

addition, the main groups of indicators included in the proposed comprehensive index of cross-cultural differentiation of the organization's staff are presented, and the logic of including individual private indicators is characterized. Finally, the interrelation between the types of cross-cultural differences in the organization and the proposed index of cross-cultural differentiation of the organization's staff is demonstrated.

**Key words:** cross-culturalism, management, model, personnel management, index of cross-cultural differentiation.

УДК 330.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.127

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНКА, ПРОЄКТ ТА МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

**КУДРЯВЦЕВ В. М.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: slavkudr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7617-6390

**Анотація.** Метою даної роботи є удосконалити методіку оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства, а також розробити проєкт та механізм інтеграції стратегії сталого розвитку, як одну з функціональних стратегій концепції маркетинг-менеджменту для гармонізації інтересів з груп зацікавлених сторін. Для досягнення поставленої мети використано ряд сучасних загальнонаукових методів та прийомів дослідження, а саме: абстрактно-логічний, включаючи аналіз і синтез, індукцію та дедукцію; узагальнення – для здійснення огляду інформаційних джерел, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду; системного аналізу – з метою цілісного сприйняття об'єкта дослідження і комплексного аналізу зв'язків елементів у межах визначеної проблеми в цілому; проблемно-орієнтованого – для наукового обґрунтування методіки оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства.

У роботі розглянуто загальноприйнятні методичні підходи до оцінювання сталого розвитку, один з яких було взято за основу, децю змінено та доповнено індикаторами, що відображають зміст концепції маркетинг-менеджменту, враховують інтереси груп зацікавлених сторін, та вдосконалено з точки зору математичної логіки.

Було запропоновано виокремити окремий компонент сталості – ризикову сталість, під якою в широкому розумінні слова мають на увазі внутрішню властивість системи, що сприяє збереженню її цілісності в результаті різноманітних збурювальних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Також на основі удосконаленої методіки оцінювання рівня сталого розвитку транспортного підприємства було розроблено проєкт "Проєктування сталого розвитку транспортного підприємства", мета якого інтегрувати принципи концепції сталого розвитку у систему маркетинг-менеджменту підприємства.

Впровадження розробленої функціональної стратегії управління сталого розвитку транспортного підприємства здійснюється на основі інструментарію "Системи збалансованих показників", що дав змогу представити цілі для кожної сфери сталого розвитку у вигляді ієрархії та декомпозиції, узгодити загальні й приватні інтереси з

урахуванням інтересів, цілей підприємства та ключових груп зацікавлених сторін. Також було розроблено заходи, що включають використання інструментів маркетингових комунікацій для рефлексивної взаємодії із груп зацікавлених сторін, оперативного контролінгу для узгодження інтересів, процесів і цілей маркетинг-менеджменту.

Запропоновані в статті теоретичні висновки, підходи і рекомендації можуть бути використані для визначення рівня сталого розвитку транспортного підприємства, а також для впровадження механізму інтеграції стратегії сталого розвитку і системи маркетинг-менеджменту на основі інструментарію "Системи збалансованих показників" і контролінгу для гармонізації цілей ринково-орієнтованого управління підприємством та цілей, інтересів ключових груп зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** сталий розвиток, оцінка, проєкт, механізм, стратегія, маркетинг-менеджмент, група зацікавлених сторін.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх півтора століття транспортні підприємства займалися пошуком "рецептів" ефективного управління економічною стабільністю, здійснювали "виштовхування" своїх послуг на цільові ринки. Особливість постіндустріального періоду – економіка сталих підприємств – економіка "тяжіння" для зовнішніх і внутрішніх груп зацікавлених сторін (ГЗС) як протизвага економіці "виштовхування" для клієнтів. Слідом за періодом "примату виробництва" економіка "тяжіння" змінює місце внутрішніх і зовнішніх ГЗС у відтворювальному і вартісному ланцюжку підприємства, змушуючи його ставати на шлях орієнтації на задоволення їхніх інтересів.

Принципи сталого розвитку (СР) на глобальному рівні першочергово закріпила низка декларацій ООН, серед головних аспектів – повага до всіх інтересів та їхнє поєднання, підпорядкування індивідуальних інтересів і цілей загальним, динамічна рівновага, справедливість, партнерство та співпраця, захист цілісності глобальної системи докільця. Протягом останніх чотирьох десятиліть у спеціалізованій літературі широко обговорюють зміст і мету СР систем (гармонійного, збалансованого, рівноважного, контрольованого), зокрема підприємства. Мета СР пов'язана з управлінням станом взаємозалежних і взаємодоповнюючих систем: людина, біосфера та економічні системи. Також проводиться активна науково-методична робота з формування механізмів СР, у тому числі на основі інтеграції та гармонізації економічних, соціальних й екологічних цілей підприємства з інтересами суспільства загалом, інтересами та цілями ГЗС.

Концепція маркетинг-менеджменту підприємства (ММ) полягає у встановленні причинно-наслідкового зв'язку між рівнем

інтеграції маркетингу в загальну систему управління, рівнем задоволеності інтересів груп зацікавлених сторін, які взаємодіють з підприємством із приводу ресурсного обміну, та результативністю всієї управлінської діяльності – ринковою орієнтацією; досягнення цілей ММ, а отже, і задоволення інтересів його суб'єкта досягається за умови гармонізації інтересів із ГЗС за допомогою обміну. Суб'єкт ММ реалізує свої інтереси і цілі управління підприємством через формування умов для реалізації інтересів ГЗС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження, що стосуються концептуального обґрунтування теорії сталого розвитку економічних систем різного рівня, розглядаються у працях таких вітчизняних та іноземних науковців, як: Зеркалова Д., Калінеску Т., Біанчі П., Загорський В., Лібанова Е., Бязрова В., Васильєва В., Урсул А., Бузько І., Андрушківа Б., Антонюк В., Васильчук І., Микитенко В., Новікова М., Вишиванюк М., Галгаш Р., Гаркушенко О., Ліпич Л., Мельник Л., Павліха Н., Семененко І. та ін. [1-2].

Науковими дослідженнями питань оцінки рівня сталого розвитку підприємства, побудови ефективного механізму управління стійким розвитком займалися: Лепейко Т., Ніценко В., Зеткіна О., Севастьянова А., Медведєв В., Гришова І., Мельник Л., Баланович А., Квятковська Л., Горячева К., Демидова І., Капелюшна Т., Тарасенко І. та ін.

У теперішній час в українських науковців існують різні підходи до оцінки рівня сталого розвитку підприємств.

Тарасенко І. в своїй роботі пропонує здійснювати оцінку рівня сталого розвитку підприємства за допомогою інтегрального показника, що включає виробничо-технологічну ефективність, фінансово-економічну ефективність, соціально-екологічну ефективність, організаційно-інформаційну ефективність, економічну результативність бізнесу, екологічну результативність бізнесу, соціальну результативність бізнесу.

Згідно з точкою зору вченого, на різних етапах розвитку та для різних суб'єктів, залежно від їх потенціалу та готовності до впровадження принципів сталого розвитку, складові ефективності матимуть різну вагомість [3].

Підхід до оцінки ефективності механізму управління сталим розвитком, який пропонує Капелюшна Т., базується на використанні статико-динамічного підходу. Цей підхід передбачає дослідження ефективності у часі та дозволяє оцінити стабільність розвитку підприємства протягом аналізованого періоду. Визначення загального коефіцієнта стабільності розвитку підприємства здійснюється шляхом розрахунку інтегрального індексу зміни групи показників для кожного з бізнес-процесів [4].

Дещо спрощений підхід до оцінки рівня сталого розвитку підприємства викладений у роботі Ніценко В. Інтегральний показник сталого розвитку за запропонованою методикою автора обчислюється, як середньгеометричне таких складових: інтегральний показник економічної стійкості; інтегральний показник соціальної стійкості; інтегральний показник екологічної стійкості; інтегральний показник технологічної стійкості [5].

Цей підхід було взято за основу автором роботи [6] та вдосконалено. У рамках дослідження коефіцієнти, що дають змогу оцінити сталий розвиток підприємства, були розділені за двома групами, спираючись на сформовані якісні та кількісні цілі. Таким чином, відмінною рисою запропонованої оцінки є цільовий підхід, що дає змогу оцінити сталий розвиток підприємства відповідно до його якісних і кількісних характеристик у кожній зі сфер сталого розвитку (соціальної, екологічної, економічної, технологічної), при цьому враховуючи їхню взаємодію за рівнями.

Потрібно відзначити методологічний підхід до оцінки рівня сталого розвитку промислового підприємства, який представлений Андрушківим Б. Автор стверджує: «Необхідність побудови системи індикаторів досягнення сталого розвитку підприємства та їх аналіз обумовлено ступенем впливу підприємства або його намірами в майбутньому щодо поліпшення або деградації економічних, екологічних та соціальних умов, процесів розвитку і тенденцій на місцевому, регіональному і глобальному рівнях. Загалом індикатори сталого розвитку групують залежно від їх функціонального призначення: економічна складова сталого розвитку відображає аналіз впливу підприємства на економічний стан зацікавлених сторін і на економічні системи на місцевому, регіональному і глобальному рівнях; дані про екологічну складову сталого розвитку

характеризують вплив підприємства на системи живої і неживої природи, тобто землю, повітря, воду і екосистеми; дані про соціальну складову сталого розвитку характеризують вплив нормативно-правового забезпечення на організації соціальних систем, у межах яких вона функціонує. Поряд з основними індикаторами, що характеризують рівень досягнення сталого розвитку підприємства з точки зору його «корисності» для місцевого регіонального та національного розвитку необхідно аналізувати ще й якісні індикатори для кожної компоненти сталого розвитку зокрема» [7].

**Невирішені складові загальної проблеми.** У сучасних умовах підприємства можуть працювати більш стабільно, але без сформованого механізму інтеграції стратегії сталого розвитку, як однієї з функціональних стратегій концепції маркетинг менеджменту для гармонізації інтересів з ГЗС вирішення цього завдання практично неможливе. Подібний механізм зможе перешкоджати порушенню рівноваги і виникненню критичних явищ на окремих підприємствах транспорту. Керівництво організацій під час вибору напряму діяльності потребує такого механізму сталого розвитку, який буде здатний врахувати всі особливості господарської та фінансової діяльності, а також швидко реагувати на будь-які зміни цілей підприємства, ґрунтуючись на концепції маркетинг менеджменту. Побудова такого механізму дасть змогу організації стабільно функціонувати, а так само забезпечити безкризове існування незалежно від впливів різного походження.

Недостатня розробленість концептуальних і методичних аспектів формування механізму інтеграції стратегії сталого розвитку, як однієї з функціональних стратегій концепції маркетинг менеджменту для гармонізації інтересів з ГЗС, а так само оцінювання ступеня сталого розвитку вимагає поглиблення економіко-теоретичних досліджень у даній галузі.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї роботи є удосконалити методикку оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства, а також розробити проєкт та механізм інтеграції стратегії СР, як одну з функціональних стратегій концепції маркетинг менеджменту для гармонізації інтересів з ГЗС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існуючі визначення поняття "сталий розвиток" мають безмежну смислову

місткість, а проведені узагальнення дозволили виокремити в ньому такі ключові характеристики: економічні, соціальні, екологічні, антропоцентричні, інституційні. Механізм реалізації самої концепції як на рівні суспільства, так і на рівні окремого підприємства пов'язаний з низкою складнощів, з моральною стороною людини, передбачає зміну якісного змісту цілей управління, контент процесів виробництва і споживання благ. Під забезпеченням сталості системи розуміється підтримання певного рівня її гомеостазу за допомогою постійного застосування негативних і позитивних механізмів зворотного зв'язку, що утримують або трансформують стан системи.

Таким чином, викладене вище дає змогу уточнити поняття "сталого розвитку підприємства" – це здатність підприємства як суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, керуючи процесом динамічних змін за рахунок підтримання гармонії своїх інтересів і цілей з інтересами та цілями ГЗС, застосовуючи негативні та позитивні механізми зворотного зв'язку за прояву різноманітних екзогенних та ендогенних впливів, при цьому всі підцілі (управлінські, економічні, екологічні, соціальні, ризикові) узгоджені між собою, зміцнюються, а також укріплюються, а також утримуються в стабільному стані [8]. Зазначимо, що інтерес розглядається як елемент у системі "мотив (стимул) – потреба – інтерес – мета (активність)". Оцінку СР підприємства можуть проводити як суб'єкт ММ, так і різні ГЗС для ухвалення відповідних рішень про вступ у відносини ресурсного обміну. Але з урахуванням концепції ММ зовнішню і внутрішню сталість підприємства розглядатимемо крізь призму інтересів і цілей відповідно зовнішніх і внутрішніх ключових ГЗС, що повинно відображатися на всіх організаційних процесах, на корпоративній, функціональних та інструментальних стратегіях, виборі методів управління тощо.

З точки зору гармонійного підходу мета СР підприємства пов'язана з необхідністю:

- 1) формування і підтримки гармонійної внутрішньої структури підприємства;
- 2) розв'язання суперечностей між сферами СР: економічною, соціальною та екологічною (різні аспекти останніх двох сфер сталості багато в чому є невід'ємною частиною економічних рішень);

3) розв'язання суперечностей між зростаючими економічними потребами та обмеженими ресурсами для їх задоволення;

4) попередження і нівелювання конфліктів між економічними, соціальними, екологічними інтересами та їхніми пріоритетами;

5) використання механізмів розв'язання складного і суперечливого завдання справедливого розподілу створюваних благ та/або багатства між ГЗС.

Отже, СР підприємства можна також розуміти як процес усвідомленого вибору суб'єктом ММ напрямів діяльності підприємства для забезпечення економічної, соціальної та екологічної результативності за рахунок підготовки та ухвалення управлінських рішень через рефлексивний вплив на інтереси ключових ГЗС і підвищення ринкової орієнтації.

Виникнення і розвиток концепції СР зруйнувало цілісність фундаменту традиційної економіки – необмежене економічне зростання підприємства. Протягом індустріального періоду розвитку суспільства в гонитві за зростанням кількісних економічних показників фірми (прибуток, виторг) соціальні та екологічні цілі розвитку відходили на задній план.

Управління СР будується на людському (гомеостаз системи "людина"), екосистемному (гомеостаз біосфери), економічному (гомеостаз економічних систем) вимірах [9]. Наукове узагальнення спеціалізованої літератури підтверджує, що триває активна науково-методична робота з розроблення кількісного та/або якісного вимірювання СР підприємств [10 - 12]. Пропоновані підходи у своїй основі мають низку суперечливих моментів: часто не проходять апробацію, що знижує практичну придатність; відсутня єдність структури сфер СР; висока варіативність показників та індикаторів вимірювання досягнутого рівня СР за їхньої або надлишковості, дублювання або обмеженості; інтегральні оцінки СР мають різні одиниці виміру та шкали для інтерпретації результатів; порушується математична логіка. Таким чином, досі не вироблено загальноприйнятих методичних підходів до оцінювання УР, один з яких було запропоновано автором [6]. Цей підхід було взято за основу, дещо змінено та доповнено індикаторами, що відображають зміст концепції ММ, враховують інтереси ГЗС та вдосконалено з точки зору математичної логіки (табл. 1).

Таблиця 1

## Удосконалена методика оцінки рівня сталого розвитку підприємства

<b>1. Інтегральний показник економічної сталості (<math>Y_{EK}</math>)</b>	
$Y_{EK} = \sum a_n \cdot Y_n$	
де $a_n$ - вага $n$ -го узагальненого показника сталості, що визначається експертним методом; $Y_n$ - $n$ -й узагальнений показник фінансової, ринкової, організаційної, виробничої, техніко-технологічної, інвестиційної сталості	
<b>1.1. Узагальнений показник фінансової сталості (<math>\Phi_C</math>)</b>	
<p style="text-align: center;">Первісно</p> $\Phi_C = \sqrt[4]{K_{ПЛ} \cdot K_{ФЗ} \cdot K_{П} \cdot K_{АВ} \cdot K_{ФВ} \cdot K_{М} \cdot K_{ПА} \cdot M_{СК} \cdot K_{ЗВК}}$ <p>де <math>K_{ПЛ}</math> - коефіцієнт поточної ліквідності; <math>K_{ФЗ}</math> - коефіцієнт фінансової залежності; <math>K_{П}</math> - коефіцієнт покриття відсотків (рекомендується виключити); <math>K_{АВ}</math> - коефіцієнт автономії; <math>K_{ФВ}</math> - коефіцієнт фінансового важеля; <math>K_{М}</math> - коефіцієнт маневреності; <math>K_{ПА}</math> - коефіцієнт постійного активу (рекомендується виключити або <math>K_{ПА}</math>, або <math>K_{М}</math>, оскільки в сумі вони дорівнюють одиниці і після нормалізації матимуть однакові значення); <math>M_{СК}</math> - мультиплікатор власного капіталу (рекомендується виключити, оскільки дорівнює <math>K_{ФЗ}</math>); <math>K_{ЗВК}</math> - коефіцієнт забезпеченості власними коштами</p>	<p>Рекомендовані додатково індикатори: <math>K_{ФС}</math> - коефіцієнт фінансової стійкості (відношення власного капіталу і довгострокових зобов'язань до валового балансу); <math>K_{СПВК}</math> - коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів.</p> <p>Тоді</p> $\Phi_C = \sqrt[8]{K_{ПЛ} \cdot K_{ФЗ} \cdot K_{АВ} \cdot K_{ФВ} \cdot K_{М} \cdot K_{ЗВК} \cdot K_{ФС} \cdot K_{СПВК}}$
<b>1.2. Узагальнений показник ринкової сталості (<math>P_C</math>)</b>	
<p>Первісно <math>P_C = \sqrt[4]{K_{ОП} \cdot \chi_p \cdot K_{МВ} \cdot K_{ОБ}}</math></p> <p>де <math>K_{ОП}</math> - коефіцієнт зміни обсягу продажів; <math>\chi_p</math> - коефіцієнт (зміни) ринкової частки; <math>K_{МВ}</math> - коефіцієнт (зміни) маркетингових витрат; <math>K_{ОБ}</math> - коефіцієнт кількості оборотів товарних запасів</p>	<p>Рекомендовані додатково індикатори: <math>K_C</math> - коефіцієнт стабільності (збереження) клієнтів; <math>K_{ЗДК}</math> - коефіцієнт задоволеності клієнтів (або <math>K_{ІЗ}</math> - коефіцієнт "ідеальних замовлень"); <math>K_{РП}</math> - коефіцієнт рентабельності продажів (або коефіцієнт операційної рентабельності продажів); <math>K_{КП}</math> - коефіцієнт конкурентоспроможності продукції (відношення корисного ефекту до сумарних витрат на придбання та експлуатацію товару); <math>K_{УК}</math> - коефіцієнт утримання клієнтів (частка від ділення різниці між кількістю клієнтів на кінець періоду та кількістю нових клієнтів за цей самий період на кількість клієнтів на початок періоду).</p> <p>Тоді</p> $P_C = \sqrt[8]{K_{ОП} \cdot \chi_p \cdot K_{МВ} \cdot K_{ОБ} \cdot K_C \cdot K_{ЗДК} \cdot K_{РП} \cdot K_{КП} \cdot K_{УК}}$
<b>1.3. Узагальнений показник організаційної сталості (<math>O_C</math>)</b>	
<p>Первісно <math>O_C = \sqrt[3]{K_{ЕУ} \cdot K_{ЕОС} \cdot K_{ПУ}}</math>,</p> <p>де <math>K_{ЕУ}</math> - коефіцієнт ефективності управління; <math>K_{ЕОС}</math> - коефіцієнт економічності оргструктури підприємства; <math>K_{ПУ}</math> - коефіцієнт чистого прибутку на 1 працівника управління</p>	<p>Рекомендовані додатково індикатори: <math>K_B</math> - коефіцієнт витрат на управління; <math>K_K</math> - коефіцієнт керованості (ступінь середньої завантаженості кожного керівника, який керує певною кількістю підлеглих з урахуванням норм керованості).</p> <p>Тоді</p> $O_C = \sqrt[6]{K_{ЕУ} \cdot K_{ЕОС} \cdot K_{ПУ} \cdot K_B \cdot K_K}$
<b>1.4. Узагальнений показник виробничої сталості (<math>V_C</math>)</b>	
<p>Первісно <math>V_C = \sqrt[3]{K_{ВП} \cdot \Phi_B \cdot R_{ВІР}}</math>,</p> <p>де <math>K_{ВП}</math> - коефіцієнт виробничого потенціалу; <math>\Phi_B</math> - коефіцієнт фондовіддачі; <math>R_{ВІР}</math> - коефіцієнт рентабельності виробництва</p>	<p>Рекомендовані додатково індикатори: <math>K_{ІВВУ}</math> - коефіцієнт інтенсивного використання виробничого устаткування (відношення фактичної продуктивності устаткування за одиницю часу до проектної або планової продуктивності); <math>K_{ЕВВУ}</math> - коефіцієнт екстенсивного використання виробничого устаткування (відношення календарного або планового фонду часу роботи устаткування до фактичного); <math>K_{ОВМВ}</math> - коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва та матеріальних витрат (відношення індексу валового виробництва продукції до темпів зростання обсягів виробництва);</p> <p>Тоді</p> $V_C = \sqrt[6]{K_{ВП} \cdot \Phi_B \cdot R_{ВІР} \cdot K_{ІВВУ} \cdot K_{ЕВВУ} \cdot K_{ОВМВ}}$



Закінчення табл. 1

<b>1.5. Узагальнений показник техніко-технологічної сталості (ТС)</b>	
Первісно $ТС = \sqrt[3]{K_{ПОФ} \cdot K_{ОН} \cdot K_{ПР}}$ , де $K_{ПОФ}$ - коефіцієнт придатності основних фондів; $K_{ОН}$ - коефіцієнт оновлення основних фондів; $K_{ПР}$ - коефіцієнт приросту основних фондів	Рекомендовані додатково індикатори: $K_{ВФ}$ - коефіцієнт вибуття основних фондів; $K_{ЗФ}$ - коефіцієнт зносу основних фондів. Тоді $ТС = \sqrt[3]{K_{ПОФ} \cdot K_{ОН} \cdot K_{ПР} \cdot K_{ВФ} \cdot K_{ЗФ}}$
<b>1.6. Узагальнений показник інвестиційної сталості (ІС)</b>	
Первісно $ІС = \sqrt[4]{K_{ІА} \cdot K_{ІЮ} \cdot K_{НДДКР} \cdot K_{Ф}}$ , де $K_{ІА}$ - коефіцієнт інвестиційної активності; $K_{ІЮ}$ - коефіцієнт (зміни) інвестицій в основний капітал; $K_{НДДКР}$ - коефіцієнт (зміни) інвестицій у НДДКР; $K_{Ф}$ - коефіцієнт (зміни) фінансових інвестицій	Рекомендовані додатково індикатори: $K_{РІ}$ - коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу. Тоді $ІС = \sqrt[4]{K_{ІА} \cdot K_{ІЮ} \cdot K_{НДДКР} \cdot K_{Ф} \cdot K_{РІ}}$
<b>2. Інтегральний показник соціальної сталості (УС)</b>	
Первісно $УС = \sqrt[4]{K_{СК} \cdot K_{ВЗП} \cdot K_{НУТ} \cdot K_{З}}$ , де $K_{СК}$ - коефіцієнт стабільності кадрів; $K_{ВЗП}$ - коефіцієнт відношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати по промисловості; $K_{НУТ}$ - коефіцієнт забезпечення нормальних умов праці; $K_{З}$ - коефіцієнт заборгованості із виплати зарплати (рекомендується виключити)	Рекомендовані додатково індикатори: $K_{ЗП}$ - коефіцієнт задоволеності персоналу працею; $K_{СТК}$ - коефіцієнт сталості кадрів (відношення чисельності працівників, які пропрацювали в організації впродовж усього періоду, до середньої за цей період спискової чисельності працівників). Тоді $УС = \sqrt[4]{K_{СК} \cdot K_{ВЗП} \cdot K_{НУТ} \cdot K_{ЗП} \cdot K_{СТК}}$
<b>3. Інтегральний показник екологічної сталості (УЕКОЛ)</b>	
Первісно $УЕКОЛ = \sqrt[4]{K_{РТ} \cdot K_{ЗД} \cdot K_{ПЗ} \cdot P_{Р}}$ , де $K_{РТ}$ - коефіцієнт (ефективності) ресурсозберігаючих технологій; $K_{ЗД}$ - коефіцієнт забруднення довкілля; $K_{ПЗ}$ - коефіцієнт (ефективності) природоохоронних заходів; $P_{Р}$ - коефіцієнт природомісткості (відношення витрат природного капіталу (школа від забруднення природного середовища і вартість вилучених природних ресурсів) у вартісному вираженні до вартості виробленої продукції)	Рекомендовані додатково індикатори: $K_{ПВМР}$ - коефіцієнт повноти використання матеріальних ресурсів (відношення суми фактичних матеріальних витрат до суми матеріальних витрат, розрахованої виходячи з матеріальних витрат за плановими калькуляціями, перерахованими на фактичний випуск і номенклатуру продукції); $K_{ПВЕР}$ - коефіцієнт повноти використання енергетичних ресурсів (відношення суми фактичних витрат енергоресурсів до суми витрат енергоресурсів, розрахованої, виходячи з витрат енергоресурсів за плановими калькуляціями, перерахованими на фактичний випуск і номенклатуру). $K_{ВВ}$ - коефіцієнт відходоємності виробництва (відношення обсягу відходів (у вартісному вираженні) до вартості виробленої продукції); $K_{ЕП}$ - коефіцієнт екологічності продукції, що випускається (відношення кількості асортиментних одиниць, що відповідають встановленим екологічним показникам для довкілля під час виробництва, експлуатації та утилізації, до фактичної кількості асортиментних одиниць продукції, що випускаються). Тоді $У_{ЕБ} = \sqrt[4]{K_{РТ} \cdot K_{ЗД} \cdot K_{ПЗ} \cdot P_{Р} \cdot K_{ПВМР} \cdot K_{ПВЕР} \cdot K_{ВВ} \cdot K_{ЕП}}$
<b>4. Інтегральний показник ризикової сталості (УР)</b>	
Первісно $УР = \sqrt[4]{R_{ВТР} \cdot R_{ЗНШ}}$ , де $R_{ВТР}$ - показник ризику внутрішньої сталості підприємства; $R_{ЗНШ}$ - показник ризику зовнішньої сталості підприємства	Рекомендовані індикатори для оцінювання внутрішніх ризиків ( $R_{ВТР}$ ): імовірність фінансових ( $P_{Ф}$ ), маркетингових ( $P_{М}$ ), виробничих ( $P_{В}$ ), соціальних ( $P_{С}$ ), інвестиційних ( $P_{І}$ ), екологічних ( $P_{ЕКОЛ}$ ) ризиків відповідно. Рекомендовані індикатори для оцінювання зовнішніх ризиків ( $R_{ЗНШ}$ ): імовірність економічних ( $P_{Е}$ ), політичних ( $P_{П}$ ), соціально-демографічних ( $P_{СД}$ ), технологічних ( $P_{Т}$ ) ризиків відповідно. Тоді $R_{ВТР} = \sqrt[4]{P_{Ф} \cdot P_{М} \cdot P_{В} \cdot P_{С} \cdot P_{І} \cdot P_{ЕКОЛ}}$ ; $R_{ЗНШ} = \sqrt[4]{P_{Е} \cdot P_{П} \cdot P_{СД} \cdot P_{Т}}$ ; $УР = 1 - \sqrt[4]{R_{ВТР} \cdot R_{ЗНШ}}$
<b>5. Узагальнений показник СР транспортного підприємства (УСР)</b>	
$У_{СР} = \sqrt[4]{У_{ЕК} \cdot У_{С} \cdot У_{ЕКОЛ} \cdot У_{Р}}$	

У зазначеній спеціалізованій літературі в представлених методиках оцінювання УР підприємств автори, як правило, не розкривають техніку розрахунку використовуваних індикаторів. Це викликає певні труднощі при подальшій апробації методик.

Було запропоновано виокремити окремих компонент сталості – ризикову сталість, під якою в широкому розумінні слова мають на увазі внутрішню властивість системи, що сприяє збереженню її цілісності в результаті різноманітних збурювальних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як відомо, сума ймовірності сприятливого результату і ймовірності несприятливого результату (ризик) дорівнює одиниці. В удосконаленій методиці оцінки УР промислового підприємства ймовірність ризику – відносний показник, тобто відношення кількості несприятливих для події наслідків до загальної кількості всіх рівноможливих наслідків. Тому пропонується ризикову сталість підприємства оцінювати як різницю між одиницею і ймовірністю несприятливого результату, тобто інтегральна оцінка ризикової несталості  $U_{PH}$  дорівнює:

$$U_{PH} = \sqrt{P_{ВТР} \cdot P_{ЗНШ}} , \quad (1)$$

де  $P_{ВТР}$  – ризики несталості внутрішнього середовища підприємства;

$P_{ЗНШ}$  – ризики несталості зовнішнього середовища підприємства.

Тоді ризикову сталість підприємства  $U_P$  можна обчислити за формулою:

$$U_P = 1 - \sqrt{P_{ВТР} \cdot P_{ЗНШ}} . \quad (2)$$

Ризики внутрішнього і зовнішнього середовища за компонентами стійкості для розглянутих підприємств оцінювалися методом експертних оцінок.

Удосконалена методика оцінювання рівня сталого розвитку транспортного підприємства дасть змогу розробити щодо транспортного підприємства проєкт "Проєктування сталого розвитку транспортного підприємства". Мета проєкту – інтегрувати принципи концепції СР у систему маркетинг-менеджменту підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**Зміст проєкту "Проектування сталого розвитку  
транспортного підприємства"**

Етап проєкту	Зміст та основні результати
1	2
1. Діагностика економічної сталості підприємства	<p>Збір первинної інформації для проведення аналізу. Фінансовий аналіз, оцінка фінансової сталості. Маркетинговий аналіз, оцінка ринкової сталості. Аналіз менеджменту, оцінка організаційної сталості. Аналіз виробництва, оцінка виробничого потенціалу та виробничої сталості. Аналіз техніко-технологічної бази, оцінка техніко-технологічної сталості. Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності, оцінка інвестиційної сталості. Розроблення рекомендацій за результатами проведеного аналізу. Основний результат: підготовка звіту про результати проведеного аналізу та розробка економічної політики підприємства</p>
2. Діагностика соціальної сталості підприємства	<p>Збір первинної інформації для проведення аналізу. Кількісний і якісний аналіз персоналу підприємства. Аналіз оплати та умов праці на підприємстві. Аналіз якості трудового життя персоналу підприємства. Оцінка соціальної сталості підприємства. Розроблення рекомендацій за результатами проведеного аналізу. Основний результат: підготовка звіту про результати проведеного аналізу, розробка кадрової та соціальної політики підприємства</p>
3. Діагностика екологічної сталості підприємства	<p>Збір первинної інформації для проведення аналізу. Аналіз споживання електроенергії та води. Аналіз утворення (викидів) та утилізації забруднювальних речовин в атмосферу, що відходять від стаціонарних джерел. Аналіз утворення та утилізації відходів. Оцінка екологічної сталості підприємства. Основний результат: підготовка звіту про результати проведеного аналізу, розробка екологічної політики підприємства</p>
4. Діагностика ризикової сталості підприємства	<p>Збір первинної інформації для проведення аналізу. Виявлення внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства. Аналіз чинників внутрішніх і зовнішніх ризиків, оцінка їхнього рівня. Оцінка ризикової сталості підприємства. Основний результат: підготовка звіту про результати проведеного аналізу, розробка політики управління ризиками на підприємстві</p>

Закінчення табл. 2

1	2
5. Адміністрування СР підприємства	<p>Опис процесу управління СР підприємства за принципом циклу PDCA, зазначення на кожному етапі вхідних і вихідних даних Розроблення та затвердження корпоративного стандарту "Управління процесом сталого розвитку транспортного підприємства".</p> <p>Регламентация прав і відповідальності персоналу за досягнення цілей СР підприємства. Розроблення форм звітів.</p> <p>Формалізація цілей і планових показників (на основі методу "Збалансованих показників" у розрізі ключових ГЗС) і розроблення короткострокової стратегії управління СР.</p> <p>Основний результат: організація процесу управління СР відповідно до корпоративного стандарту і стратегічних показників</p>
6. Впровадження корпоративного стандарту	<p>Оцінка організаційної готовності до впровадження стандарту. Проведення семінарів і тренінгів з питань СР, а також управління процесом СР підприємства.</p> <p>Впровадження системи планування, аналізу та контролю індикаторів СР.</p> <p>Основний результат: наявність підготовлених і мотивованих управлінських кадрів, розробка механізму управління СР</p>
7. Моніторинг СР підприємства	<p>Проведення моніторингу СР підприємства.</p> <p>Встановлення відповідності між поточними (підсумковими) і плановими показниками (формалізованими цілями).</p> <p>Коригування стандарту (у разі потреби).</p> <p>Основний результат: підтвердження відповідності корпоративному стандарту і стратегічним цілям</p>

Цілі СР підприємства мають впливати з основної (загальної) мети, можуть бути подані у вигляді системи цілей (або як ієрархія, або як "дерево цілей"). Слідом за цим слід приступати до розроблення системи (карти) показників СР.

Впровадження розробленої функціональної стратегії управління СР транспортного підприємства здійснюється на основі інструментарію "Системи збалансованих показників", що дав змогу представити цілі для кожної сфери СР у вигляді ієрархії та декомпозиції, узгодити загальні й приватні інтереси з урахуванням інтересів, цілей підприємства та ключових ГЗС. Також було розроблено заходи, що включають використання інструментів маркетингових комунікацій для рефлексивної взаємодії з ГЗС, оперативного контролінгу для узгодження інтересів, процесів і цілей ММ (рис. 1).

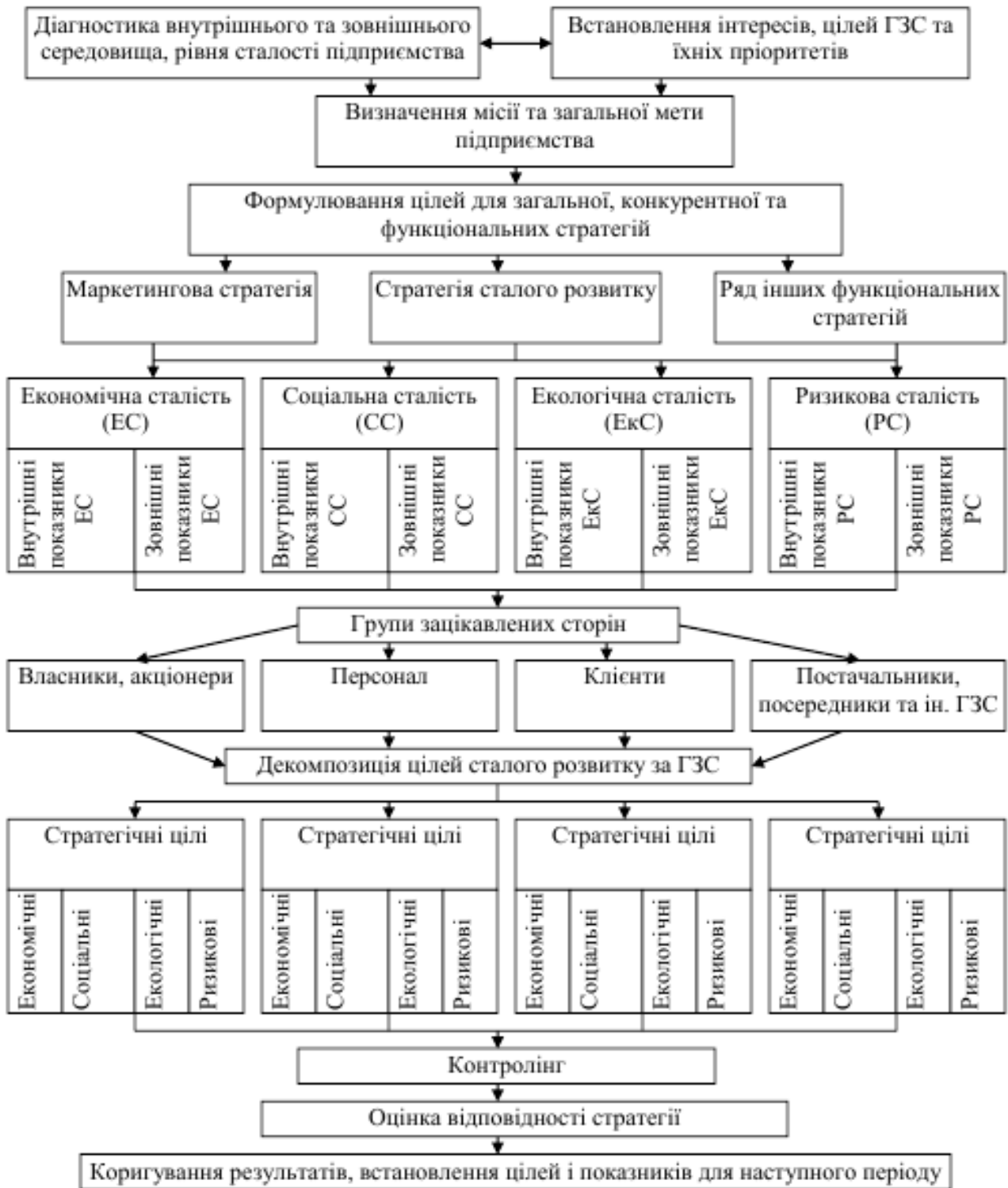


Рис. 1. Механізм інтеграції стратегії СР і системи ММ

**Висновки.** Під СР підприємства у проведеному дослідженні розуміють процес усвідомленого вибору суб'єктом ММ напрямів діяльності підприємства для забезпечення економічної, соціальної та екологічної результативності за рахунок підготовки та прийняття

управлінських рішень через рефлексивний вплив на інтереси ключових ГЗС і підвищення ринкової орієнтації. Гармонійне УР підприємства можна прийняти як одну з основних його цілей.

Теоретичні узагальнення як метод пізнання дали змогу вдосконалити методику оцінки СР транспортного підприємства. З урахуванням отриманих результатів розроблено проєкт СР транспортного підприємства. Також розроблено та прийнято до впровадження стратегію СР як одну з функціональних стратегій ММ. Розроблено механізм інтеграції стратегії СР і системи ММ на основі інструментарію "Системи збалансованих показників" та контролінгу для гармонізації цілей ринково-орієнтованого управління підприємством і цілей, інтересів ключових ГЗС.

Підвищення рівня СР транспортних підприємств можливе за низкою напрямів:

- по-перше, зниження зовнішніх ризиків за допомогою механізмів та інструментів державної транспортної політики за умови конвергенції та гармонізації інтересів, цілей із ключовими зовнішніми ГЗС (наприклад, між підприємствами та науково-освітніми центрами для виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт; між підприємствами та державою для надання їм фінансової підтримки у вигляді позик, внесків до статутного капіталу і т. д.);

- по-друге, за рахунок: 1) фінансового оздоровлення; 2) посилення маркетингової активності на зовнішніх ринках збуту для утримання наявних і залучення нових клієнтів за рахунок підвищення унікальності пропозиції; 3) поліпшення якості трудового життя персоналу за рахунок задоволення його інтересів; 4) підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів за рахунок раціоналізації використання ресурсів і наявної матеріально-технічної бази; 5) впровадження інноваційних технологій управління та організації на транспорті.

### Література

1. Etzion D., Aragon-Correa A. Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29. Is. 2. P. 147-155.

2. Daly Herman E. *Steady-State Economics*. Washington: Island Press, 1991. 318 p.

3. Тарасенко І. О. Динамічний аналіз потенціалу підприємства в системі управління сталим розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 21. С. 36-40.
4. Капелюшна Т. В. Оцінювання ефективності механізму управління сталим розвитком підприємства з використанням статико-динамічного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 69-74.
5. Ніценко В. С. Механізми забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агропродовольчої сфери на основі інтеграції. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2014. № 6. С. 131-146.
6. Кудрявцев В. М., Кудрявцева О. В. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Economics of transport complex - Економіка транспортного комплексу*. Харків: ХНАДУ. 2023. Вип. 42. С. 168-182.
7. Андрушків Б. М. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 2 (1). С. 6-17.
8. Телешевська С.М. Комплексна методика оцінки рівня сталого розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 6 (21). С. 78-81.
9. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049>. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.3.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.2) (дата звернення: 25.02.2024).
10. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: Монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
11. Шапуров О.О. Методичний підхід до оцінювання рівня інноваційного сталого розвитку промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 50-2. С. 167-176.
12. Сталій розвиток: світоглядна ідеологія майбутнього: монографія / за ред. акад. НААН України М. А. Хвесика. Київ: Вид-во ДУ Ін-ту економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2012. 465 с.

## References

1. Etzion, D., Aragon-Correa, A. (2016). Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*, 29, 147-155 [in English].
2. Daly Herman, E. (1991). *Steady-State Economics*. Washington: Island Press, 318 [in English].
3. Tarasenko, I.O. (2009). Dynamichnyj analiz potencialu pidpryjemstva v systemi upravlinnja stalym rozvytkom [Dynamic analysis of the potential of the enterprise in the management system of sustainable development]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*. 21. 36-40 [in Ukrainian].

4. Kapelyushna, T. V. (2016). Otsiniuvannia efektyvnosti mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva z vykorystanniam statyko-dynamichnoho pidkhdou [Estimation of efficiency of the mechanism of management of steady development of the enterprise with use of the static-dynamic approach]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 3, 69-74 [in Ukrainian].
5. Nitsenko, V. S. (2014). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemnytskykh struktur ahroprodovolchoi sfery na osnovi intehratsii [Mechanisms of ensuring sustainable development of business structures of the agri-food sector on the basis of integration]. *Visnyk KhNAU – Bulletin of KhNAU*, 6, 131-146 [in Ukrainian].
6. Kudriavtsev, V.M., Kudriavtseva, O.V. (2023). Metodyka otsinky rivnia staloho rozvytku transportnoho pidpriemstva [Methodology for assessing the level of sustainable development of transport enterprise] *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 42, 168-182 [in Ukrainian].
7. Andrushkiv, B. M. (2016). Innovacijni zasoby formuvannya koncepcii ocinyuvannya stalogo rozvytku u systemi: pidpriemstvo – galuz – region – derzhava (jevrintegracijni aspekty). [Innovative means of forming the concept of sustainable development assessment in the system: enterprise – industry – region – state (European integration aspects)]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 2 (1), 6-17 [in Ukrainian].
8. Teleshevska, S. M. (2015). Kompleksna metodyka otsinky rivnia staloho rozvytku pidpriemstv [A comprehensive methodology for assessing the level of sustainable development of enterprises]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 6 (21), 78-81 [in Ukrainian].
9. Shashyna, M., Mosiychuk, D. (2022). Parametrychni kharakterysty staloho rozvytku pidpriemstva [Parametric characteristics of sustainable development of the enterprise], *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 3. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049> [in Ukrainian].
10. Zahorskyy, V. S. (2018). Kontseptualni osnovy formuvannya systemy upravlinnya stalym rozvytkom ekoloho-ekonomichnykh system: Monohrafiya [Conceptual bases of formation of management system of sustainable development of ecological and economic systems: Monograph]. Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].
11. Shapurov, O.O. (2020). Metodychnyi pidkhdid do otsiniuvannia rivnia innovatsiinoho staloho rozvytku promyslovoho pidpriemstva. [Methodical approach to assessing the level of innovative sustainable development of an industrial enterprise] *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 50-2, 167-176 [in Ukrainian].
12. Khvesyk, M. A. (Ed). (2012). Stalyy rozvytok: svitohlyadna ideolohiya maybutnoho: Monohrafiya [Sustainable development: worldview ideology of the future: Monograph]. K.: Vyd-vo DU In-tu ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku NAN Ukrayiny [in Ukrainian].



## SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A TRANSPORT ENTERPRISE: ASSESSMENT, PROJECT, AND MECHANISM OF STRATEGY INTEGRATION

**KUDRIAVTSEV V.**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: slavkudr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7617-6390

***Abstract.** The aim of this study is to improve the methodology for assessing the level of sustainable development of a transport enterprise, as well as to develop a project and mechanism for integrating the strategy of sustainable development as one of the functional strategies of the marketing management concept for harmonizing interests with stakeholders. To achieve the set goal, a number of modern interdisciplinary research methods and techniques were used, including abstract-logical methods such as analysis and synthesis, induction and deduction; generalization - for reviewing information sources, studying domestic and foreign experience; systemic analysis - for a comprehensive understanding of the research object and a complex analysis of relationships between elements within the defined problem as a whole; problem-oriented approach - for scientific justification of the methodology for assessing the level of sustainable development of a transport enterprise.*

*The study discusses widely accepted methodological approaches to assessing sustainable development, one of which was taken as a basis, slightly modified and supplemented with indicators reflecting the content of the marketing management concept, taking into account the interests of stakeholders, and improved in terms of mathematical logic. It was proposed to distinguish a separate component of sustainability – risk sustainability, which generally refers to the internal property of a system that contributes to preserving its integrity in the face of various disruptive influences from the external and internal environment.*

*Furthermore, based on the improved methodology for assessing the level of sustainable development of a transport enterprise, a project "Designing Sustainable Development of a Transport Enterprise" has been launched. Its goal is to integrate the principles of the concept of sustainable development into the enterprise's marketing management system.*

*The implementation of the developed functional strategy for managing the sustainable development of a transport enterprise is based on the Balanced Scorecard toolkit, which allowed presenting goals for each area of sustainable development in the form of a hierarchy and decomposition, aligning general and specific interests, taking into account the interests, goals of the enterprise, and key stakeholders. Measures were also taken, including the use of marketing communication tools, for reflexive interaction with stakeholders, operational controlling to align interests, processes, and goals of marketing management.*

*The theoretical conclusions, approaches, and recommendations proposed in the article can be used to assess the level of sustainable development of a transport enterprise and to implement a mechanism for integrating the strategy of sustainable development and the marketing management system based on the Balanced Scorecard toolkit and controlling to harmonize the goals of market-oriented enterprise management and the goals, interests of key stakeholders.*

**Key words:** sustainable development, assessment, project, mechanism, strategy, marketing management, stakeholder group.