УДК 658.1
JEL: M11

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ

©2019 ПОДРЕЗ О. І.

УДК 658.1
JEL: M11

Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування

Метою статті є визначення теоретичних основ формування комплексу інструментів управління сталим розвитком промислових підприємств. Виявлено, що в економічній літературі існує багато розбіжностей щодо видів інструментів управління сталим розвитком підприємства та їх кількості. Проведено дослідження рейтингу ТОП-10 інструментів управління підприємством за щорічними даними консалтингової компанії Bain & Company, які дозволили встановити найбільш популярні з них для суб'єктів господарювання. При формуванні комплексу інструментів управління сталим розвитком промислового підприємства враховано: досвід розвинутих країн світу щодо їх використання, функції підприємства (інформаційно-правова, виробнича, маркетинг-менеджмент, соціальна відповідальність) та напрями його розвитку (соціальний, екологічний, енергетичний, економічний). Запропоновано інструменти управління підприємством класифікувати за методами забезпечення на інформаційно-законодавчі та аналітико-розрахункові.

Ключові слова: *промислове підприємство, функції підприємства, напрями розвитку підприємства, сталий розвиток, інструменти управління.*
DOI:
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *3.* ***Бібл.:*** *15.*

Подрез Ольга Іванівна *– аспірантка кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *olha.podrez@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0099-0115*
Researcher ID: *http://www.researcherid.com/rid/R-7334-2018*

УДК 658.1
JEL: M11

Подрез О. И. Инструменты управления устойчивым развитием промышленного предприятия: теория и практика применения

Целью статьи является определение теоретических основ формирования комплекса инструментов управления устойчивым развитием промышленных предприятий. Выявлено, что в экономической литературе существует много разногласий по видам инструментов управления устойчивым развитием предприятия и их количества. Проведено исследование рейтинга ТОП-10 инструментов управления предприятием по ежегодным данным консалтинговой компании Bain&Company, которые позволили установить наиболее популярные из них для субъектов хозяйствования. При формировании комплекса инструментов управления устойчивым развитием промышленного предприятия учтено: опыт развитых стран мира по их использованию, функции предприятия (информационно-правовая, производственная, маркетинг-менеджмент, социальная ответственность) и направления его развития (социальный, экологический, энергетический, экономический). Предложено инструменты управления предприятием классифицировать по методам обеспечения на информационно-законодательные и аналитико-расчетные.

Ключевые слова: *промышленное предприятие, функции предприятия, направления развития предприятия, устойчивое развитие, инструменты управления.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *3.* ***Библ.:*** *15.*

Подрез Ольга Ивановна *– аспирантка кафедры менеджмента инновационного предпринимательства и международных экономических отношений, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Кирпичёва, 2, Харьков, 61002, Украина)*
E-mail: *olha.podrez@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0099-0115*
Researcher ID: *http://www.researcherid.com/rid/R-7334-2018*

UDC 658.1
JEL: M11

Podrez O. I. The Instruments for Management of Sustainable Development of Industrial Enterprise: Theory and Practice of Application

The article is aimed at defining the theoretical bases of the complex of instruments for management of sustainable development of industrial enterprises. It is identified that there are many disagreements as to types of instruments for management of sustainable development of enterprise and their quantity in the economic literature. The rating of TOP-10 instruments of enterprise management is researched according to the annual data of the consulting company Bain & Company which has allowed to determine the most popular of them with regard to economic entities. At formation of a complex of instruments for management of sustainable development of industrial enterprise, attention is paid to: experience of developed world countries on their use, functions of enterprise (information-legal, production, marketing-management, social responsibility) and directions of its development (social, ecological, energetic, economic). Instruments for management of enterprise is proposed to classify according to the provision methods as information-legislative and analytical-calculative.

Keywords: *industrial enterprise, functions of enterprise, directions of enterprise's development, sustainable development, management instruments.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *3.* ***Bibl.:*** *15.*

Podrez Olha I. *– Postgraduate Student, Department of Management of Innovative Entrepreneurship and International Economic Relations, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *olha.podrez@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0099-0115*
Researcher ID: *http://www.researcherid.com/rid/R-7334-2018*

Сталий розвиток є важливим для усіх країн світу, оскільки він дозволяє вирішувати питання налагоджування умов для позитивних змін в економіці держави, регіону, суб'єктів господарювання, соціального забезпечення працівників та населення в цілому, а також охорони та збереження довкілля.

Тема побудови сталого розвитку в Україні є вкрай актуальною для її життєдіяльності, тому що

країна знаходиться на шляху реформування системи державного управління, економічних механізмів, соціальної відповідальності тощо.

Промисловість – це одна з найголовніших галузей економіки, але в Україні вона має занедбаний характер, оскільки основні фонди її підприємств потребують оновлення, матеріальні та енергетичні ресурси, що ними використовуються, мають високу вартість, кваліфікація персоналу не відповідає сучасним вимогам, система управління підприємством застаріла.

Отже, виникає потреба у формуванні системного підходу щодо утворення комплексу інструментів управління сталим розвитком промислового підприємства. Вони повинні враховувати: національні особливості розміщення та організації роботи підприємств; функції, які виконує підприємство; напрями (вектори) його розвитку. Тільки при такому підході промислові підприємства зможуть досягти високих і стабільних фінансових результатів, а також здійснювати рух уперед.

Проблеми, що пов'язані з формуванням комплексу інструментів управління сталим розвитком підприємств, розглянуто у працях Н. Васюткіна [1], І. Дегтярьової, О. Мельника та Я. Романченко [2], Г. Дейлі [3], Л. Жилінської [4], О. Кулагіної та Г. Бережнова [5], Н. Шандової [6] та ін.

Однак в економічній літературі єдиного погляду на структуру інструментів управління розвитком підприємства не існує, тому потребують подальшого дослідження питання щодо їх формування задля побудови сталого розвитку підприємств промисловості.

Мета роботи полягає у визначені теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо формування комплексу інструментів управління сталим розвитком промислового підприємства.

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, методи наукових досліджень.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення, системного аналізу.

Управління підприємствами здійснюється за допомогою інструментів, але в економічній літературі не існує однозначного визначення їх структури та порядку формування. У наукових працях зарубіжних і вітчизняних фахівців є багато розбіжностей, які стосуються як теоретико-методологічного обґрунтування, так і практичного використання інструментів.

Термін «інструмент» визначено у тлумачному словнику С. Ожегова та Н. Шведова [7] як «засіб, спосіб, який застосовується для досягнення чого-небудь». О. Кулагіна та Г. Бережнов [5] використовують поняття «інструменти управління» як «засоби упорядкування, пристосування для вирішення поставленого завдання в рамках сформованої реальної ситуації, ресурсних та інших обмежень». При цьому Л. Жилінська визначає, що поняття «інструменти управління» використовують задля «прийняття ефективних управлінських рішень та реалізації шляхів розвитку підприємства» [4, с. 39]. Н. Васюткіна замінює поняття «інструмент» терміном «компетенція» і наголошує, що «управління сталим розвитком підприємства… такий стан підприємства, при якому відбувається цілеспрямована зміна структури і функціоналу, що приводить до зміни якісного стану підприємства і формує такий обсяг компетенцій» [1, с. 240]. Інші автори, розглядаючи механізм управління сталим розвитком підприємства, не включають до його складу інструменти управління. Так, Ж. Балабанюк під механізмом управління розуміє «систему (цілей, функцій, принципів, методів, засобів і способів, прийомів, технологій) управління» [8, с. 191], хоча, на наш погляд, вони відіграють основну роль у його функціонуванні. На відміну від згаданих авторів, Н. Шандова виділяє інструменти як елемент механізму управління стійким розвитком машинобудівних підприємств, що «дозволяє реалізувати комплексний підхід до процесів розвитку» [9]. І. Дегтярьова, О. Мельник та Я. Романченко поняття «сталий розвиток» ототожнюють з успішним розвитком країни [2, с. 18]. Тому інструменти управління сталим розвитком ці автори пов'язують із комплексом екологічних, соціально-економічних індикаторів [2, с. 23], а також з регіональною політикою сталого розвитку.

Таким чином, в економічній літературі не існує єдиного погляду на сутність поняття «інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства». Окрім цього, потребує уточнення науково-методичний підхід щодо побудови класифікації інструментів залежно від функцій, напрямів розвитку промислових підприємств та методів забезпечення інформацією.

Під інструментами управління сталим розвитком промислового підприємства в даному дослідженні розуміються засоби застосування для досягнення найбільш ефективного виконання функцій підприємства за напрямами його розвитку, що узгоджені з ключовими завданнями регіональної та загальнодержавної політики та є структурними елементами механізму управління сталим розвитком підприємства.

Для формування комплексу інструментів управління сталим розвитком промислового підприємства пропонується враховувати та використовувати: 1) функції промислового підприємства – інформаційно-правова, виробнича, маркетинговий менеджмент, соціальна відповідальність [10]; 2) напрями розвитку підприємства – соціальний, екологічний, енергетичний та економічний розвиток [10]; 3) теоретичний базис до формування інструментів за функціями та напрямами розвитку (*табл. 1*).

Таблиця 1

Теоретичний базис до формування інструментів управління сталим розвитком промислового підприємства

Напрями розвитку	Функції підприємства як відкритої соціально-економічної системи			
	Інформаційно-правова	Виробнича	Маркетинговий менеджмент	Соціальна відповідальність
Соціальний	Інструменти, що характеризують законодавчу базу щодо забезпечення та використання трудових ресурсів	Інструменти, що впливають на рівень матеріального та морального забезпечення персоналу	Інструменти, що підвищують ефективність системи управління персоналом як для підприємства, так і для регіону	Інструменти, що характеризують соціальну відповідальність підприємства та регіону
Екологічний	Інструменти, що формують інформаційно-правову базу щодо заходів з охорони навколишнього середовища	Інструменти, що знижують шкідливість викидів, які виникають у процесі виробництва	Інструменти, що характеризують управління підприємством охороною навколишнього середовища та його узгодженість з регіональними програмами	Інструменти, що забезпечують екологічну безпеку працівникам підприємства та населенню регіону, на території якого воно знаходиться
Енергетичний	Інструменти, за допомогою яких підприємство одержує інформацію та нормативно-законодавчу базу щодо енергозабезпечення виробництва	Інструменти, що знижують енергозалежність виробництва	Інструменти, що формують заходи щодо підвищення енергоефективності виробництва	Інструменти, що дозволяють забезпечити повністю або частково населення регіону енергоресурсами
Економічний	Інструменти, що характеризують інформаційно-правову основу взаємодії з постачальниками, клієнтами, альянсами	Інструменти, що показують умови підвищення доходів і зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції	Інструменти, що характеризують маркетингові можливості підприємства, цінову та товарну політику, стратегічне та поточне планування, управління взаємовідносинами з персоналом, постачальниками, клієнтами	Інструменти, що показують вартісну забезпеченість соціальної відповідальності щодо працевлаштування, соціальних пакетів робітникам і соціальної допомоги населенню

Джерело: авторська розробка.

З табл. 1 видно, що кожна з визначених функцій промислового підприємства має виконуватися за напрямами розвитку підприємства. Для їх подальшої конкретизації проаналізуємо рейтинг за ТОП-10 інструментів управління підприємством за щорічними даними консалтингової компанії Bain & Company (*табл. 2*).

За даними табл. 2 можна зробити висновок про важливість інструментів управління підприємством, що запропоновані Bain&Company. Так, «Стратегічне управління», «Формування місії та бачення», «Бенчмаркінг» використовувалися протягом усього періоду, що аналізується; «Аутсортинг», «Управління змінами» – у п'яти періодах із шести; «Управління взаємовідносинами з клієнтами», «Сегментація споживачів підприємства», «Ключові компетенції» – у чотирьох періодах із шести; «Збалансована система показників», «Інтеграція ланцюжка постачання» – у трьох періодах із шести; «Задоволеність клієнтів», «Опитування щодо залучення працівників» – у двох періодах із шести; «Стратегічне зростання», «Стратегічні альянси», «Оплата за вистави», «Сегментація споживачів підприємства», «Реінжиніринг бізнес-процесів», «Сценарне та імовірне планування», «Управління знаннями» – в одному періоді з шести. Доцільно зазначити, що у 2017 р. з'явилися ще чотири інструменти – «Зниження складності», «Розширені аналітики», «Системне управління якістю», «Цифрові перетворення», які, на наш погляд, є важливими для промислових підприємств.

Дослідження показали, що використання зарубіжних інструментів не завжди враховує специфіку діяльності вітчизняних промислових підприємств, особливості впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, законодавчу базу України, а також не від-

Таблиця 2

TOP 10 інструментів управління підприємством за даними Bain&Company

Рейтинг інструментів	Рік					
	2000	2006	2010	2012	2014	2017
Перше місце	Стратегічне планування	Стратегічне планування	Бенчмаркінг	Стратегічне планування	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Стратегічне планування
Друге місце	Формування місії та бачення	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Стратегічне планування	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Бенчмаркінг	Зниження складності
Третє місце	Бенчмаркінг	Сегментація споживачів підприємства	Формування місії та бачення	Опитування щодо залучення працівників	Опитування щодо залучення працівників	Бенчмаркінг
Четверте місце	Аутсортинг	Бенчмаркінг	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Бенчмаркінг	Стратегічне планування	Розширені аналітики
П'яте місце	Задоволеність клієнтів	Формування місії та бачення	Аутсортинг	Збалансована система показників	Аутсортинг	Інтеграція ланцюжка постачання
Шосте місце	Стратегії зростання	Ключові компетенції	Збалансована система показників	Ключові компетенції	Збалансована система показників	Задоволеність клієнтів
Сьоме місце	Стратегічні альянси	Аутсортинг	Управління змінами	Аутсортинг	Формування місії та бачення	Управління змінами
Восьме місце	Оплата за вистави	Реінжиніринг бізнес-процесів	Ключові компетенції	Управління змінами	Інтеграція ланцюжка постачання	Системне управління якістю
Дев'яте місце	Сегментація споживачів підприємства	Сценарне та імовірне планування	Стратегічні альянси	Інтеграція ланцюжка постачання	Управління змінами	Цифрові перетворення
Десяте місце	.Ключові компетенції	Управління знаннями	Сегментація споживачів підприємства	Формування місії та бачення	Сегментація споживачів підприємства	Формування місії та бачення

Джерело: складено за [11; 12].

повідає функціям і напрямам розвитку промислових підприємств.

Таким чином, запропонована класифікація Bain &Company, на наш погляд, потребує уточнення як за видами інструментів, функціями, так і за напрямами розвитку підприємства. При цьому інструменти не повинні дублювати один одного, виділяти дрібні цілі та рішення.

О. Романенко [13, с. 98], розглядаючи методи та інструменти стратегічного управління, структурує інструменти за предметною сферою управління промисловими підприємствами та виділяє такі: стратегічне планування (ключові компетенції, сценарії та передбачення, місія та бачення бізнесу, управління за цілями), збалансована система показників (місія та бачення бізнесу, управління за цілями, нагорода за результати, стратегічний баланс), бенчмаркінг (ключові компетенції, конкурентна розвідка, аналіз передового досвіду, побудова профілю конкурентів), залучення працівників (нагорода за результати, децентралізація, задоволеність персоналу, організаційна підтримка, прийняття рішень), управління відносинами із споживачами (утримання клієнтів, сегментація клієнтів, організаційна підтримка, управління лояльністю клієнтів, опитування клієнтів).

Такий підхід є цікавим, оскільки О. Романенко [13] згрупував окремі інструменти та показав їх взаємозв'язок. Однак вони характеризують лише планування, фінанси, бізнес-процеси, управління персоналом і взаємовідносинами зі споживачами. Автор не приділяє уваги охороні навколишнього середовища,

енергозабезпеченню, забезпеченню виробництва матеріальними ресурсами, соціальній відповідальності підприємства.

Як зазначають І. Дегтярьова, О. Мельник та Я. Романченко [2, с. 20–22], для забезпечення високого рівня охорони довкілля ЄС запровадив цілу низку інструментів охорони довкілля: LIFE – фінансовий інструмент екологічного захисту; екологічні податки та мита; угоди та договори про охорону довкілля; інтегрована політика зі зміни продукції, що виробляється; міжнародне управління та координація; екомаркування продукції; система екологічного менеджменту EMAS; екологічний аудит; екологічні перевірки; європейський реєстр викидів та перенесення забруднювальних речовин; оцінка екологічних наслідків.

На наш погляд, для промислових підприємств доцільно використовувати лише декілька із зазначених інструментів, які розглянули І. Дегтярьова, О. Мельник та Я. Романченко [2, с. 21–22], а саме: база даних щодо гранично допустимих концентрацій (ГДК) і гранично допустимих викидів (ГДВ); екомаркування продукції; система екологічного менеджменту; оцінка екологічних наслідків.

Енергозабезпечення підприємств базується на первинних, вторинних і альтернативних видах енергоресурсів. Ефективність енергоспоживання залежить від співвідношення обсягів їх використання у виробництві, комунальному забезпеченні підприємства та регіону, на території якого воно працює. Тому як інструменти управління енергозабезпеченням пропонується використовувати за функціями:

- *інформаційно-правовою* – база даних щодо постачальників енергоресурсів, у тому числі вторинних і альтернативних; нормативно-законодавча база щодо тарифоутворення;
- *виробничою* – індикативне оцінювання енергозабезпечення підприємств та бенчмаркінг;
- *маркетингового менеджменту* – реінжиніринг (ключові компетенції);
- *соціальної відповідальності* – індикативне оцінювання енергозабезпечення населення та бенчмаркінг.

Н. Шандова [9, с. 258] наголошує, що зіставлення стадії розвитку підприємства та можливого рівня корпоративної соціальної відповідальності дозволяє чітко сформулювати завдання соціальної політики та визначити інструменти управління щодо її впровадження.

Як зазначає Т. Лункіна [14, с. 20–21], «соціальна відповідальність на рівні підпри¬ємств проявляється через дотримання високих стандартів виробництва, соціальних стандартів та якості роботи з пер¬соналом» та охоплює такі сфери: «охорона і захист навколишнього середовища; ефективне використання ресурсів; «нульові відходи»; досягнення позитивних фінансових результатів; імідж підприємства; дотримання прав людини; благодійництво; підвищення кваліфікації працівників; соціальні пакети та програми; бізнес-етика, тощо». Тому інструменти управління функцією «соціальна відповідальність» підприємства базуються на правових аспектах працевлаштування, на високому рівні матеріального та морального забезпечення персоналу за рахунок високих фінансових результатів діяльності підприємства, оцінювання соціальної відповідальності регіону.

Напрям економічного розвитку підприємства охоплює інструменти за всіма його функціями. При цьому основні інструменти включають другорядні. Так, основними інструментами інформаційно-правової функції є розширення аналітики (стратегічні альянси) та цифрові перетворення (зниження складності); виробничої функції – система управління якістю продукції (інтеграція ланцюга постачання, зниження складності), збалансована система показників (стратегічне зростання), змішане бюджетування (управління змінами); маркетингового менеджменту – стратегічне планування (формування місії та бачення, реінжиніринг), управління взаємовідносинами з клієнтами (сегментація споживачів підприємства, задоволеність клієнтів); соціальної відповідальності – участь працівників в управлінні підприємством (опитування щодо залучення працівників), оцінювання соціальної відповідальності підприємства (рівень матеріального забезпечення працівників).

На підставі проведеного дослідження представлено склад інструментів управління сталим розвитком промислового підприємства (*табл. 3*), який представляє собою матрицю.

Таким чином, за визначеними функціями промислового підприємства та напрямами його розвитку, у даній статті запропоновано комплекс інструментів управління сталим розвитком підприємства, що сприятиме досягненню ним високих результатів у соціальній, енергетичній, економічній сферах діяльності та охороні навколишнього середовища

У роботі В. В. Стадник і М. А. Йохна [15] методи управління розподіляють на економічні, адміністративні, соціально-психологічні та правові, а інструменти – на адміністративні та економічні. Такий підхід характеризує використання інструментів управління, а не їх утворення, тому представлені інструменти пропонується умовно розподілити на дві групи за методами забезпечення (*рис. 1*) – інформаційно-законодавчі та аналітико-розрахункові. Це дозволить управлінцям зосереджуватися на двох аспектах – констатації змін у нормативно-законодавчий базі управління та на змінах у методичних підходах щодо їх побудови.

Інформаційно-технічні – це інструменти управління, які вимагають побудови бази даних нормативно-правового та інформаційного забезпечення сталого розвитку підприємства. Тому їх доцільно також

Таблиця 3

Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства

Напрям розвитку	Функції підприємства як соціально-економічної системи			
	Інформаційно-правова	Виробнича	Маркетинговий менеджмент	Соціальна відповідальність
Соціальний розвиток	Правові аспекти працевлаштування	Оцінка рівня матеріального та морального забезпечення персоналу	Соціальні пакети та програми	Оцінювання соціальної відповідальності регіону
Екологічний розвиток	База даних щодо гранично допустимих концентрацій (ГДК) і гранично допустимих викидів (ГДВ)	Екомаркування продукції	Управління екологічною безпекою	Оцінка екологічних наслідків
Енергетичний розвиток	База даних щодо постачальників енергоресурсів, у тому числі вторинних та альтернативних; законодавча база щодо тарифоутворення	Індикативне оцінювання енергозабезпечення підприємств і бенчмаркінг	Реінжиніринг, ключові компетенції	Індикативне оцінювання енергозабезпечення населення та бенчмаркінг
Економічний розвиток	Розширення аналітики, цифрові перетворення	Система управління якістю продукції, збалансована система показників, змішане бюджетування	Стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами	Участь працівників в управлінні підприємством, оцінювання соціальної відповідальності підприємства

Джерело: авторська розробка.

згрупувати на: бази даних (працевлаштування, ГДК і ГДВ, енергопостачання, тарифоутворення, управління взаємовідносинами з клієнтами, участь працівників в управлінні підприємством, екомаркування) та інструменти, що вимагають підвищення знань та вмінь працівників (розширення аналітики, ключові компетенції). Аналітико-розрахункові також доцільно об'єднати в: інструменти оцінювання (рівня соціальної відповідальності, енергозабезпечення, якості продукції, збалансованих показників, рівня матеріального та морального забезпечення персоналу, екологічних наслідків) та моделювання (реінжиніринг бізнес-процесів, змішане бюджетування, управління екологічною безпекою, цифрові перетворення та бенчмаркінг).

Такий підхід до інструментів управління сталим розвитком промислового підприємства показує доцільність побудови їх інформаційно-законодавчого та аналітико-методичного забезпечення, що дозволить керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення.

ВИСНОВКИ

Результатами даного теоретичного дослідження є побудова наукового підходу до формування комплексу інструментів управління сталим розвитком промислового підприємства, що враховує:

- функції підприємства (інформаційно-правова, виробнича, маркетинговий менеджмент, соціальна відповідальність) та напрямами розвитку (екологічний, соціальний, енергетичний, економічний);
- зарубіжний досвід щодо використання інструментів управління підприємством;
- складання матриці інструментів сталого розвитку промислового підприємства за функціями підприємства та напрямами розвитку;
- класифікацію інструментів на інформаційно-технічні та аналітико-розрахункові.

Розроблені теоретичні засади формування комплексу інструментів управління сталим розвитком промислового підприємства, по-перше, базуються на використанні теорій фірми, відмінністю яких є те, що вони враховують специфіку діяльності промислового підприємства щодо технічної підготовки виробництва, забезпечення сучасними технологіями, маркетингом, менеджментом, соціальною відповідальністю тощо; по-друге, – підкреслюють важливість подальшого розвитку в напрямі екологічної безпеки, енергетичної незалежності, прибутковості та вирішення соціальних проблем на підприємстві та в суспільстві; по-третє, – ґрунтуються на зарубіжному підході щодо використання інстру-

Рис. 1. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства за методами забезпечення прийняття управлінських рішень

Джерело: авторська розробка.

ментів управління сталим розвитком, що було запропоновано консультаційною фірмою Bain&Company.

Запропоновані в роботі інструменти управління конкретизовано за функціями підприємства та напрямами розвитку, а також за методами забезпечення інформацією – інформаційно-законодавчі та аналітико-розрахункові, що підкреслює важливість прийняття науково обґрунтованих з точки зору законодавства та економічної доцільності управлінських рішень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Васюткина Н. В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия». *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 236–242.

2. Дегтярьова І. Б., Мельник О. І., Романченко Я. В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 18–27.

3. Дейлі Г. Поза зростанням: Економічна теорія сталого розвитку. Київ : Інтелсфера, 2002. 297 с.

4. Жилінська Л. О. Методи та інструменти управління забезпеченням розвитку промислових підприємств. *Економіка, управління та облік на підприємстві. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2017. № 3. С. 34–42.

5. Кулагина Е. В., Бережнов Г. В. Инструменты и методы, обеспечивающие устойчивость предприятия. *Журнал научных публикаций для аспирантов и докторантов*. 2008. № 18. URL: http://jurnal.org/articles/2008/ekon18.html

6. Шандова Н. В. Управління процесами розвитку підприємств машинобудування. *Економічний простір*. 2009. № 21. С. 276–282. URL: http://masters.donntu.org/2011/iem/funderyaka/library/article2.htm

7. Ожегов С. И., Шведова И. Ю. Толковый словарь русского языка. Москва : Изд-во «Азъ», 1992. 940 с.

8. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність, поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки».* 2011. Т. 1. № 5. С. 190–194.

9. Шандова Н. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в контексті життєвого циклу організації. *Економічний простір*. 2015. № 102. С. 249–259.

10. Райко Д. В., Подрез О. І. Формування інструментів управління промисловими підприємствами за теоретичним і функціональним підходами. *Бізнес Інформ.* 2018. № 3. С. 386–393.

11. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends 2015. Bain&Company. URL: http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx

12. Rigby D., Bilodeau B. Management tools & Trends. Bain&Company. 2018. URL: http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2017.aspx

13. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник.* 2015. № 1. С. 93–99.

14. Лункіна Т. І. Соціальна відповідальність як складова частина збалансованого розвитку держави. *Інтелект XXI.* 2016. № 5. С. 20–23.

15. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 472 с.

Науковий керівник – Райко Д. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту НТУ «Харківський політехнічний інститут»

REFERENCES

Balabaniuk, Zh. M. "Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiieiu:sutnist, poniattia ta propozytsii shchodo otsinky yoho efektyvnosti" [The mechanism of organization management: the essence, concepts and proposals for assessing its effectiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 5 (2011): 190-194.

Dehtiaryova, I. B., Melnyk, O. I., and Romanchenko, Ya. V. "Ekonomichni ta finansovi instrumenty zabezpechennia staloho rehionalnoho rozvytku: dosvid YeS" [Economic and Financial Instruments for Sustainable Regional Development: EU Experience]. *Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky*, no. 3 (2014): 18-27.

Deili, H. *Poza zrostanniam: Ekonomichna teoriia staloho rozvytku* [Out of Growth: Economic Theory of Sustainable Development]. Kyiv: Intelsfera, 2002.

Kulagina, Ye. V., and Berezhnov, G. V. "Instrumenty i metody, obespechivayushchiye ustoychivost predpriyatiya" [Tools and methods to ensure the sustainability of the enterprise]. Zhurnal nauchnykh publikatsiy dlya aspirantov i doktorantov. 2008. http://jurnal.org/articles/2008/ekon18.html

Lunkina, T. I. "Sotsialna vidpovidalnist yak skladova chastyna zbalansovanoho rozvytku derzhavy" [Social responsibility as an integral part of the balanced development of the state]. *Intelekt XXI*, no. 5 (2016): 20-23.

Ozhegov, S. I., and Shvedova, I. Yu. *Tolkovyy slovar russkogo yazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow: Izd-vo «Az», 1992.

Raiko, D. V., and Podrez, O. I. "Formuvannia instrumentiv upravlinnia promyslovymy pidpryiemstvamy za teoretychnym i funktsionalnym pidkhodamy" [Formation of management tools by industrial enterprises on theoretical and functional approaches]. *Biznes Inform,* no. 3 (2018): 386-393.

Rigby, D., and Bilodeau, B. "Management Tools & Trends 2015". Bain&Company. http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx

Rigby, D., and Bilodeau, B. "Management tools & Trends". Bain&Company. 2018. http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2017.aspx

Romanenko, O. O. "Analiz suchasnykh metodiv ta instrumentiv stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy" [Analysis of modern methods and tools of strategic management of enterprises]. *Ekonomichnyi nobelivskyi visnyk*, no. 1 (2015): 93-99.

Shandova, N. V. "Rozvytok korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v konteksti zhyttievoho tsyklu orhanizatsii" [Development of corporate social responsibility in the context of the organization's lifecycle]. *Ekonomichnyi prostir,* no. 102 (2015): 249-259.

Shandova, N. V. "Upravlinnia protsesamy rozvytku pidpryiemstv mashynobuduvannia" [Management of processes of development of enterprises of mechanical engineering]. Ekonomichnyi prostir. 2009. http://masters.donntu.org/2011/iem/funderyaka/library/article2.htm

Stadnyk, V. V., and Yokhna, M. A. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Akademvydav, 2007.

Vasyutkina, N. V. "Teoreticheskiye aspekty ponimaniya kategorii «razvitiye predpriyatiya»" [Theoretical aspects of understanding the category of "enterprise development"]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2014): 236-242.

Zhylinska, L. O. "Metody ta instrumenty upravlinnia zabezpechenniam rozvytku promyslovykh pidpryiemstv" [Methods and tools for managing the development of industrial enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta oblik na pidpryiemstvi. Seriia «Ekonomika ta pidpryiemnytstvo»,* no. 3 (2017): 34-42.