

УДК 330.341

*В.В. Гончар, Л.М. Філіпішина*

## **КОНТРОЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Обґрунтовано необхідність дотримання промисловими підприємствами в сучасних умовах принципів сталого розвитку. Запропоновано ключові показники контролю ефективності впровадження системи управління сталим розвитком промислового підприємства, моніторинг яких необхідно здійснювати за періодами один, три та десять – дванадцять років. Проведено групування металургійних підприємств за внутрішніми факторами діяльності, які обумовлюють розвиток та зміни в діяльності підприємств, що дозволяє виявити закономірності й тенденції розвитку господарюючих суб'єктів у межах певної групи. Запропоновано запровадження комплексу заходів у межах програми сталого економічного розвитку промислового підприємства, а саме: формування інформаційно-аналітичних показників, розрахунок індексів стійкості, формування шкали оцінювання, розрахунок групових показників стійкості. Усе це сприятиме зростанню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку.

**Ключові слова:** *сталій розвиток, металургійні підприємства, групування, складові сталого економічного розвитку, карта стратегічних груп.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку України характеризується суттєвим розширенням світогосподарських зв'язків та виробничих відносин, зміною масштабів та поглибленням діяльності господарюючих суб'єктів, що потребує формування нових наукових підходів та економічних механізмів забезпечення сталого економічного розвитку національного господарства. Глобалізаційні, конвергенційні та інтеграційні процеси суттєво впливають на діяльність промислових підприємств. Для зниження їх впливу необхідна розробка дійових стратегічних програм. Їх запровадження надає можливості посилити свої позиції в конкурентній боротьбі за ринки збуту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства знайшли відображення у працях зарубіжних учених І. Ансоффа, Г. Азоева, А. Градова, Ф. Еджуорта, А. Курно, А. Маршалла, Дж. Мура, М. Портера, Дж. Робінсона, Д. Росса, А. Сміта, Е. Чемберліна, Й. Шумпетера, Ф. Хайека, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та інших. Питаннями сталого розвитку займаються провідні вітчизняні науковці: Б.М. Андрушків, Л.О. Жилінська, Л.Г. Мельник, Б.М. Данилишин, С.І. Дорогунцов, В.Я. Коваль, О.І. Котикова. Вони акцентують увагу на тому, що сталий розвиток є однією з найважливіших вимог здійснення зростаючої траєкторії будь-якої системи, у тому числі й промислового підприємства. Однак питання щодо удосконалення конкурентоспроможності промислових підприємств на принципах сталого розвитку залишаються відкритими.

**Мета статті** – провести групування промислових підприємств для розробки загальної програми сталого розвитку.

**Викладення основного матеріалу.** Життєздатний розвиток передбачає нову комплексну парадигму прийняття рішень для всіх секторів суспільства, що потребує більш глибоких та всебічних оцінок взаємодії економічних, соціальних та екологічних складових. Економічний підхід до концепції сталого розвитку базується на теорії максимального потоку сукупного доходу Хікса-Ландалла. Його основною умовою є збереження сукупного капіталу, за допомогою якого отримується цей доход. Згідно з цією концепцією сталість забезпечується, коли сукупний капітал суспільства не змінюється, а зменшення одного з видів капіталу заповнюється збільшенням відтворення іншого виду капіталу.

Формування концепції сталого розвитку стало логічним наслідком процесу екологізації науки і економіки, характерного для кінця 1960-х – початку 1970-х років. Загострення екологічних проблем внаслідок інтенсивного розвитку промислового виробництва вивело питання про формування концепції сталого розвитку на новий рівень. У результаті, без урахування його складових неможливо отримати конкурентну перевагу.

Під сталим розвитком розуміється такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб у природних ресурсах теперішніх поколінь не має ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти в них свої потреби, коли будуть узгоджені екологічні, економічні та соціальні складові розвитку, коли техногенне навантаження не буде перевищувати можливостей навколишнього природного середовища до самовідновлення, а суспільство усвідомить перевагу екологічних пріоритетів над іншими [1, с. 24–26].

Основними елементами сталого розвитку є екологічна, соціальна та економічна складові. Системне узгодження економічної, соціальної та екологічної складових є актуальним і складним завданням. Зокрема взаємний зв'язок соціальної та екологічної складових приводить до необхідності збереження рівних прав сьогоденних і майбутніх поколінь на використання природних ресурсів. Взаємодія соціальної та економічної складових вимагає досягнення справедливості при розподілі матеріальних благ між людьми та надання цілеспрямованої допомоги бідним прошаркам суспільства. Взаємозв'язок природоохоронної та економічної складових потребує вартісної оцінки техногенних впливів на довкілля. Соціальна складова орієнтована на людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості конфліктів у суспільстві [3].

Екологічна, соціальна і економічна складові мають аналізуватися комплексно, як взаємодоповнюючі поняття. Сталий розвиток вже не розглядається виключно з позиції стійкості навколишнього середовища, збереження невідтворюваних ресурсної бази і мінімізації забруднень. Концепція сталого розвитку має бути відображена у виробничій діяльності самих підприємств. Виникає потреба у виокремленні факторів, які мають бути ключовими показниками сталого розвитку на промисловому підприємстві.

На основі аналізу міжнародного досвіду в галузі побудови системи еколого-економічних індикаторів можна виділити два підходи: 1) побудова інтегрального, агрегованих індикаторів, що дозволяє оцінити рівень стійкості соціально-економічного розвитку (агрегування зазвичай здійснюється на підставі трьох груп показників: еколого-економічних; екологічних і соціально-економічних; екологічних); 2) побудова системи індикаторів, кожен з яких відображає окремі аспекти сталого розвитку [4].

Промислові підприємства впливають на всі елементи сталого розвитку країни та заслуговують найбільшої уваги при вивченні цієї проблеми. Розробка системи індикаторів стійкого розвитку для багатьох українських підприємств є актуальною, в першу чергу у зв'язку з погіршенням стану навколишнього середовища і зниженням ефективності екологічних рішень. Використання індикаторів, що розроблені міжнародними організаціями, вимагає великого обсягу інформації, яку в деяких випадках неможливо отримати. Виникає потреба в удосконаленні системи оцінки сталого розвитку, яка дала б можливість керівництву підприємств та суспільству оцінити ефективність обраної стратегії в цьому контексті.

На основі здійсненого аналізу виробничої діяльності промислових підприємств запропоновано ключові показники контролю ефективності впровадження системи управління сталим розвитком промислового підприємства (табл. 1). Моніторинг необхідно здійснювати за конкретний період. Пропонується обирати такі періоди для контролю: 1 рік – для оцінки реалізації оперативних планів, 3–5 років – для оцінки реалізації короткострокових планів; 10–12 років – для стратегічної оцінки та формування подальшої стратегії розвитку.

Таблиця 1

**Ключові показники контролю ефективності впровадження системи управління сталим розвитком промислового підприємства**

Фактори		Умовні позначення	Показники	
Внутрішні	Економічні	Виробничі	$E_{вв_1}$	Основні фонди, млн грн
			$E_{вв_2}$	Обсяг виробництва, млн грн
			$E_{вв_3}$	Витрати на 1 грн товарної продукції, грн
			$E_{вв_4}$	Чистий дохід, млн грн
	Фінансові	$E_{фв_1}$	Загальна вартість активів, млн грн	
		$E_{фв_2}$	Дебіторська заборгованість, млн грн	
		$E_{фв_3}$	Кредиторська заборгованість, млн грн	
	Соціальні		$S_{в_1}$	Середньооблікова чисельність, тис. чол.
			$S_{в_2}$	Середньомісячна заробітна плата, грн
			$S_{в_3}$	Продуктивність праці, грн
	Екологічні		$E_{кв_1}$	Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря, тис. т
			$E_{кв_2}$	Обсяг оборотної та повторно використаної води, млн м <sup>3</sup>
			$E_{кв_3}$	Обсяг скидання забруднених вод, млн м <sup>3</sup>
Зовнішні		$\Phi_{з_1}$	Ціни на сировину, грн/од.	
		$\Phi_{з_2}$	Ціни товарної продукції, грн/од.	
		$\Phi_{з_3}$	Питома вага експорту, %	
		$\Phi_{з_4}$	Індекс інфляції, %	

Сучасне ведення бізнесу доводить, що підприємствам, навіть таким великим, якими є металургійні підприємства, важко вистояти у конкурентній боротьбі поодиноці. Металургійний сектор є важливим інтегруючим фактором регіонального економічного зростання. Чим більш широкою та добре організованою є структура металургійного сектора, тим більш привабливим він буде для нових видів бізнесу, що забезпечить нові робочі місця, поповнення бюджету податками і, як наслідок, стійке поліпшення якості життя – головного показника економічного зростання регіону.

Необхідно об'єднуватися в стратегічні альянси, розробляти та впроваджувати комплексні програми щодо сталого розвитку. Таки дії дадуть змогу вистояти в конкурентній боротьбі зі світовими виробниками сталі. Адже металургійна галузь значною мірою експортно орієнтована. Економіко-математичний аналіз взаємозв'язку ключових показників сталого розвитку доводить, що існує пряма математична залежність між ними та зовнішніми факторами, до яких було включено ціни на зовнішньому ринку, його місткість та рівень концентрації.

Для визначення бар'єрів мобільності, першочергових напрямів стратегії сталого економічного розвитку проведено групування підприємств. Воно спрямоване на виокремлення найбільш чутливих стратегічних змін, до яких схильні підприємства однієї групи, вираховування впливу їх при формуванні та розвитку програми конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку.

Здійснення групувань підприємств з подальшим аналізом отриманих результатів дозволяє виявляти закономірності, характерні особливості фінансово-економічного стану підприємств, що увійшли до тієї чи іншої групи. Отримані висновки можуть бути використані керівництвом підприємств для прийняття управлінських рішень, а також органами державної влади при складанні програм розвитку або реформування підприємств, розробці ефективних заходів з підтримки підприємств, а також при розробці цільових регіональних програм.

Для наочності групування складено карти стратегічних груп, що дозволяє врахувати процеси сталого розвитку, які відбуваються у галузі. Карта стратегічних груп – схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі в розрізі груп підприємств-конкурентів, які займають близькі позиції на ринку і конкурують між собою на підставі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів. Підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, можуть мати такі ознаки спорідненості: порівнянна номенклатура продукції; однакові типи каналів розподілу продукції; подібний ступінь вертикальної інтеграції; аналогічні сервіс і технічна допомога, що надаються покупцям; використання практично тотожних якостей та характеристик продукції у розрахунку на родинні типи і потреби покупців; інтенсивне використання реклами в засобах масової інформації; залежність від ідентичних технічних підходів; однакові ціни і якість продукції. Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи [3].

Кількість підприємств, що входять до стратегічних груп, залежить від галузі, до якої належать підприємства. Кожна стратегічна група має бути

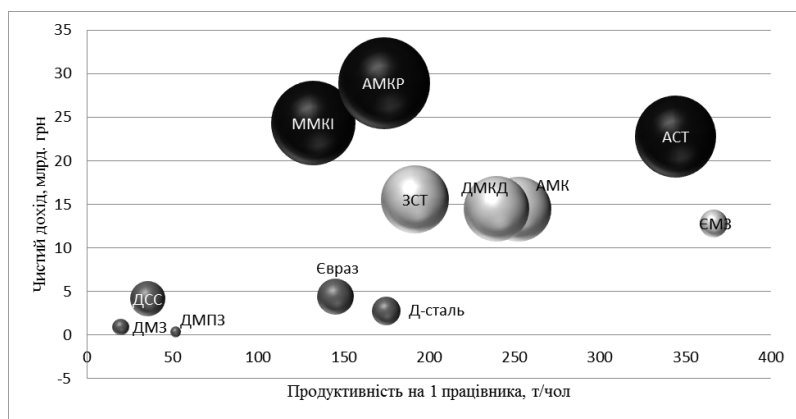
наділена певними характеристиками і параметрами, які зможуть визначати відмінності між групами та давати характеристику підприємству обраної групи. Такими характеристиками є фактори конкурентоспроможності, згідно з якими необхідно аналізувати галузі та формувати стратегічні групи.

Карти стратегічного групування конкурентів являють собою двовимірну матрицю різних пар характеристик (бар'єрів стратегічного групування конкурентів). Для визначення конкурентних позицій на ринку підприємств використовується графічний метод відображення стратегічних конкурентів. Процедура графічного стратегічного групування конкурентів складається з побудови карт стратегічних груп конкурентів. При побудові карт стратегічного групування конкурентів враховується, що змінні (бар'єри), які використовуються для їх побудови, мають відображати суттєві відмінності конкурентів. Також необхідно, щоб змінні карти стратегічного групування мали дискретний характер. Обов'язковою умовою є некорельований характер взаємодії змінних карти між собою.

Аналіз стратегічних груп за допомогою «карт стратегічних груп галузі» виконується в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють дві з них.
2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.
3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».
4. Об'єкти, що опинилися близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.
5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло [4]. Доцільно, щоб загальний обсяг продажів підприємств стратегічної групи в галузі був пропорційний до радіуса кола.

Для наочної демонстрації змін, які відбулися у кожній групі, складено карти стратегічних груп на 2016 р. (рис. 1).



**Рис. 1. Карта стратегічних груп підприємств чорної металургії за рівнем продуктивності на 1 працівника у 2016 р.**  
(побудовано авторами на підставі даних [5; 6])

Посилення або послаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Підприємства можуть переходити в інші стратегічні групи, коли змінюються їхні параметри. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Необхідно правильно оцінити нове місце підприємства у стратегічній групі та його конкурентну середу.

Поділ на групи ґрунтувався на факторах, які відображені на осі у, яким було присвоєно критерії. Варто відзначити, що ця градація прийнятна щодо становища підприємств на ринку і в 2016, і в 2001 рр. У результаті дослідження отримано три групи підприємств чорної металургії (табл. 2).

Таблиця 2

**Групування металургійних підприємств станом на 2016 р.  
(згруповано авторами за даними [5; 6])**

Група	Підприємства
Великі підприємства (ВП)	ПрАТ «МК «Азовсталь»
	ПрАТ «ММК ім. Ілліча»
	ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»
Крупні підприємства (КП)	ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»
	ПАТ «Дніпровський металургійний »
Середні підприємства (СП)	ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна»
	ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпровський металургійний завод»

При розгляді таких факторів, як чистий дохід і продуктивність, можна говорити про те, що у розглянутий період темпи розвитку групи підприємств «КП» найвищі. Частка в сукупному доході збільшилася на 9%, при зниженні частки групи «ВП» на 5% і групи «СП» на 4%. Продуктивність на одного працівника зросла на 92 т/чол., у групи «ВП» +50 т/чол. і у групи «СП» – 25 т/чол.

На підставі проведеного групування можна здійснити комплекс заходів щодо розробки програми сталого економічного розвитку промислового підприємства, а саме: формування інформаційно-аналітичних показників, розрахунок індексів стійкості, формування шкали оцінювання, розрахунок групових показників стійкості. Це дозволяє встановити залежність між переліченими змінними і виявити ефективні альтернативи за критерієм сталого розвитку. Створення стратегічних альянсів сприятиме забезпеченню фінансової безпеки, стабільності та конкурентоспроможності промислового підприємства та є основою для розробки комплексної програми сталого економічного розвитку.

**Висновки.** Під стійким розвитком промислового підприємства слід розуміти відповідь на питання щодо формування глобальних ризиків і викликів. Це нова управлінська філософія, яка передбачає переосмислення ролі підприємства в соціально-економічному розвитку, високий рівень відпові-

дальності в економічній, екологічній та соціальній сферах. Здійснення групування промислових підприємств за внутрішніми факторами, що обумовлюють сталий розвиток їхньої діяльності, дозволяє визначити вплив найбільш істотних факторів, виявити закономірності й тенденції розвитку господарюючих суб'єктів у межах певної групи для класифікації явищ, процесів, причин, змін і сформуванню відповідну стратегію.

### Список використаних джерел

1. Мельник Л.Г. Рождение сестейновой экономики: опыт ЕС и практика Украины в свете III и IV промышленных революций: монография / Л.Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2017. – 432 с.
2. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/.../UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/.../UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf)
3. Цілі сталого розвитку 2016–2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>
4. Стеблянюк І.О. Програмно-цільове управління в системі стійкого розвитку національної економіки / І.О. Стеблянюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 20. – С. 38–42.
5. Металургія України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://metallurgy.at.ua>.
6. Металургпром: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metallurgprom.dp.ua/>

### References

1. Mel'nyk, L.H. (2017). *Rozhdenye sestejnovoj ekonomyky : opyt ES y praktyka Ukrainy v svete III y IV promyshlennykh revoliutsyj* [Formation of the prerequisites for a sustainable Economy new development]. Sumy, Universytets'ka knyha, 432 p.
2. *Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku* [Strategy of sustainable development of Ukraine for the period up to 2030]. Available at: [www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/.../UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/.../UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf) (accessed 26 October, 2016)
3. *Tsili staloho rozvytku 2016-2030* [The goals of sustainable development 2016-2030]. Available at: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (Accessed 01 October, 2017).
4. Steblianko, I.O. (2015). *Prohramno-tsil'ove upravlinnia v systemi stijkoho rozvytku natsional'noi ekonomiky* [Program-target management in the system of sustainable development of the national economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. No. 20, pp. 38-42.
5. *Metallurhiia Ukrainy* [Metallurgy of Ukraine]. Available at: [www.metallurgy.at.ua](http://www.metallurgy.at.ua) (accessed 10 October, 2017).
6. Metallurgprom. Available at: [www.metallurgprom.dp.ua/](http://www.metallurgprom.dp.ua/) (accessed 10 October, 2017).

Обоснована необхідність дотримання промисловими підприємствами в сучасних умовах принципів стійкого розвитку. Предложені ключові показники контролю ефективності впровадження системи управління стійким розвитком промислового підприємства, моніторинг яких необхідно здійснювати по періодам один, три і десять – дванадцять років. Проведена групування металургічних підприємств по внутрішнім факторам діяльності, обумовлюючим розвиток і зміни в діяльності підприємств, що дозволяє виявити закономірності і тенденції розвитку господарюючих суб'єктів в межах певної групи. Предложено введення комплексу заходів в межах програми стійкого економічного розвитку промислового підприємства, а саме: формування інформаційно-аналітичних показників, розрахунок індексів стійкості, формування шкали оцінювання, розрахунок групових показників стійкості. Все це буде сприяти зростанню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку.

**Ключові слова:** *стійке розвиток, металургічні підприємства, групування, складові стійкого економічного розвитку, карта стратегічних груп.*

In the article the necessity for industrial enterprises to comply with the principles of sustainable development at the present stage of development is substantiated. Key indicators of control over the effectiveness of the implementation of the sustainable development management system of an industrial enterprise are proposed, monitoring of which should be carried out for periods of one, three and ten to twelve years. The grouping of metallurgical enterprises on the internal factors of the activity that determine the development and changes in the activity of enterprises is made, which makes it possible to identify patterns and trends in the development of economic entities within a certain group. The introduction of a set of measures in the framework of the program of sustainable economic development of an industrial enterprise, namely: the formation of information-analytical indicators, the calculation of stability indices, the formation of an assessment scale, the calculation of group Indicators of sustainability. All this will contribute to the growth of competitiveness of domestic enterprises in the world market.

**Key words:** *sustainable development, metallurgical enterprises, grouping, components of sustainable economic development, map of strategic groups.*

*Одержано 23.09.2017.*