кожен момент часу під впливом невизначеного зовнішнього середовища.

Оскільки промислові підприємства за своєю сутністю є складними системами, то у своєму розвитку вони повинні пройти ряд послідовних етапів: стійкість, надійність, обумовлена інформованістю про середовище, саморегулювання й самоорганізація [24; 25]. Досягнення ними найвищого етапу сталого розвитку здійснюється під впливом системоутворювальних процесів (явищ) й вимагає використання науково обґрунтованих методів та інструментів управління (рис. 5).



Рисунок 5 – Етапи розвитку промислових підприємств

Джерело: складено авторами на основі [5; 15; 18; 24; 25]

До них належать:  
 – дестабілізація – втрата стабільності, порушення встановленого ритму, динаміки економічних процесів,

виникнення різких стрибків, крутих спадів у виробничій та фінансовій сферах;

– дезінтеграція – розпад, розділення на частини цілісної структури, ослаблення, порушення зв'язків в

єдиній системі, в економіці – це процеси, що характеризують зміни внутрішньої зв'язності економічного простору;

– дезорганізація – ослаблення або порушення організації дій, робіт, руйнування, розлад склалася організації без заміни її новими формами, внесення розладу в злагоджені дії;

– рефлексія – відображення суб'єктом управління стану керованої системи;

– стабілізація – зміцнення, приведення в постійне стійкий стан або підтримання цього стану, а також сам стан стійкості, сталості;

– інтеграція – об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їх взаємодії, розвиток зв'язків між ними;

– розвиток (прогрес) – напрям розвитку від нижчого до вищого, поступальний рух вперед, до кращого [5; 15; 18].

Вивчення етапів розвитку промислових підприємств показало, що забезпечення їх стійкості можливо на етапі становлення, зрілості і прогресивних змін, пов'язаних з впровадженням нових технологій. Тому для кожної стадії життєвого циклу промислових підприємств властивий свій набір методів та інструментів управління, що відбивається також на умовах розвитку (рис. 6).

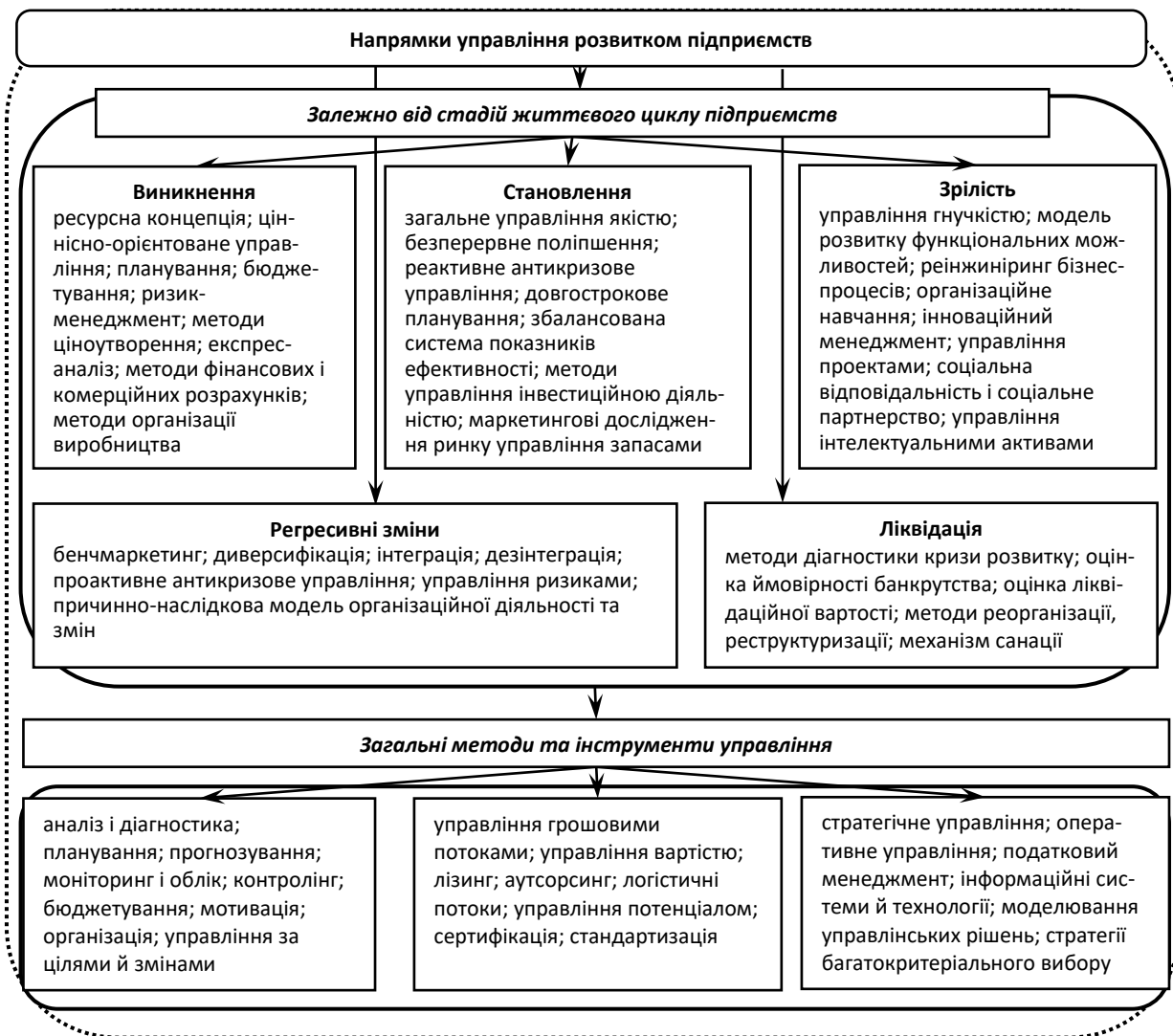


Рисунок 6 – Методологічні напрями управління розвитком промислових підприємств

Джерело: складено авторами на основі [10; 15; 18; 26; 27; 28]

Незалежно від стадій розвитку промислових підприємств використовуються наступні методи та інструменти управління: планування, бюджетування, моніторинг, контролінг, аналіз господарської діяльності та фінансового стану; методи ціноутворення, управління проектами, грошовими

потоками, формування механізму взаємовідносин з контрагентами, управління персоналом тощо [26; 27].

На стадії виникнення промислових підприємств використовуються основні положення ресурсної концепції, відповідно до яких йде формування (ефективне залучення) фінансових, трудових, матеріально-технічних та інших ресурсів [15; 18]. При

цьому на всіх рівнях управління повинні здійснюватися всі необхідні частини процесу управління: цілепокладання (постановка і відбір найважливіших цілей розвитку); відбір і порівняльна оцінка основних варіантів (альтернатив) і способів досягнення поставлених цілей розвитку; розробка програм або планів реалізації обраних способів досягнення цілей по термінах і ресурсах; контроль виконання поставлених завдань, оцінка відхилень; розробка способів корекції відхилень реального стану справ підприємств від планованого, а також перегляд раніше поставлених цілей при істотній зміні внутрішніх і зовнішніх умов; систематичний облік і звіт за всіма видами ресурсів, зміна обсягу і структури залучених ресурсів [10; 28].

Це обумовлює необхідність застосування методів ціннісно-орієнтованого управління промисловим підприємством, що дозволяють визначити місію, цілі, стратегії, цінності та основні процеси розвитку підприємств, що дозволить їм привести у відповідність інтереси власників, працівників і роботодавців, а також сконцентрувати зусилля на ключових факторах успіху.

На стадії становлення промислових підприємств широке використання отримують такі напрями управління змінами і розвитком як загальне управління якістю, безперервне поліпшення (KAIZEN), реактивне антикризове управління, управління ризиками, модель розвитку функціональних можливостей тощо. В якості основних орієнтирів даного етапу розвитку промислових підприємств виступають: зростання нерозподіленого прибутку, розвиток інвестиційної діяльності, підвищення ділової активності, фінансової незалежності та рентабельності.

Положення концепції загального управління якістю та управління гнучкістю активно застосовуються на стадії зрілості промислових підприємств і спрямовані на усунення дефектів, максимальну відповідність потребам і очікуванням споживачів, запобігання втрат,

і вимагають командної роботи, високого рівня відповідальності, створення точок контролю. Теорія безперервного поліпшення передбачає поступову покрокову реалізацію змін в довгостроковій перспективі з метою поліпшення процесів і якості продукції, зниження втрат і спрямована на досягнення високого рівня задоволеності споживачів.

На стадіях життєвого циклу, пов'язаних з регресійними змінами та ліквідацією промислових підприємств, активно застосовуються технології проактивного управління, методи інтеграції, диверсифікації, які призводять до зміни організаційно-правової форми ведення бізнесу, основних видів діяльності та зв'язків.

Таким чином, концепція життєвого циклу дає можливість детально описати те, що відбувається всередині підприємства, тим самим виявляючи й структуруючи проблеми, що виникають в умовах мінливого зовнішнього середовища, й оперативно приймати управлінські рішення щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

У вихідних умовах сталого розвитку, а саме забезпечення економічного розвитку, що підтримується на основі: радикально-модифікованої ринкової системи; природно-екологічної стійкості; тісної міжнародної співпраці та кооперації для досягнення цілей стійкого розвитку; стійкого соціального розвитку на основі принципу справедливості йдеться про перехід від стихійності до керованості. Тому розробка напрямів управління сталим розвитком промислових підприємств спрямовано на його збалансоване забезпечення на кожному етапі життєдіяльності підприємств, що надасть можливість оперативно приймати управлінські рішення й буде сприяти посиленню адаптивних можливостей підприємств та укріпленню довготривалих конкурентних переваг.

#### **Література:**

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. №5/2015 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 15.02.2020).
2. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь / за ред. Л.В. Дейнеко; Ін-т екон. та прогнозів НАН України». Київ, 2018. 158 с.
3. Андреева Н. М., Мартинюк О. М. Сучасні аспекти екологізації інноваційної діяльності України в умовах трансформації вітчизняної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(3). С. 65-68.
4. Экологическая экономика и управление / за ред. О.Ф. Балацького. Сумы: «Мрія-1» ЛТД, 1997. Т. 2 : Экономика для экологии. 269 с.
5. Буркинський Б. В., Купінець Л. Є., Харічков С. К. Економічний вектор стратегії сталого розвитку України. *Екологія і природокористування*. 2012. № 15. С. 163-173.
6. Бурик З. М. Формування концепції сталого розвитку регіону. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu\\_2014\\_1\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf) (дата звернення 03.03.2020).
7. Данилишин Б. М., Маслюківська О. П. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №3 (2). Т.1. с. 214–218.
8. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
9. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №1. С. 85–89.
10. Хвесик М. А., Коваленко А. О. Дослідження проблем економіки природокористування і сталого розвитку: міжнародний аспект. *Економіка природокористування і охорони довкілля*. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2017. С. 8-19.



11. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*. 2016. № 3(8). С. 201–217.
12. Сталій розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018: колективна монографія / за ред. Хлобистова Є.В. Київ, 2018. 668 с. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=Kd6CDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=Kd6CDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 12.03.2020).
13. Шубравська О. В. Сталій економічний розвиток: поняття і напрям досліджень. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 36–42.
14. Atkinson R., Klausen J.E. Understanding sustainability policy: Governance, knowledge and the search for integration. *Journal Environmental Policy & Planning*. 2011. №13. P. 231–251.
15. Daly H. E. *Towards a Steady State Economy*. Steady-State Economics (2nd ed.). Washington, D.C.: Island Press, 1991. 339 p.
16. Meadows D. H., Randers J. and Behrens W. W. *The Limits to Growth*. Universe Books, New York, NY, 1972. 161 p.
17. Plachciak A. Sustainable development as the principle of civic society. *Economics & Sociology*. 2009. Vol. 2. № 2. P. 85–90.
18. Silvestre Bruno S., Tirca Diana Mihaela Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of cleaner production*. 2019. № 208, P. 325-332.
19. Readiness for the Future of Production Report 2018. URL: [http://www3.weforum.org/docs/FOP\\_Readiness\\_Report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf) (дата звернення: 12.03.2020).
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України, URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.03.2020).
21. Kelsey Jack V. Environmental economics in developing countries: An introduction to the special issue. *Journal of Environmental Economics and Management*. 2017. № 86. P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2017.08.007>.
22. Khvesyk M., Bystryakov I., Obykhod H. Assessment of the safety of environment in terms of sustainable development. *Economic Annals-XXI*. 2018. Vol. 170. №3-4. P.22–26. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V170-04>.
23. Shrivastava P., Berger, S. Sustainability principles: A review and directions. *Organization Management journal*. 2010. № 7. P. 246–261. DOI: <https://doi.org/10.1057/omj.2010.35>.
24. Burnes B. *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. Edinburgh : Pearson Education, 2004.
25. Cavaco N.M., Machado V.C. Sustainable competitiveness based on resilience and innovation – An alternative approach. *International journal Management Science and Engineering Management*. 2015. № 10, P. 155–164. DOI: <https://doi.org/10.1080/17509653.2014.975165>.
26. Koišová E., Grmanová E., Habáňik J. Regional disparities in financing innovations in small and medium-sized enterprises. *Journal of International Studies*. 2018. Vol. 11. № 3. P. 124–136. DOI: <http://doi:10.14254/2071-8330.2018/11-3/11>.
27. Siddique Salina P., Sciulli Nick. Sustainable development of small companies: Investors' perspectives. *Business strategy and the environment*. 2018. Vol. 27. № 8. P. 1258–1271. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2073>.
28. Beer M. *High commitment, high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage*. United States: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

#### References:

1. President of Ukraine (2015). Ukraine – 2020 (Decree №5, January 12). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [in Ukr.].
2. Deineko, L. V. (2018). Development of industry to ensure the growth and renewal of the Ukrainian economy. Kyiv: Inst. Of Economics and predicted the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukr.].
3. Andreeva, N. M. & Martyniuk, O. M. (2014). Modern aspects of greening of innovation activity of Ukraine in the conditions of transformation of domestic economy. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3 (3), 65-68 [in Ukr.].
4. Balatsky, O. F. (1997). Environmental economics and management. Sumy: "Dream-1" LTD [in Russ.].
5. Burkinsky, B. V., Kupinets, L. E. & Kharichkov, S. K. (2012). Economic vector of sustainable development strategy of Ukraine. *Ecology and nature management*, 15, 163-173 [in Ukr.].
6. Buryk, Z. M. (2014). Formation of the concept of sustainable development of the region. *Theory and practice of public administration and local self-government*, 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu\\_2014\\_1\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf) [in Ukr.].
7. Danylyshyn, B. M. & Maslyukivska, O. P. (2008). Development of national strategies for sustainable development: useful experience for Ukraine. *The mechanism of economic regulation*, 3 (2), 214–218 [in Ukr.].
8. Zagorsky, V. S. (2018). Conceptual foundations for the formation of a management system for sustainable development of ecological and economic systems. Lviv: LRIDU NADU [in Ukr.].
9. Kvyatkovskaya, L. A. (2013). Implementation of the principles of the concept of sustainable development in the enterprise. *Bulletin of socio-economic research*, 1, 85–89 [in Ukr.].
10. Khvesyk, M. A. & Kovalenko, A. A. (2017). Research of problems of economics of nature management and sustainable development: international aspect. Economics of nature management and environmental protection. Kyiv: SI IEPR NAS of Ukraine [in Ukr.].
11. Pakulin, S. L. & Pakulina, A. A. (2016). Management of sustainable development of modern enterprise. *The trajectory of science*, 3 (8), 201-217 [in Ukr.].
12. Sustainable development - XXI century: management, technology, models. Discussions 2018. Kyiv. Retrieved from: [https://books.google.com/books?id=Kd6CDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=en&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/books?id=Kd6CDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=en&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (accessed: 12.03.2020) [in Ukr.].
13. Shubravskaya, O. V. (2005). Sustainable economic development: the concept and direction of research. *Ukraine economy*, 1, 36–42 [in Ukr.].
14. Atkinson, R. & Klausen, J. E. (2011). Understanding sustainability policy: Governance, knowledge and the search for integration. *Journal Environmental Policy & Planning*, 13, 231–251.

15. Daly, H. E. (1991). *Towards a Steady State Economy. Steady-State Economics* (2nd ed.). Washington, D.C.: Island Press.
16. Meadows, D. H., Randers, J. & Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth*. Universe Books, New York.,
17. Płachciak, A. (2009). Sustainable development as the principle of civic society. *Economics & Sociology*, 2(2), 85-90.
18. Silvestre Bruno S., Tirca Diana Mihaela (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of cleaner production*, 208, 325-332.
19. Readiness for the Future of Production Report 2018. Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/FOP\\_Readiness\\_Report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf).
20. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
21. Kelsey Jack B. (2017). Environmental economics in developing countries: An introduction to the special issue. *Journal of Environmental Economics and Management*, 86, 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2017.08.007>.
22. Khvesyk, M., Bystryakov, I. & Obykhod, H. (2018). Assessment of the safety of environment in terms of sustainable development. *Economic Annals-XXI*, 170(3-4), 22–26. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V170-04>.
23. Shrivastava, P. & Berger, S. (2010). Sustainability principles: A review and directions. *Organization Management journal*, 7, 246–261. DOI: <https://doi.org/10.1057/omj.2010.35>.
24. Burnes, B. (2004). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. Edinburgh : Pearson Education.
25. Cavaco, N. M. & Machado, V. C. (2015). Sustainable competitiveness based on resilience and innovation – An alternative approach. *International journal Management Science and Engineering Management*, 10, 155–164. DOI: <https://doi.org/10.1080/17509653.2014.975165>.
26. Koišová, E., Grmanová, E. & Habánik, J. (2018). Regional disparities in financing innovations in small and medium-sized enterprises. *Journal of International Studies*, 11, 124–136. DOI: <http://doi:10.14254/2071-8330.2018/11-3/11>.
27. Siddique Salina P., Sciulli Nick (2018). Sustainable development of small companies: Investors' perspectives. *Business strategy and the environment*, 27(8), 1258-1271. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2073>.
28. Beer, M. (2009). *High commitment, high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage*. United States: John Wiley & Sons, Inc.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License