

Audit. July 20, 2020. <https://normanmarks.wordpress.com/2020/07/20/the-three-lines-of-defense-model-is-no-more/>

Murray, M. "Dynamic Risk Governance: Linking Strategy and Risk Management". Corporate Compliance Insights. February 15, 2021. <https://www.corporatecomplianceinsights.com/dynamic-risk-governance-strategy-risk-management/>

Potter, P., and Toburen, M. "The 3 Lines of Defense for Good Risk Management". Risk Management. 2016. <http://www.rmmagazine.com/2016/06/01/the-3-lines-of-defense-for-good-risk-management/>

Silenok, D. "Model 3LOD – «Tri linii zashchity»" [Model 3LOD - "Three Lines of Defense"]. iTeam. April 04, 2019. <https://blog.iteam.ru/model-3lod-tri-linii-zashchity/>

"The Three Lines of Defence Model (3LOD) has been updated – what does this mean for Internal Audit?" BDO.

October 19, 2020. <https://www.bdo.co.uk/en-gb/insights/advisory/risk-and-advisory-services/the-three-lines-of-defense-model-has-been-updated-what-does-this-mean-for-heads-of-internal>

"The Three lines of Defence". Institute of Internal Auditors. <https://www.iaa.org.uk/policy-and-research/position-papers/the-three-lines-of-defence/>

Tokun, M., and Sadova, N. "Linii zashchity kompanii. Karta garantiy" [Company Lines of Defense. Warranty Card]. Bukhgalterskiy uchet. Nalogi. Audit. February 19, 2019. <https://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/979017.html>

Tysiac, K. "Three Lines Model for Risk Management gets major update". *Journal of Accountancy*. July 20, 2020. <https://www.journalofaccountancy.com/news/2020/jul/3-lines-of-defense-model-for-risk-management-gets-major-update.html>

УДК 658.5+338.121
JEL: D22; M21; O12

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

©2021 ПОГОРЕЛОВ Ю. С., КОЗАЧЕНКО Г. В.

УДК 658.5+338.121
JEL: D22; M21; O12

Погорелов Ю. С., Козаченко Г. В. Інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи

Розвиток як безупинний процес має здійснюватися на всіх етапах ділового циклу підприємства. Особливу увагу необхідно приділити розвитку на спадних етапах ділового циклу підприємства, зокрема в умовах кризи в його діяльності. Спрямованість тематики статті зумовила необхідність розкриття змісту понять «криза», «розвиток», «сталий розвиток» і «сталий розвиток підприємства в умовах кризи». На спадних етапах ділового циклу підприємства його розвиток має бути повною мірою контрольованим і ретельно керованим. Для забезпечення контрольованості та керованості розвитку підприємства в умовах кризи необхідний відповідний інструментарій, центральне місце в якому належить антикризовим сценаріям сталого розвитку та його ключовим ресурсам. Антикризові сценарії сталого розвитку підприємства в умовах кризи запропоновано розробляти на підставі виявлених і оцінених загроз його діяльності з урахуванням характеру загроз, їхньої взаємопов'язаності та взаємозумовленості, а також етапу розвитку кожної із загроз. Адже реалізація загроз діяльності підприємства спроможна ще більше погіршити його стан: кризові явища трансформуються у кризову ситуацію, яка, своєю чергою, загрожуватиме перерости у кризовий стан. Для розроблення антикризового сценарію розвитку підприємства в ситуації ймовірної одночасної реалізації кількох загроз його діяльності запропоновано використання методу кортежів. Надано загальний вигляд кортежу для антикризового сценарію. Розкрито роль ключових ресурсів у забезпеченні сталого розвитку підприємства в умовах кризи. Показано проблемні аспекти використання ключових ресурсів у забезпеченні сталого розвитку підприємства в умовах кризи.

Ключові слова: підприємство, сталий розвиток, криза, інструментарій, загроза, антикризовий сценарій, ключовий ресурс.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-285-293>

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 23.

Погорелов Юрій Сергійович – доктор економічних наук, професор, радник члена Рахункової палати, патронатна служба Рахункової палати України (вул. М. Коцюбинського, 7, Київ, 01601, Україна)

E-mail: YSPogorelov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1192-874X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1856546/yuriy-s-pogorelov/>

Козаченко Ганна Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної безпеки та фінансових розслідувань, Національна академія внутрішніх справ (пл. Солом'янська, 1, Київ, 03035, Україна)

E-mail: AVKozachenko2016@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8153-771X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1935241/ganna-kozachenko/>

UDC 658.5+338.121
JEL: D22; M21; O12

Pogorelov Yu. S., Kozachenko G. V. The Instrumentarium for Sustainable Development of an Enterprise in Conditions of Crisis

Development as a continuous process should be carried out at all stages of the business cycle of an enterprise. Particular attention should be paid to the development at the downturn stages of the business cycle of the enterprise, in particular in the conditions of crisis in its activities. The focus of the article led to the need to disclose the content of the concepts of «crisis», «development», «sustainable development» and «sustainable development of the enterprise in a crisis». At the descending stages of the business cycle of the enterprise, its development should be fully controlled and carefully managed. To ensure control and manageability of the development of the enterprise in a crisis, an appropriate instrumentarium is needed, wherein the central place belongs to the anti-crisis scenarios of sustainable development and its key resources. Anti-crisis scenarios of sustainable development of the enterprise in a crisis are proposed to be developed on the basis of identified and assessed threats to its activities, taking into account the nature of threats, their interconnectedness and interdependence, as well as

the stage of development of each of the threats. Because the implementation of threats to the enterprise's activities can further aggravate its condition: crisis phenomena are transformed into a crisis situation, which, in turn, threatens to develop into a crisis state. In order to develop an anti-crisis scenario for the development of the enterprise in the situation of the probable simultaneous implementation of several threats to its activities, the use of the method of tuples is proposed. A general view of the tuple for the anti-crisis scenario is presented. The role of key resources in ensuring sustainable development of the enterprise in a crisis is disclosed. The problematic aspects of using key resources in ensuring sustainable development of the enterprise in a crisis are displayed.

Keywords: enterprise, sustainable development, crisis, instrumentarium, threat, anti-crisis scenario, key resource.

Fig.: 3. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 23.

Pogorelov Yuriy S. – D. Sc. (Economics), Professor, Advisor to the Member of the Accounts Chamber of Ukraine, Assistant Service, Accounts Chamber of Ukraine (7 M. Kotsiubynskoho Str., Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: YSPogorelov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1192-874X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1856546/yuriy-s-pogorelov/>

Kozachenko Ganna V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Economic Security and Financial Investigations, National Academy of Internal Affairs (1 Solomianska Square, Kyiv, 03035, Ukraine)

E-mail: AVKozachenko2016@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8153-771X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1935241/ganna-kozachenko/>

Сталий розвиток підприємства є однією з базових цінностей його діяльності. Інші важливі цінності – позиція на ринку, прибутковість, обсяг діяльності – без сталого розвитку в умовах турбулентного середовища бізнесу, про що писав ще І. Ансофф у 80-х роках ХХ століття [1], не забезпечують тривалої діяльності підприємства.

Історія підприємництва свідчить, що тривалі сприятливі умови для розвитку підприємства є, радше, винятком, ніж правилом. На практиці спостерігається чергування сприятливих умов та економічних криз, у тому числі системних загальносвітових. Ідея чергування сприятливих і несприятливих умов для діяльності підприємства принципово не нова: циклічність ділової активності висвітлено в наукових працях відомих дослідників (К. Фрімена, Г. Модельського, Дж. Голдстайна, Г. Кларка, Л. Соета, П. Корпінена, В. Маєвського, Ю. Яковця та ін.).

Розвиток підприємства важливий за будь-яких умов його діяльності, але особливу цінність набуває в часи кризи – як дієвий шлях її подолання, забезпечення життєздатності підприємства та можливості його подальшої діяльності навіть у складних несприятливих умовах зовнішнього середовища. За періодичне виникнення криз у зовнішньому середовищі діяльності підприємства виникає зрозуміле завдання – забезпечення не лише сталої діяльності, а й розвитку підприємства у спадній частині ділового циклу та в його нижчій точці – в кризі. Причому, йдеться не про намагання «перечекати» кризу, а про активні дії підприємства в несприятливих умовах, які мають закласти підвалини його сталого розвитку на висхідних частинах ділового циклу.

Проблематика розвитку підприємства в умовах кризи є особливо актуальною, для чого необхідний відповідний інструментарій. А тому правомірною є постановка питання про інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи, його склад, порядок створення та використання.

Дослідження інструментарію сталого розвитку підприємства в умовах кризи потребує уточнення змісту понять «криза», «розвиток» і «сталий розвиток», які вже увійшли до сучасного економічного тезаурусу.

Поняття «криза» є відомим, широко вживаним у економіці, має міждисциплінарний характер, розглядається як на макро-, так і на мікрорівні. У загальноекономічному розумінні криза розглядається як порушення економічних зв'язків і пропорцій, за якого неможливе подальше існування соціальної системи в попередньому вигляді, руйнація внутрішньої стійкості господарської системи [2]. Водночас у дослідженнях визнається і двостійкий характер кризи для підприємства: криза не лише загрожує, а й створює умови для подальшого розвитку підприємства [3, с. 197], є викликом, що сприяє формуванню нових компетенцій та можливостей підприємства [4], надає змогу підприємствам навчатися та концентрувати зусилля, спрямовані на зміни [5].

Поняття «розвиток підприємства» є похідним від загальноекономічного розуміння розвитку, яке, своєю чергою, є похідним від розуміння розвитку як загальнонаукового поняття. У загальнонауковому розумінні розвиток традиційно розглядається як процес або становлення на противагу буттю, яке знаходиться в стані спокою [6]; незворотні, спрямовані закономірні зміни матеріальних систем, зміст і зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики [7, с. 114]; незворотна, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості, зміна стану системи на інший, кращий, більш ефективний або більш доцільний, безповоротна, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості [8, с. 156].

Розвиток як загальноекономічна категорія є проєкцією загальнонаукового розуміння розвитку на об'єкти економічної науки. Розвиток в економіці традиційно розглядається як:

- ✦ зміна траєкторії руху, зсунення стану рівноваги, перехід економічної системи від заданого на певний момент часу центру рівноваги до іншого, постійна адаптація економіки до мінливого центру рівноваги, здійснення нових комбінацій факторів виробництва [9, с. 142];
- ✦ процес переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження потенціалу, зміни й ускладнення структури та складу, в результаті чого підвищується здатність системи чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування [10];
- ✦ процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури та складу, в результаті чого підвищується опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування [11].

Розвиток підприємства уточнює розуміння розвитку як загальноекономічної категорії та водночас виявляє себе як процес, результат та іманентна властивість підприємства, що безпосередньо впливає з розуміння розвитку як явища, закону та принципу:

- ✦ розвиток як явище та як закон є основою розуміння розвитку підприємства як процесу;
- ✦ розвиток як явище є зовнішнім проявом розвитку підприємства як процесу, а розвиток як закон – його каузальним підґрунтям;
- ✦ розвиток як явище є зовнішнім проявом розвитку підприємства як результату, а розвиток як закон та як принцип є підґрунтям розгляду розвитку підприємства як його іманентної властивості [12, с. 61–62].

Отже, розвиток підприємства – це безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що в підприємства як складної системи з’являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості. Вони дозволяють підприємству виконувати нові функції, вирішувати принципово

інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі та підвищує здатність протидіяти його негативним впливам [12, с. 60].

Поняття «сталий розвиток» за змістом різняться не лише для економічних систем різного рівня (макро- та мікрорівня), а й для умов, за яких він відбувається (табл. 1).

Сталий розвитку підприємства в умовах кризи повинен мати деякий теоретичний базис, який явно або неявно покладений в основу використання інструментарію розвитку підприємства в умовах кризи, пояснює можливі обмеження та припущення щодо його використання та/або отримуваних результатів.

До складу теоретичного базису сталого розвитку підприємства в умовах кризи включено положення, наведені в табл. 2.

Твердження про наявність (або відсутність) сталого розвитку підприємства в умовах кризи, як і твердження про наявність будь-якого явища, що має характер номінального денотату, має базуватися на певних індикаторах, до складу яких включено:

- ✦ міру збереження результатів навіть за умови негативного стану та деформуючого впливу зовнішнього середовища: якщо підприємству вдається зберігати результати, їхню позитивну динаміку навіть за несприятливих змін і негативних тенденцій у зовнішньому середовищі;
- ✦ міру незалежності від ресурсів та зовнішнього середовища (збереження результатів діяльності підприємства навіть в умовах наростання дефіциту ресурсів з існуючих джерел): якщо підприємству вдається зберігати результати, їхню позитивну динаміку навіть у ситуації зменшення або припинення постачання певних ресурсів (наприклад, за рахунок знаходження інших джерел, використання заміників тощо);
- ✦ граничну міру негативних змін у зовнішньому середовищі, до досягнення якої підприємству вдається поступово здійснювати внутрішні позитивні зміни (тобто розвиватися): чим

Таблиця 1

Зміст основних дефініцій дослідження

Загальний зміст поняття «сталий розвиток» на мікрорівні (підприємство)	Зміст поняття «сталий розвиток підприємства в умовах кризи»
Набуття соціально-економічною системою «підприємство» нових позитивних якостей і властивостей, збереження усталеності вибраного вектора розвитку та його траєкторії в умовах несприятливого та навіть деформуючого впливу зовнішнього середовища завдяки змінам позитивного характеру, що є контрольованими та керованими	Збереження соціально-економічною системою «підприємство» набутих позитивних якостей і властивостей, усталеності вибраного вектора розвитку та його траєкторії з метою недопущення розвитку кризи в діяльності підприємства (кризові явища → кризова ситуація → кризовий стан як руйнування системи) та використання кризи як руйнівної сили розвитку (пошук і використання реальних контрольованих і керованих можливостей, що надає криза)

Положення теоретичного базису інструментарію сталого розвитку підприємства в умовах кризи

Положення	Призначення положення
Концепти французької школи динамічної нерівноваги (наукові праці Ф. Перу, А. Загаме, А. Паргеза, Д. де Берніса) (цит. за [13, с. 333])	Пояснюють нерівноваги як основного домінуючого стану складних соціально-економічних систем
Сценарний підхід [14; 15]	Дозволяє предикативно розглядати різні варіанти майбутнього, здійснювати побудову варіативних імовірнісних станів майбутнього досліджуваного об'єкта або системи залежно від комбінування їхніх траєкторій та змін у зовнішньому середовищі
Концепти теорії катастроф Р. Тома [16]	Описує динаміку стрімких переходів у складних нерівноважних системах
Рушійні сили та чинники розвитку підприємства [12, с. 170–206]	Розкривають причинну каузальну основу розвитку підприємства та його настання за певних умов
Способи розвитку підприємства [12, с. 236–269]	Формалізують конкретні сукупності управлінських та організаційних дій, спрямованих на розвиток підприємства

більшою є міра негативних змін у зовнішньому середовищі, за яких підприємству ще вдається зберігати результати та їхню позитивну динаміку, покращувати свій стан, тим більш вираженим є саме сталий розвиток підприємства.

Для твердження про сталий розвиток підприємства в умовах кризи корисними можуть бути і кількісні оцінки, але інструментарій їхнього отримання, порядок його використання та інтерпретації його результатів є напрямками окремих досліджень. У першому наближенні до складу інструментарію сталого розвитку підприємства в умовах кризи можуть увійти моделі на основі диференційних рівнянь і показники еластичності (зміна результатів діяльності підприємства порівняно зі змінами кількісних параметрів зовнішнього середовища діяльності підприємства або використовуваних ресурсів). Динамічні кількісні оцінки сталого розвитку підприємства в умовах кризи можуть бути отримані з використанням положень теорії катастроф Р. Тома [16].

Склад інструментарію сталого розвитку підприємства в умовах кризи наведено на *рис. 1*.

Елементи інструментарію сталого розвитку підприємства в умовах кризи взаємопов'язані й описують, хоча і з різних боків, подальші дії підприємства:

- ✦ в антикризових сценаріях сталого розвитку в умовах кризи містяться відповіді на запитання «Що робити?» та опис способів майбутніх дій. Кожен із антикризових сценаріїв фактично є деталізованою відповіддю на запитання «як зберегти сталий розвиток в умовах кризи за умови...?»;
- ✦ ключові ресурси сталого розвитку дозволяють отримати відповіді на запитання «Що використати?» і описують об'єкти майбутніх дій;
- ✦ екосистема відповідає на запитання «Де робити?».

Отже, інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи пов'язано описує об'єкти, предмети, способи та середовище майбутніх дій під-



Рис. 1. Інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи

приємства, що спрямовані на підтримку його стало-го розвитку навіть за умови деформуючого впливу з боку зовнішнього середовища. Суб'єкт дій – керівний склад підприємства – залишається незмінним та ін-варіабельним, тому він не включений до складу ін-струментарію.

Важливість антикризових сценаріїв заперечень не викликає. Навряд чи хтось з теоретиків і практиків менеджменту схильний стверджувати про доцільність імпровізації управлінських рішень та антикризових заходів в умовах несподіваних обста-вин негативного змісту та характеру в зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства. Анти-кризові сценарії не можуть бути універсальними, вони унікальні для кожного підприємства, оскільки врахо-вують історію його діяльності, набутий досвід у по-доланні певних проблем, наявні ресурси, можливості тощо. Але кожен з антикризових сценаріїв має «вибу-довуватися», перш за все, «навколо» загрози, реаліза-ція якої спроможна викликати кризу в діяльності під-приємства, що може стати не лише рушійною силою його розвитку, а і причиною припинення існування.

Тому основою антикризового сценарію (точні-ше, сукупності таких сценаріїв) для підприємства ма-ють стати виявлені й оцінені загрози (характер, етап, на якому перебуває розвиток загрози, наслідки, необ-хідні ресурси та їхня наявність) [17]. Адже саме ре-зультат реалізації загрози та процес її реалізації ство-рюють об'єктивні підстави для виникнення кризи в діяльності підприємства в різних формах – кризові явищі, кризова ситуація, кризовий стан, за яких під-

приємство неспроможне виконувати в повному обя-зі свої функції або взагалі виконувати їх [18].

Перелік загроз для діяльності кожного підпри-ємства унікальний. Включення процесів та явищ, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому серед-овищі діяльності підприємства, до цього переліку до-цільне за наявності певних умов. Адже саме за цих умов начебто нейтральні процеси та явища в зовніш-ньому та внутрішньому середовищі підприємства і перетворюються на загрози його діяльності [19; 20]. Проте можна зазначити і типові загрози, які актуаль-ні для переважної більшості підприємств в умовах, що склалися в економіці України (рис. 2).

Наведені типові загрози діяльності вітчизняних підприємств не вичерпують їхній перелік.

Реалізація типових та індивідуальних загроз діяльності вітчизняних підприємств виявляється у виникненні змін негативного характеру в діяльності підприємства, масштаб, наслідки яких і спромож-ність виправити деформацію системи «підприєм-ство» залежать від низки обставин: особливостей діяльності підприємства, етапу ділового циклу, на якому воно перебуває, усталеності системи «підпри-ємство» та наявності певних умов.

На будь-якому етапі ділового циклу для розви-тку підприємства дуже важливе своєчасне виявлен-ня загроз і дослідження етапів процесу їхнього роз-витку. Особливо важливим вибір інструментарію є для підприємств, що перебувають в умовах кризи. З використанням положень [14; 21] до інструмента-рію виявлення загроз діяльності підприємства в умо-вах кризи включено доволі прості методи (табл. 3).

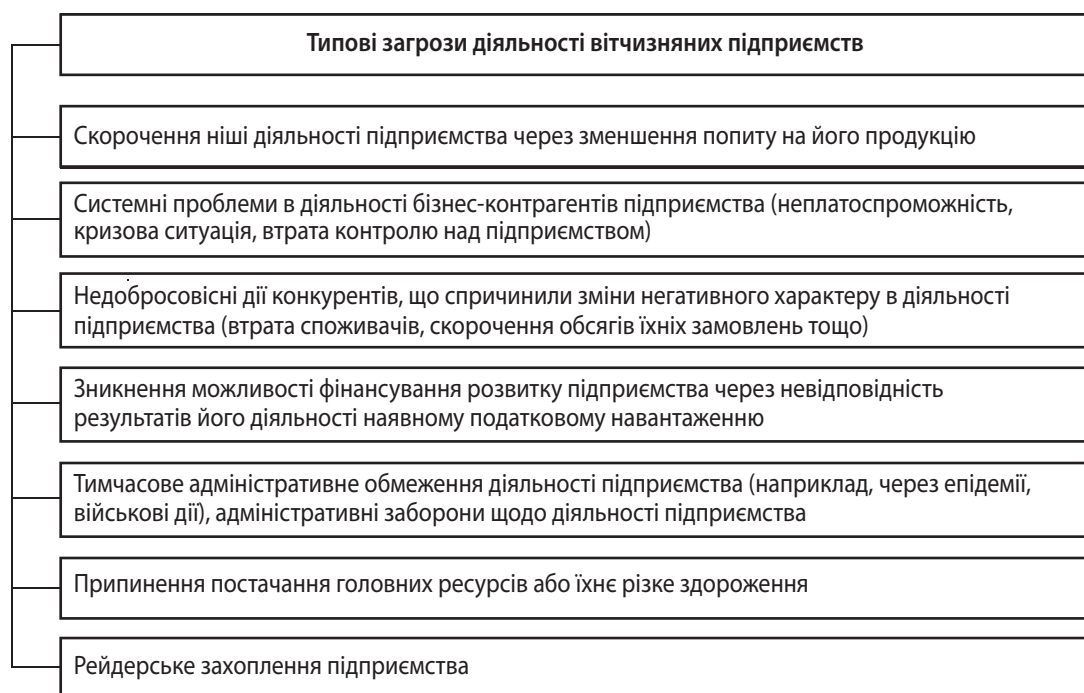


Рис. 2. Типові загрози діяльності вітчизняних підприємств

Інструментарій виявлення загроз діяльності підприємства в умовах кризи

Інструментарій	Призначення інструментарію
Аналіз минулих подій	Передбачає виявлення загроз діяльності підприємства на основі аналізу негативних подій у минулому за останні 5–7 років (проблеми в діяльності підприємства через звільнення ключового працівника, копіювання технології підприємства конкурентом, формування великої за обсягом простроченої дебіторської заборгованості, технічна аварія тощо). Логіка методу проста: якщо певна негативна подія трапилася в минулому, то є ймовірність її повтору. Аналіз спроможний виявити основні, специфічні саме для даного підприємства загрози
Екстраполяція	Передбачає прогнозування подій та явищ у майбутній діяльності підприємства на основі аналогічних за змістом і впливом подій та явищ у минулому. На відміну від методу аналізу минулих подій, який може обмежуватися якісними або фактологічними оцінками (факт був у минулому або ні), екстраполяція вже передбачає побудову складніших математичних кількісних або ймовірнісних моделей для оцінювання можливості певних подій у майбутньому на основі наявності таких (або схожих) подій у минулому
Метод виключення	Передбачає виявлення загроз на основі поетапного виключення певних елементів у системі «підприємство»: формуються сценарії виникнення та реалізації загроз на основі виключення окремих елементів системи (постачальників, ключового персоналу, обладнання, споживачів, перевізників тощо). Метод дозволяє змодельовати ситуацію обмеження функціональності певного елемента системи «підприємство» або її метасистеми та визначити необхідні дії для реагування на розвиток загрози
Мозковий штурм	Класичний, добре відомий у теорії та практиці управління метод пошуку нетривіальних рішень. Його використання передбачає виявлення можливих загроз діяльності підприємства, умов і ймовірності їхньої реалізації, її наслідків, ресурсів для їхнього подолання.

Виявлення загроз діяльності підприємства є необхідним, але недостатнім для забезпечення сталого розвитку підприємства, особливо в умовах кризи. Уявлення про загрози діяльності підприємства, їхній характер (реальні або потенційні), динаміка розвитку самі по собі не забезпечують сталого розвитку підприємства в умовах кризи. Наявність загрози сама по собі загрожує розвитку підприємства або досягненню його планованого результату. Ситуація ускладнюється не лише наявністю кризи в діяльності підприємства в тій чи іншій її формі (кризові явища, кризова ситуація або кризовий стан), а ще й тим, що, як правило, діяльності підприємства загрожує реалізація не однієї загрози, а кількох, що зумовлює мультиплікativність змін негативного характеру, які виникають у діяльності підприємства через спільну реалізацію кількох загроз. Тому необхідний заздалегідь розроблений сценарій розвитку підприємства для ситуації ймовірної одночасної реалізації кількох загроз діяльності підприємства, що перебуває в умовах кризи. Призначенням такого сценарію при його реалізації є мінімізація наслідків реалізації таких загроз в умовах кризи саме для конкретного підприємства.

Для розроблення антикризового сценарію розвитку підприємства для ситуації ймовірної одночасної реалізації кількох загроз його діяльності доцільно скористатися методом кортежів. Кортеж для кожного з антикризових сценаріїв матиме вигляд:

$$SC = \langle T, \{S\}, \{A\}, \{R\}, \{C\} \rangle, \quad (1)$$

де SC (від англ. «*Scenario*») – антикризовий сценарій сталого розвитку підприємства;

T (від англ. «*Trigger*») – тригер (умова) запуску сценарію;

$\{S\}$ (від англ. «*Subject*») – множина суб'єктів, які беруть участь у виконанні антикризового сценарію сталого розвитку підприємства;

$\{A\}$ (від англ. «*Actions*») – множина дій, що складають зміст антикризового сценарію сталого розвитку підприємства;

$\{R\}$ (від англ. «*Resources*») – множина ресурсів різного виду, використання яких передбачене антикризовим сценарієм сталого розвитку підприємства;

$\{C\}$ (від англ. «*Consequences*») – множина очікуваних результатів внаслідок виконання антикризового сценарію сталого розвитку підприємства.

Тригер запуску антикризового сценарію сталого розвитку підприємства становить собою сукупність умов, що склалися у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства в певний момент часу. Як правило, тригером є актуалізація певної загрози та пов'язаних з нею інших загроз.

Антикризовий сценарій сталого розвитку підприємства становить собою сукупність пов'язаних і взаємозумовлених дій, що мають виконуватися в заданій послідовності та в заданий момент часу. Для кожної з дій сценарію (або їхньої взаємопов'язаної сукупності) мають бути визначені відповідальні посадові особи та виконавці, що зумовлює справедливість умови $\forall s \in \{S\} \exists a \in \{A\}$. Зворотна умова також справедлива: $\forall a \in \{A\} \exists s \in \{S\}$.

Результативна реалізація антикризового сценарію сталого розвитку підприємства неможлива без відповідного ресурсного забезпечення. Найважливішим і, на жаль, як правило, незамінним ресурсом при реалізації антикризового сценарію сталого розвитку підприємства є час. Інші види ресурсів (інформаційні, адміністративні, матеріальні, фінансові тощо) тією чи іншою мірою є замінними.

Як і будь-який сценарій, антикризовий сценарій сталого розвитку підприємства є цільовим, що передбачає конкретизацію результату його реалізації. Цільова спрямованість сценарію збільшує міру спрямованості його дій і дозволяє використовувати можливі відхилення на шляху до планованого результату як орієнтири для зміни управлінських впливів (на кшталт відомої концепції управління за відхиленнями).

Антикризовий сценарій сталого розвитку підприємства є змістовим за наявності та ненульового змісту всіх множин у його складі. Нульовий обсяг хоча б однієї множини не робить зміст сценарію некоректним з формальної точки зору, але зменшує його практичну цінність через збільшення часу на реалізацію сценарію в разі актуалізації того чи іншого триггеру.

Антикризові сценарії є корисним інструментом сталого розвитку підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Адже їхня реалізація дозволяє якщо й не нівелювати, то хоча б передбачити найімовірніші загрози діяльності підприємства, врахувати зміни негативного характеру, що спричиняє їхня реалізація в забезпеченні сталого розвитку в умовах наслідків попередньої реалізації інших загроз, що і зумовило кризу в діяльності підприємства.

Проте навіть антикризові сценарії, попри їхню корисність як інструменту сталого розвитку підприємства, за певних умов можуть виявитися недовірними через низку причин, серед яких, перш за все, доцільно зазначити виникнення «чорних лебедів» (Н. Талеб [22]) та реалізації комбінації загроз різної природи та джерел, що призводить до так званого «ідеального шторму» (ситуація, коли одночасно, незалежно одна

від іншої, виникають та актуалізуються загрози, різні за характером, походженням, наслідками, динамікою розвитку). За таких умов забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах кризи можуть резерви ключових ресурсів сталого розвитку. Ключові ресурси сталого розвитку підприємства загалом та в умовах кризи не тотожні ресурсам його діяльності: не кожен ресурс поточної діяльності підприємства належить до ресурсів сталого розвитку. Наприклад, як ключовий ресурс сталого розвитку підприємства може розглядатися ніша його діяльності або можливості щодо її розширення.

Склад ключових ресурсів сталого розвитку підприємства в умовах кризи варіює залежно від особливостей діяльності підприємства, форми кризи (кризові явища, кризова ситуація або кризовий стан), можливостей підприємства створити резерви ключових ресурсів. У загальному вигляді склад ключових ресурсів сталого розвитку підприємства в умовах кризи наведено на рис. 3.

На перший погляд, саме ключові ресурси спроможні забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах кризи. Але, якщо розібратися, то проблема забезпечення сталого розвитку підприємства ключовими ресурсами загалом і в умовах кризи є значно складнішою.

По-перше, далеко не в усіх підприємств є ключові ресурси розвитку. Низка підприємств (особливо тих, чия діяльність є успішною за поточних умов) не докладає зусиль до їхнього формування, вважаючи, що сприятливі умови будуть постійними.

По-друге, наявність у підприємства одного з ключових ресурсів не вирішує проблему ресурсного забезпечення розвитку загалом, не говорячи вже про умови кризи в діяльності підприємства, оскільки ключові ресурси найтіснішим чином взаємопов'язані. Так, в умовах кризи, з одного боку, саме активне використання компетенцій та інтелектуального капіталу персоналу може стати засобом не лише виходу з кризи, а й сталого розвитку. Проте, з іншого боку, навіть найкваліфікованіший і найлояльніший персонал

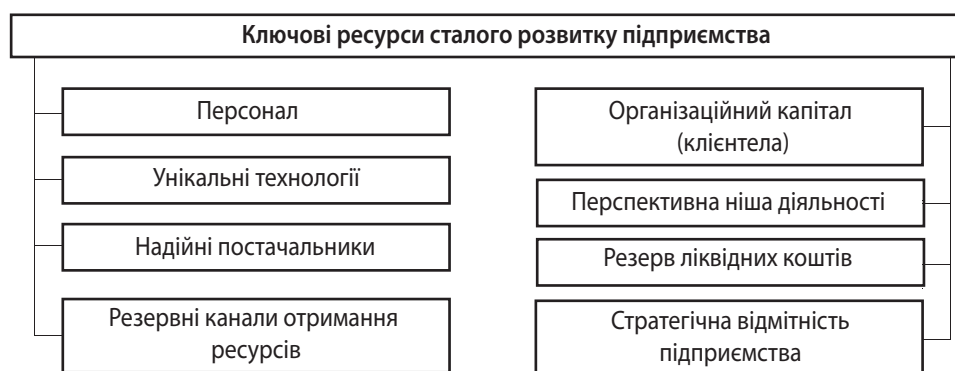


Рис. 3. Ключові ресурси сталого розвитку підприємства

не зможе суттєво вплинути на сталий розвиток підприємства в умовах кризи за відсутності клієнтів, тобто споживачів, з якими склалися тривалі стабільні господарські відносини, які виявилися лояльними до підприємства, що перебуває не в найкращому стані. Але якою б лояльною не була клієнтела підприємства, вона може припинити відносини, якщо її перестане задовольняти інноваційність та якість продукції (послуг, робіт) підприємства. Для задоволення невпинно змінюваних вимог споживачів підприємству необхідно постійно вдосконалювати використовувані технології. Якщо технологія підприємства є унікальною, то такий ресурс за певних негативних подій у діяльності підприємства може допомогти йому втримати свої позиції на ринку. Унікальність технологій або продукції, якщо кризу в діяльності підприємства зумовили негативні зміни в ніші ринку, яку займає його продукція, або на локальному ринку, доречно поєднувати з таким ключовим ресурсом, як нова ніша діяльності, «блакитний океан» (у розумінні теорії «блакитного океану» за У. Кім і Р. Моборном [23]). Важливість такого ключового ресурсу для розвитку підприємства за умов кризи, як стратегічна відмінність значно посилюється (хоча такий ресурс становить значний інтерес для розвитку і за сприятливих умов діяльності, оскільки є основою його конкурентоспроможності).

По-третє, в діяльності підприємства мають бути (або мають бути створені) умови для підприємства саме в умовах кризи. За відсутності таких умов результативного використання ключових ресурсів саме для розвитку підприємства в умовах кризи дуже складно (якщо не неможливо).

Таким чином, розвиток як безупинний процес має здійснюватися на всіх етапах ділового циклу підприємства. Проте якщо на висхідних етапах циклу розвиток підприємства може відбуватися і за відсутності управлінської уваги до цього процесу як неконтрольований і слабкокерований (інша справа – динаміка та результати такого розвитку), то на спадних етапах ділового циклу підприємства розвиток підприємства має бути повною мірою контрольованим і ретельно керованим. Інакше є висока ймовірність припинення існування підприємства через кризу в його діяльності.

Для забезпечення контрольованості та керованості розвитку підприємства в умовах кризи необхідний відповідний інструментарій, центральне місце в якому належить антикризовим сценаріям сталого розвитку та його ключовим ресурсам.

На відміну від антикризової стратегії підприємства, змістом якої є раннє розпізнавання ознак вияву кризи в діяльності підприємства на підставі виявлення міри порушень у виконанні функцій підприємства, антикризові сценарії сталого розвитку підприємства в умовах кризи мають розроблятися стосовно припущень про реалізацію загрози або сукупності загроз

діяльності підприємства саме в умовах кризи. Адаптація загрози діяльності підприємства спроможна ще більше погіршити його стан: кризові явища трансформуються у кризову ситуацію, яка, своєю чергою, загрожує перерости у кризовий стан.

Проте тематика сталого розвитку підприємства в умовах кризи не вичерпується розробленням його інструментарію, що є дуже актуальним за сучасних умов. На наш погляд, суттєво актуалізується тематика розроблення стратегії розвитку підприємства з урахуванням зростання турбулентності зовнішнього середовища, дослідження окремих ризиків щодо використання ключових ресурсів сталого розвитку підприємства на різних етапах його ділового циклу, пошук форм продуктивної взаємодії підприємства із суб'єктами екосистеми щодо його сталого розвитку на всіх етапах його ділового циклу з метою спільного подолання негативних наслідків криз. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ansoff H. I. et al. *Implanting Strategic Management* / H. I. Ansoff, D. Kipley, A. O. Lewis, R. Helm-Stevens, R. Ansoff. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2018. 510 p.
2. Маковоз О. В., Глазкова А. С. Теоретико-методологічна сутність кризових явищ в розвитку економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 271–273.
3. Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. *Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: монография*. Харьков : Модель Вселенной, 2001. 452 с.
4. *Crisis Management: Mastering the Skills to Prevent Disasters* (Harvard Business Essentials). Harvard : Harvard Business Review Press, 2004. 176 p.
5. Денисюк О. Г., Деревянко О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 1. С. 80–88.
6. Риккерт Г. *Границы естественнонаучного образования понятий: Логическое введение в исторические науки*. СПб. : Наука, 1997. 532 с.
7. Мочерний С. В. *Методологія економічного дослідження*. Львів : Світ, 2001. 416 с.
8. Лафта Дж. К. *Теория организации* : учеб. пособ. М. : ТК Велби ; изд-во Проспект, 2006. 416 с.
9. Шумпетер Й. *Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры)* / пер. с англ. М. : Прогресс, 1982. 456 с.
10. Забродский В. А., Кизим Н. А. *Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем*. Харьков : ИД «Бизнес Информ», 2000. 72 с.
11. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. *Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи* : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
12. Погорелов Ю. С. *Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства* : монографія. Харків : АДВАТМ, 2010. 352 с.
13. *Экономико-математический энциклопедический словарь* / гл. ред. В. И. Данилов-Данильян. М. : ИНФРА-М, 2003. 688 с.

14. Chermack T. J. *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2011. 296 p.
15. Manktelow J., Birkinshaw J. *Mind Tools for Managers: 100 Ways to be a Better Boss*. Hoboken: Wiley, 2018. 272 p.
16. Ramirez R., Wilkinson A. *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford: Oxford University Press, 2016. 274 p.
17. Kozachenko G. V., Pogorelov Yu. S., Bilousova A. Yu. Development of threats to enterprise activity // Security of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph. Prague Czech Republic, Nemoros s. r. o., 2019. P. 134–140.
18. Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 175–181. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-175_181.pdf
19. Kozachenko G. V., Pogorelov Yu. S., Bilousova A. Yu. Economic security of enterprise's development // Security of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph. Issue 2. Prague (Czech Republic), Nemoros s. r. o., 2020. P. 163–169.
20. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Загроза діяльності підприємства як імперативне поняття економічної безпекології мікрорівня. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1. С. 161–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-161-170>
21. Kozachenko G., Andrushchenko I., Pogorelov Yu. Raising as a threat to economic security of Ukraine: legal framework of counteraction. *Journal of Law and Political Sciences*. 2020. Vol. 23. Issue 2. P. 297–341.
22. Таліб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Львів: Наш Формат, 2021. 392 с.
23. Kim W. Ch., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard: Harvard Business Review Press, 2005. 256 p.
- Kozachenko, G. V., Pogorelov, Yu. S., and Bilousova, A. Yu. "Economic security of enterprise's development". In *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects*, issue 2, 163-169. Prague, Czech Republic: Nemoros s. r. o., 2020.
- Kozachenko, G., Andrushchenko, I., and Pogorelov, Yu. "Raiding as a threat to economic security of Ukraine: legal framework of counteraction". *Journal of Law and Political Sciences*, vol. 23, no. 2 (2020): 297-341.
- Kozachenko, H. V., and Nadyon, H. O. "Pryroda kryzy v diialnosti pidpryiemstva" [The Nature of Crisis in Enterprise Activities]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2017): 175-181. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-175_181.pdf
- Kozachenko, H. V., and Pogorelov, Yu. S. "Zahroza diialnosti pidpryiemstva yak imperatyvne poniattia ekonomichnoi bezpekolohii mikrorivnia" [Threat to an Enterprise Activity as an Imperative Notion in Economic Security Studies at the Micro Level]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 1 (2019): 161-170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-161-170>
- Lafta, Dzh. K. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: TK Velbi; izd-vo Prospekt, 2006.
- Makovoz, O. V., and Hlazkova, A. S. "Teoretyko-metodolohichna sutnist kryzovykh yavlyshch v rozvytku ekonomichnykh system" [Theoretical and Methodological Essence of Crisis Phenomena in the Development of Economic Systems]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 38 (2012): 271-273.
- Manktelow, J., and Birkinshaw, J. *Mind Tools for Managers: 100 Ways to be a Better Boss*. Hoboken: Wiley, 2018.
- Mochernyi, S. V. *Metodolohiia ekonomichnoho doslidzhenia* [Methodology of Economic Research]. Lviv: Svit, 2001.
- Pohorelov, Yu. S. *Pryroda, rushiini sily ta sposoby rozvytku pidpryiemstva* [Nature, Driving Forces and Ways of Enterprise Development]. Kharkiv: AdvATM, 2010.
- Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpryiemstva v umovakh kryzy* [Enterprise Development Strategy in a Crisis]. Kharkiv: VD «INZHEK», 2003.
- Pushkar, A. I., Trided, A. N., and Kolos, A. L. *Antikrizisnoye upravleniye: modeli, strategii, mekhanizmy* [Anti-crisis Management: Models, Strategies, Mechanisms]. Kharkiv: Model Vselenny, 2001.
- Ramirez, R., and Wilkinson, A. *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- Rikkert, G. *Granitsy yestestvennonauchnogo obrazovaniya ponyatiy: Logicheskoye vvedeniye v istoricheskiye nauki* [The Boundaries of the Natural Science Education of Concepts: A Logical Introduction to the Historical Sciences]. St. Petersburg: Nauka, 1997.
- Shumpeter, Y. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya (Issledovaniye predprinimatelskoy pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla konyunktury)* [Economic Development Theory (Study of Entrepreneurial Profit, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle)]. Moscow: Progress, 1982.
- Taleb, N. N. *Chornyi lebid. Pro (ne)imovirne u realnomu zhytti* [Black Swan. About the (Un) Probable in Real Life]. Lviv: Nash Format, 2021.
- Zabrodskiy, V. A., and Kizim, N. A. *Razvitiye krupnomasshtabnykh ekonomiko-proizvodstvennykh sistem* [Development of Large-scale Economic and Production Systems]. Kharkiv: ID «Biznes Inform», 2000.

REFERENCES

Ansoff, H. I. et al. *Implanting Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan, 2018.

Chermack, T. J. *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2011.

Crisis Management: Mastering the Skills to Prevent Disasters (Harvard Business Essentials). Harvard: Harvard Business Review Press, 2004.

Denysiuk, O. H., and Derevianko, O. Yu. "Sutnist, klasyfikatsiia ta prychny vynyknennia kryz u diialnosti pidpryiemstv" [The Essence, Classification and Causes of Crises in the Activities of Enterprises]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2015): 80-88.

Ekonomiko-matematicheskyy entsiklopedicheskyy slovar [Economic and Mathematical Encyclopedic Dictionary]. Moscow: INFRA-M, 2003.

Kim, W. Ch., and Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard: Harvard Business Review Press, 2005.

Kozachenko, G. V., Pogorelov, Yu. S., and Bilousova, A. Yu. "Development of threats to enterprise activity". In *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects*, 134-140. Prague, Czech Republic: Nemoros s. r. o., 2019.