

А. І. Боровий

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЕТАПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У статті досліджено основні цілі та характеристики корисності аспектів концепції сталого розвитку підприємництва, обґрунтовано роль сталого розвитку в підприємницькій діяльності. Визначено цілі, етапи та інструменти впровадження сталого розвитку для підприємств. Проаналізовано групи, що впливають на підприємницьку діяльність. Розглянуто процес планування діяльності підприємства на основі концепції сталого розвитку. Досліджено організаційну культуру, що підтримує сталий розвиток підприємства. Відображено основні проблеми та можливості сталого розвитку підприємництва. Запропоновано механізм для забезпечення реалізації політики сталого розвитку та підтримки внутрішньої системи моніторингу на підприємстві.

Ключові слова: *стійкість; розвиток; сталий розвиток; підприємницька діяльність; сталий розвиток підприємства.*

Постановка проблеми. Глобалізаційні зміни в економіці, посилення конкуренції в умовах жорсткого середовища та динамічної зміни зовнішніх чинників приводять до постійного пошуку підприємствами шляхів адаптації до сучасних умов функціонування у контексті концепції сталого розвитку. Одним із важливих чинників, який сприяє швидкій адаптації підприємств, є ефективний набір інструментів управління, що базується на концепції стійкості. Успішне дотримання цілей сталого розвитку на підприємстві дасть змогу забезпечити формування довгострокової конкурентоспроможності та мінімізує потенційні ризики фінансово-господарської діяльності підприємства.

Прийняття збалансованих та обґрунтованих управлінських рішень, оцінка реального рівня діяльності підприємства потребують впровадження системи моніторингу, що не лише відслідковує всі процеси розвитку, а й дає прогноз на майбутнє.

Протягом багатьох років провідні українські наукові установи (Міністерство освіти і науки України, Інститут прикладного системного аналізу) займаються розробкою спільної системи, яка дозволила б оцінити рівень сталого розвитку в глобальних умовах. Внутрішні зміни, пов'язані з управлінням сталим розвитком на підприємстві, багатокомпонентні та поетапні і потребують детального вивчення як методології, так і реалізації.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Питанням сталого розвитку підприємництва присвячені праці Гришаківа К., Шмідта Н., Шандової Е., Василенко В., Грязнова А., Епіфанова Л., Прохорова В., Чимитова Д., Даниленка В. та ін. Слід підкреслити, що концепція сталого розвитку фокусується не лише на нинішній генерації, а й наголошує на майбутніх поколіннях та їх невизначених потребах. Це спостереження відноситься до поняття Дж. Елкінгтона, який першим запропонував паралельний їх розгляд і балансування – так звана потрійна нижня лінія.

Незважаючи на те, що сталий розвиток підприємництва в Україні активно обговорюється, здійснюється пошук вирішення проблем, сам механізм управління сталим розвитком підприємства потребує подальшого вдосконалення.

Постановка завдання. Метою дослідження є висвітлення основних етапів та інструментів впровадження сталого розвитку на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні принципи концепції сталого розвитку присутні практично у всіх сферах життя, відіграють ключову роль у зусиллях по захисту навколишнього середовища, діяльності для громади та економічного розвитку. Одним із «бенефіціарів» цієї концепції є підприємства – як малі, так і ті, що мають глобальний потенціал. Майже в кожній організації більшою чи меншою мірою використовуються засади сталого розвитку, але перш за все ці організації повинні пройти кілька кроків, які приводять до повної реалізації концепції сталого розвитку та її застосування в практичних умовах.

Орієнтація підприємств на концепцію сталого розвитку допомагає їм збільшувати свою частку ринку та отримати конкурентну перевагу. Підприємства, що реалізують концепцію сталого розвитку, сприяють підвищенню ефективності та продуктивності всього підприємства (рис. 1).

Реалізація екологічних та соціальних аспектів не може бути здійснена без усвідомлення основної мети діяльності підприємства – максимізації прибутку.



Рис. 1. Основні цілі та переваги концепції сталого розвитку підприємництва

Стале управління підприємством складається з семи етапів [1]:

1. Проведення аналізу груп за загальними інтересами.
2. Визначення принципів та цілей сталого розвитку підприємництва.
3. Розробка та реалізація погодженого плану.
4. Розвиток організаційної культури, що підтримує сталий розвиток.
5. Розробка заходів з вимірювання та стандартів.
6. Підготовка звітів.
7. Підтримка внутрішньої системи моніторингу.

Перший етап – проведення аналізу груп за загальними інтересами – необхідний для виявлення всіх груп, на які має вплив підприємство шляхом вжитих ним заходів. У процесі такого аналізу розглядаються питання та інформаційні потреби всіх цих груп. Існування та діяльність підприємств нерозривно пов'язані не тільки з глобальним середовищем, але і з місцевою спільнотою, в якій воно функціонує. Під час ведення бізнесу підприємство має зберігати повагу до людської гідності та прагнути до збереження довкілля.

У період з початку минулого століття (до 60-х років) компанії були зосереджені на максимізації прибутку, незалежно від надмірної експлуатації сировини або використання трудових ресурсів, і не піклувалися про стан найближчого соціального середовища, тобто проводили політику "максимального розвитку". Проте зараз компанії працюють у складніших умовах і мають справу з численними нормативними актами, незалежно від того, чи є вони юридичними чи соціальними організаціями. Визначення груп інтересів, зосереджених навколо компанії, не лише є ключовим елементом сталого розвитку, але також приводить до більшої соціальної відповідальності [2].

Аналіз починається з визначення груп, які впливають на діяльність компанії. Ці групи складаються з акціонерів, кредиторів, регуляторів, працівників, клієнтів, постачальників та всього соціального середовища. Ці групи також є людьми, котрі, на їхню думку, впливають на компанію – через середовище або через соціальний капітал. Після ідентифікації кожної групи інтересів компанія повинна розглянути будь-який вид бізнесу та його місце. Аналіз має застосовуватися для визначення

наслідків від підприємницької діяльності та їх впливу на природне середовище, місцеве середовище та майбутні покоління. З цією метою компанія повинна чітко сформулювати потреби та очікування кожної з визначених груп [3].

Проведений аналіз також може виявити конфлікт інтересів. Наприклад, корпоративні клієнти очікують нових екологічно чистих продуктів, а працівники у зв'язку з цими вимогами можуть побоюватися своєї роботи. У свою чергу акціонери можуть бути стурбовані сумою очікуваного прибутку. Аналіз може бути корисним для виявлення областей, де існують суперечливі інтереси, та слугувати для запобігання їх виникненню, перш ніж вони фактично сталися.

Наступним етапом є визначення основних цінностей для здійснення сталого розвитку компанії. Відповідальність за формулювання принципів сталого розвитку для компанії покладається на особу, відповідальну за загальне керівництво компанією. Окрім урахування лише екологічного аспекту, слід також враховувати соціальний та економічний виміри. Проте створення правил, пов'язаних із відповідальністю за навколишнє середовище, є хорошим кроком на шляху впровадження сталого розвитку для компанії. [4]. Компанія також повинна враховувати очікування зацікавлених сторін у формулюванні місії компанії, беручи до уваги концепцію сталого розвитку. Сформульована місія визначатиме значення, за яким всі групи інтересів будуть ідентифікуватись. Окрім формулювання загальної місії компанії необхідно встановити окремі цілі, які сприятимуть досягненню сталого розвитку. Важливо, щоб цілі сталого розвитку були чітко сформульовані, досягнуті та виражені в конкретних термінах. Визначивши цілі, компанія повинна порівняти прийняті стратегії (конкурентоздатні та фінансові) з поставленими цілями, оскільки в деяких сферах прийняті стратегії до певної міри втілюють сформульовані цілі сталого розвитку, а в деяких частинах вони можуть спричинити конфлікт [5].

Розроблення та виконання узгодженого плану, який змінить поточну систему управління, сприятиме досягненню сталого розвитку бізнесу. Формулювання політики сталого розвитку спричиняє зміну організаційної культури, ставлення працівників, переосмислення відповідальності, викликає зміни в організаційній структурі та інформаційній системі. Необхідно створити спеціальний комітет або визначити осіб, які будуть відповідати за досягнення цілей сталого розвитку.

Процес планування діяльності підприємства має відображати пріоритети сталого розвитку, соціальні консультації та необхідність зовнішнього моніторингу. Маркетингова діяльність підприємства повинна враховувати потреби клієнтів у контексті сталого розвитку. Інформація, отримана від проведення маркетингової дослідної кампанії, дає змогу змінити дизайн, виробництво, упаковку, рекламу та просування продукції. У деяких випадках зміни маркетингових досліджень дозволяють відкрити нові ринки та додати їх до вже існуючих.

Організаційна культура має важливе значення для забезпечення повної підтримки як компанії, так і її працівників для сталого розвитку. При здійсненні сталого розвитку або управління навколишнім середовищем багато організацій відчувають свого роду їх відродження. Зростання задіяних працівників не тільки приводить до практичних рішень, але також збільшує підтримку самої програми. Як працівники, так і клієнти прагнуть бути частиною такої організації, яка працює соціально відповідальним способом. Реалізація сталого розвитку потребує змін у ставленні самих менеджерів, що може бути досягнуто лише шляхом проведення належного навчання. Деякі менеджери, у свою чергу, можуть не усвідомлювати необхідності застосування еко-ефективних практик або не очікуватимуть, що їхні дії можуть вплинути на інші групи, крім організації; акціонери та інші можуть відмовитися від зміни методу оцінки своєї діяльності [6].

Важливе значення має зв'язок працівників для здійснення сталого розвитку. В середині організації всі керівники та працівники повинні повністю розуміти ті цілі, які були прийняті для здійснення сталого розвитку. Одним із головних завдань підприємства є сприяння екологічній обізнаності та соціальному розрізі всієї організації. Це усвідомлення слід враховувати в повсякденному спілкуванні, а також на всіх рівнях прийняття рішень.

Організаційна культура формується не тільки керівниками або директорами – на її формування також суттєво впливають працівники і вплив бізнесу на навколишнє середовище. Концепція сталого розвитку потребує корпоративної освіти як організаційної культури, в якій весь персонал буде залучений до безперервного процесу навчання та вдосконалення.

Вплив на організаційну культуру також мають внутрішні системи звітності. Крім того, активне та помітне залучення вищого керівництва впливає на формування ставлення та створення організаційної культури, яка є позитивною для сталого розвитку організації. Дуже важливо призначити належну відповідальність за досягнення цілей сталого розвитку та створення такої системи винагород і акцій, яка даватиме змогу визнати людей, які беруть активну участь у досягненні цілей сталого розвитку.

Здійснення сталого розвитку та розробка звітів потребує створення відповідних заходів. Управлінський контроль, а також зовнішні звіти залежать від наявності інформації про діяльність організації. Цей контроль необхідний для того, щоб дозволити керівництву оцінювати ефективність, використовуючи відповідні процедури та заходи.

Створення показників, що використовуються для оцінки, вплине на цілі бізнесу, пов'язані зі сталим розвитком та стандартами, встановленими владою чи державними установами. Створення та розробка нових заходів та стандартів є дуже гарною можливістю налагодження співпраці між підприємствами та владою країни. Ця співпраця може привести до розробки системи звітності та моніторингу, яка буде не тільки економічно ефективною, але й відповідатиме вимогам як компаній, так і влади.

Наступним кроком є розробка внутрішніх звітів для менеджерів та власників, до яких будуть включені рекомендації щодо сталого розвитку та порівняння ефективності компанії з цілями. Менеджери використовують ці звіти для оцінки діяльності, прийняття рішень та контролю за впровадженням прийнятої стратегії чи політики. Власники, кредиторів, працівники та клієнти користуються перевагами зовнішніх звітів для оцінки діяльності компанії, а також обліку управління цілями, затвердженими фінансовими, соціальними та екологічними цілями [7].

Система, що забезпечить повне уявлення про ефективність компанії стосовно сталого розвитку, підвищить його авторитет та забезпечить ефективний контакт із групами, які залишаються під впливом своєї діяльності.

Всередині компанії має бути запроваджена процедура, згідно з якою керівники повинні представити для створення звіту заяви про те, чи вони досягли своїх цілей щодо впровадження сталого розвитку. Крім того, топ-менеджмент має періодично отримувати звіти, з яких буде очевидно, досягнуті цілі чи ні.

Кожна компанія чи організація принаймні раз на рік повинна публікувати так званий звіт про сталість. Оскільки стандартний формат такого звіту ще не розроблений, кожна компанія має розробити власний формат.

Дуже важливо розробляти відповідні механізми для забезпечення реалізації політики сталого розвитку на підприємстві. Правильно розроблений процес моніторингу є важливим елементом процесу управління. У багатьох областях вона безпосередньо пов'язана з системою звітності. Можна сформулювати такі зобов'язання для трейдерів щодо використання навколишнього середовища [8]:

- зобов'язок раціонального управління навколишнім середовищем;
 - зобов'язок запобігати негативному впливу на довкілля;
 - зобов'язання використовувати технології, які відповідають вимогам охорони навколишнього середовища та забезпечення екологічної безпеки продукції;
 - зобов'язок отримати необхідні дозволи та відповідність встановленим стандартам з використанням навколишнього середовища;
 - зобов'язок проводити вимірювання та надавати інформацію про забруднення;
 - зобов'язання компенсувати шкоду навколишньому середовищу, що виникає при використанні навколишнього середовища;
 - скласти звіт про вплив проектів на навколишнє середовище;
 - зобов'язання подати на вимогу компетентного адміністративного органу екологічне обстеження;
 - зобов'язок сплачувати збори за використання навколишнього середовища.
- В енергетичному секторі стійкий розвиток характеризується таким [7]:
- користувачі енергії можуть повною мірою використовувати свої основні функції, зберігаючи мінімальний рівень негативного впливу на навколишнє середовище;
 - розвиток енергетичної компанії бере на себе відповідальність за забруднення або споживання природних ресурсів;
 - збільшити використання сировини з відновлюваних джерел енергії замість звичайних сировинних матеріалів;
 - підтримка біологічного різноманіття з розвитком сучасних технологій;
 - адаптація методів і цілей рівня діяльності компанії та розвиток технічних знань;
 - доступ до екологічної інформації.

За вищезазначеними принципами можна побудувати стратегію збалансування економічного розвитку бізнесу разом із захистом навколишнього середовища за наступними критеріями [9]:

- перехід до способу життя, який складається з об'єднання людини з навколишнім середовищем;

- різноманітність суспільства;
- гарантування цілісності територій, що характеризуються унікальними цінностями;
- прагнення до регіонального розвитку відповідно до традиції, культури та місцевих умов;
- гармонійний розвиток у всіх сферах: екологічний, соціальний, технічний та просторовий;
- використання у виробничих процесах чистої (наскільки можливо) технології та надання переваги для продуктів, які не шкодять навколишньому середовищу;
- формування стратегії охорони здоров'я у відповідності до настанов Всесвітньої організації охорони здоров'я;
- захист культурних благ, як матеріальних, так і нематеріальних, що є національною спадщиною;
- прийняття рішень демократичним шляхом, беручи до уваги наслідки, які вони можуть принести в майбутньому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Одним з важливих чинників, який сприяє швидкій адаптації підприємств, є ефективний набір інструментів управління, що базується на концепції стійкості. Визначення сталого розвитку загалом являє собою сукупність правил, відповідність яким забезпечить подальший розвиток майбутніх поколінь щодо поваги до навколишнього середовища.

Таким чином, успішне дотримання цілей сталого розвитку на підприємстві дасть змогу забезпечити формування довгострокової конкурентоспроможності та мінімізує потенційні ризики фінансово-господарської діяльності підприємства.

З точки зору підприємств концепція сталого розвитку полягає не тільки в захисті навколишнього середовища шляхом, наприклад, зниження рівня викидів, забезпечуючи належний рівень безпеки своїх співробітників, а й є основою для інтелектуального управління компанією. Прийняття збалансованих та обґрунтованих управлінських рішень, оцінка реального рівня діяльності підприємства потребує проведення системи моніторингу, що не лише відслідковує всі процеси розвитку, а й дає прогноз на майбутнє.

Список використаної літератури

1. Business strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s, IISD, WBCSD 1992.
2. Єпіфанова І. Ю. Управління стійким розвитком вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Науковий вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України*. 2011. № 168: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. С. 216–219.
3. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. Киев: ЦУЛ, 2005. 644 с.
4. Даниленко В. А. Оцінювання стійкості підприємств на основі системи моніторингових показників. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр.* Київ: Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2012. № 27 (1). С. 337–343.
5. Tabor J. Behaviors of Small-and Medium-Sized Enterprises in the Face of Employee Entrepreneurship. *Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector Companies*: monograph / ed. Stefan Lachiewicz, Katarzyna Szymańska, Magdalena Kurowska. Łódź: Wyd. Techn. Univ. Lodz. Press, 2011 pp. 292–311.
6. Колочева В. В., Титова В. А. Устойчивое развитие предприятий на основе процессного подхода. *Вестник ЮУрГУ*. 2010. № 7. С. 20–25.
7. Чимитова Д. Д.-Н. Обеспечение устойчивого развития современной корпорации. *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2010. № 1. С. 97–100.
8. Brzozowska A. Selected Problems of Strategic Management of Enterprises. Ostrava: Technical University of Ostrava, 2013. pp. 7–15.
9. Гончаренко О. М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства. Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1/0020/1/21.pdf>.
10. Чухно А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі. *Економіка України*. 2004. № 4. С. 15–22.
11. Проект «Концепція переходу України до сталого розвитку». Портал Міністерства освіти і науки України. URL: http://www.mon.gov.ua/images/files/gromad_obj...konceptcia.doc.
12. Шандова Н. В. Рушійні сили стійкого розвитку промислового підприємства. *Економічні інновації: зб. наук. пр.* Одеса: ІПРЕД НАН України, 2013. Вип. 54. С. 354–362.

References

1. Business strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s (1992) IISD, WBCSD.

2. Yepifanova, I. Yu. (2011) Managing sustainable development of domestic enterprises in the context of globalization. *Naukovyy visnyk Nats. universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy – Scientific Bulletin of Life and Environmental Sciences of Ukraine*, № 168. Part 1: Economics, farm management business, pp. 216–219.
3. Vasilenko, V. A. (2005) Management of sustainable development of enterprises: monograph. Kyiv, TSUL, 644 p.
4. Danilenko, V. A. (2012) Evaluation of stability of enterprises on the basis of monitoring indicators. *Zbirnyk naukovykh prats': Theoretical and applied problems of the economy*. Kyiv: Publishing Printing Center «Kyiv University», No. 27 (1), pp. 337–343.
5. Tabor, J. (2011) Behaviors of Small- and Medium-Sized Enterprises in the Face of Employee Entrepreneurship, *Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector Companies*: Monograph. Ed. Stefan Lachiewicz, Katarzyna Szymańska, Magdalena Kurowska. Łódź: Wyd. Techn. Univ. Lodz. Press, pp. 292–311.
6. Kolocheva, V. V., Titov, V. A. (2010) Sustainable development of enterprises on the basis of the process hike. *Vestnik ofSUSU*, No. 7, pp. 20–25.
7. Chimitova, D. D-H. (2010) Ensuring sustainable development of the modern corporation. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii, Proceedings of the Irkutsk State Academy of Economics*, No. 1, pp. 97–100.
8. Brzozowska, A. (2013) Selected Problems of Strategic Management of Enterprises, Technical University of Ostrava, pp. 7–15.
9. Goncharenko, A. M. (2010) Prediction sustainable enterprise development. *Portal: Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. Available at: <http://cna.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10020/1/21.pdf>.
10. Chukhno, A. (2004) Current problems of the strategy of economic and social development at the present stage. *Economy of Ukraine*, No. 4, pp. 15–22.
11. Concept of Ukraine's transition to sustainable development. Portal: Ministry of Education and Science of Ukraine. Available at: http://www.mon.gov.ua/images/files/gromad_obg..._konceptcia.doc.
12. Shandova, N. V. (2013) The driving force for sustainable development of industrial enterprises. *Economic Innovation: Coll. Science, pr*, Odessa: IPREED Sciences of Ukraine, Vol. 54, pp. 354–362.

A. I. Borovyi

SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT: STAGES AND INSTRUMENTS OF IMPLEMENTATION

Modern globalization changes in the economy, increased competition, hard environments and dynamic changes in external factors lead to constant search for enterprises to adapt to the current conditions of functioning in the context of the concept of sustainable development. One of the important factors contributing to the rapid adaptation of enterprises is the effective set of management tools based on the concept of sustainability. Successful observance of the goals of sustainable development at the enterprise will enable the formation of long-term competitiveness and minimize potential risks of financial and economic activity of the enterprise.

Adoption of balanced and well-grounded management decisions, assessment of the real level of activity of the enterprise requires a monitoring system that not only monitors all development processes, but also gives a forecast for the future.

The purpose of the study is to highlight the main stages of the implementation of sustainable development in the enterprise.

In the article the main goals and characteristics of the aspects of the concept of sustainable development of entrepreneurship are explored, the role of sustainable development in entrepreneurial activity is substantiated. Stages of implementation of sustainable development for enterprises are determined. The groups that influence on entrepreneurial activity are analyzed. The principles and goals of sustainable development of entrepreneurship are defined. The process of planning the activity of the enterprise on the basis of the concept of sustainable development is considered. An organizational culture that supports sustainable development is explored. The main problems and possibilities of sustainable development of entrepreneurship are shown. The mechanism for implementation of the policy of sustainable development and support of the internal monitoring system at the enterprise is proposed.

Keywords: *stability; development; sustainability; entrepreneurship; sustainable development of the enterprise.*