

УДК 330.341:658  
JEL O100; M 110

**Шегда А. В.**, д.е.н., професор,  
КНУ імені Тараса Шевченка  
**Запухляк І. Б.**, к.е.н., доцент,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЩОДО ПОБУДОВИ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті досліджено теоретичні аспекти управління стійким розвитком підприємств в умовах нестабільності. Розглянуто підходи щодо трактування поняття «стійкий розвиток». Побудовано концептуальну модель управління стійким розвитком підприємств в умовах динамічного оточення.*

**Ключові слова:** *стійкість, стійкий розвиток, управління стійким розвитком, підприємство, нестабільність.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні результативність функціонування і розвиток підприємств визначається тим, наскільки їх система управління відповідає швидко змінюваним умовам. З одного боку, довготривалість та ефективність функціонування підприємства забезпечується його здатністю створювати і підтримувати внутрішнє середовище в бажаному стані, а з іншого – формувати та підтримувати взаємозв'язки із динамічним зовнішнім середовищем. Відтак, важливе місце у протидії руйнівному впливу зовнішнього середовища на підприємство в умовах динамічного оточення має так звана «стійкість» підприємства. Безумовно, це думки авторів для роздумів і творчого використання менеджментом підприємств у прийнятті та здійсненні ефективних управлінських рішень з врахуванням конкретних умов підприємницької діяльності, які постійно змінюються.

**Аналіз останніх публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємства висвітлені в працях таких зарубіжних вчених як Ансофф І., Аузан О., Блюмін С., Вотерман Р., Гейл Д., Гелбрейт Дж., Друкер П., Дункан Р., Емері Ф., Котлер Ф., Масленікова Н., Мескон М., Мінцберг Г., Норд Д., Портер М., Пригожин І., Рітерс Т., Тріст Е., Томпсон А., Шумпетер Й. та інші, а також у працях відомих українських вчених Александрова І., Алімова О., Амоші О., Ареф'євої О., Афанасьєва М., Богатирьова І., Васюткіної М., Воскресенської О., Гальчинського А., Геєця В., Дріня О., Запасної Л., Зосимової Ж., Касьянкової Н., Клебанової Т., Комаринця С., Кузьміна О., Литвиненко Т., Мельника Л., Новікової О., Раєвневої О., Рогожина В., Трегобчука В., Тридіда А., Повідайчика М., Пушкаря А. та багатьох інших дослідників.

**Невирішені частини проблеми.** Теорію управління розвитком широко подано в економічній літературі, проте прикладні аспекти застосування її концептуальних положень з метою забезпечення стійкості розвитку підприємств потребують подальших досліджень. Актуальність обраної проблеми також обумовлена все більшою наявністю кризових періодів розвитку вітчизняних підприємств, що

значною мірою викликано неефективним внутрішньоорганізаційним менеджментом у відповідь на змінні умови середовища. За таких умов об'єктивно виникає необхідність подальших досліджень проблематика забезпечення стійкості розвитку підприємств у нестабільному середовищі їх функціонування.

**Метою статті** є виокремлення деяких теоретичних основ здійснення успішної підприємницької діяльності та управління стійким розвитком підприємств в умовах динамічного оточення і розробка відповідної концептуальної моделі, яка може стати корисною для менеджерів, керівників, державних діячів у здійсненні ефективного управління відповідними об'єктами.

**Результати дослідження.** На думку П. Друкера, причини періодичної стагнації та кризи великих компаній знаходяться в застарілості їхньої особистої теорії бізнесу.

Дійсно, успішний підприємець, який здатний забезпечити адекватний розвиток підприємства впродовж багатьох років, керується не інтуїцією, а простою, зрозумілою теорією основ власного бізнесу. Теоретичні основи бізнесу складаються з трьох груп вихідних уявлень вищих керівників про: зовнішнє середовище, а саме суспільство та його структуру, ринки, споживачів і технології; особливу місію підприємства; ключові компетенції, які необхідні для виконання підприємством своєї місії. Критичні ситуації, в яких опинялись деякі підприємства були, як правило, результатом невідповідності традиційних уявлень їхніх керівників реальним умовам бізнесу, які змінилися. Наші уявлення про зовнішнє середовище, місію та ключові компетенції мають відповідати дійсності та бути узгодженими між собою.

Усі керівники підприємств мають знати і розуміти теоретичні основи побудови власного бізнесу. Ставши успішним, підприємство, а правильніше буде – його керівництво, все більше схильне вважати свою теорію єдиною правильною і такою, що не потребує переосмислення. Але як засвідчує досвід, теорію бізнесу необхідно постійно перевіряти на практиці. Вона ґрунтується на уявленнях про факти, які постійно змінюються. Тобто повинна бути передбачена можливість здійснення своєчасних змін. Деякі концепції можуть існувати багато років, але з часом всі теорії стають застарілими.

Кризи підприємств є результатом неефективного внутрішньоорганізаційного менеджменту. Уникненню управлінської кризи сприяє проведення певних заходів, зокрема: з одного боку, безумовна відмова від подальшого виробництва товарів та послуг, використання економічної політики або каналів збуту, які перестали відповідати новим умовам бізнесу, що змінилися; з іншого боку це дослідження запитів не лише реальних, але й потенційних клієнтів підприємства, оскільки турботою ефективного керівника, менеджера є не тільки і не стільки показник прибутку, скільки величина частки ринку, яка забезпечує підприємству перспективу розвитку. Крім цього, для підтримання конкурентоздатності підприємства у продовж тривалого часу необхідним є ранній діагноз старіння його теорії бізнесу та наявність в його керівництва здібності до оперативного переосмислення та корегування відповідної теорії [1, с. 217-220].

Як справедливо відзначають вітчизняні науковці Т. Кушнір, Ю. Сидоренко, що розвиток є найбільш загальною та фундаментальною науковою категорією, яка характеризує існування як матеріальних, так і ідеальних об'єктів, і досліджується багатьма галузями філософських, суспільних, природничих, економічних наук крізь призму предметів їх дослідження. Теорія розвитку є результатом діалектичного методу дослідження загальних закономірностей виникнення, існування та мінливості (зміни) матеріальних і нематеріальних об'єктів існуючого світу і сягає сивої старовини. Словосполучення «стійкий розвиток» є діалектичним поєднанням різного стану об'єкту в часі. Як і розвиток, стійкість також досліджується представниками різних наук. З точки зору менеджменту, заслуговує особливої уваги погляд на стійкість як здатність чинити опір негативним впливам зовнішнього середовища завдяки реакції підприємства на впливи ззовні, здатність підтримувати життєдіяльність за допомогою заходів із нейтралізації негативних впливів та впровадження позитивних. Особливої актуальності проблематика управління стійкістю розвитку набуває під час перебігу кризової фази розвитку, адже слід пам'ятати, що криза згідно стародавньої китайської філософії трактується з одного боку як смертельна загроза, а з іншого як «чудова» можливість в плані розвитку, саморозвитку, прогресу. Стійкість в контексті стабільності, постійності, незмінності характеризується зосередженням уваги на внутрішньому стані підприємства. Досить часто в економічній літературі можна зустріти термін «сталий розвиток» поруч з «стійким розвитком» як тотожні. Змістовні нюанси цих термінів, які можна зустріти в літературі, залишаємо на розсуд читачам. Ми поділяємо точку зору, якщо розвиток є процесом руху системи, то стійкість визначає характеристику системи у взаємодії із внутрішнім і зовнішнім середовищем [2, с. 6, 17-22, 27,28].

В сучасній науковій і публіцистичній літературі мають місце різні авторські підходи до розуміння та трактування поняття «розвиток», тому на цьому детально не будемо зупинятися, а будемо вважати, що це є відомим фактом.

Ще декілька моментів щодо сутності стійкого розвитку. Багатозначність терміну «стійкість» забезпечує універсальність його використання для характеристики стану різних явищ, процесів, об'єктів: «стійко – нестійко». Основна ознака терміна «стійкість» – визначити постійне у змінюваному. З позиції системного підходу, під стійкістю системи розуміють її здатність зберігати свій стан незалежно від впливу на неї зовнішніх чинників. Стійкість зворотний показник нестійкості. Загальна сутність стійкості проявляється у здатності системи до самоорганізації, як гнучкість. Поняття «стійкість» не використовують до незмінних явищ. Основний зміст стійкості це ознака постійності мінливого явища. Управління стійкістю підприємства здійснюється шляхом його структурних перетворень (реструктуризації), які можуть виражатися в зміні профілю та спеціалізації підприємства, оновленні продукції, продажі «зайвих» активів, або придбанні інших у переході до інших ринків, тощо [3, с.117, 119, 123].

Виходячи з широкого трактування стійкості, дослідники дійшли висновку, що сьогодні набирають силу «антистійкі» тенденції у розвитку як суб'єктів господарювання, так і економіки України в цілому [5, с. 148].

Прагнучи проникнути в глибинну сутність та взаємозв'язок понять «розвиток» та «стійкість», науковці зазначають, що в загальному розвиток економічної системи (підприємства), що управляється, можна розглядати як множину послідовних переходів в нові стійкі стани і режими функціонування. Завдяки самоорганізації має місце множина стійких станів економічної системи [4, с. 122, 123].

Під теоретичними засадами управління стійким розвитком, наприклад, вітчизняних газотранспортних підприємств (ВГТП) розуміємо сукупність закономірностей, принципів, наукових підходів та концепцій управління розвитком підприємств, які здатні забезпечити ефективність управління розвитком ВГТП та стійкість їх функціонування в реальних умовах бізнесу, що постійно змінюються.

До основних засад управління стійким розвитком ВГТП в сучасних умовах можна віднести такі:

1. Управління розвитком ВГТП має відповідати їх місії та завданням як підприємств, так і загальнодержавним стратегіям в аспекті забезпечення енергетичної безпеки та незалежності України.

2. У стратегії розвитку ВГТП необхідно враховувати загальносвітові тенденції на ринку газу, розвиток нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії, інших видів та способів транспортування природного газу.

3. Концепція управління стійким розвитком ВГТП має ґрунтуватись на комплексному підході, основним принципом формування якого має бути взаємоузгодження рівня нестабільності зовнішнього середовища та здатності керівництва своєчасно забезпечити здійснення внутрішньоорганізаційних змін у відповідності до зміни умов підприємницької діяльності.

4. В основі ефективного управління стійким розвитком ВГТП має бути підвищення готовності до змін внутрішніх елементів даних підприємств, зниження опору та підвищення сприяння змінам працівників на основі побудови системи фундаментальних цінностей, культури спілкування, довіри і зростання професійної компетентності працівників у напрямку управління розвитком у змінних умовах.

5. При обмеженості ресурсів і кризового стану ВГТП, забезпечення стійкості їх функціонування та подальшого розвитку можливе за умов використання внутрішніх ресурсів, стержнем яких є людина, що здатна генерувати нові інноваційні ідеї, застосовувати інноваційні методи управління тощо.

6. Ефективне управління стійким розвитком ВГТП можливе лише за умови гармонізації інтересів «держава-газотранспортне підприємство-споживач» на основі інституціональних засад.

7. Ефективне управління стійким розвитком ВГТП можливе за умови високого рівня професіоналізму керівників підприємства.

8. Ефективне управління стійким розвитком ВГТП передбачає запровадження системи постійно діючого моніторингу управління розвитком підприємства, що передбачає високий рівень вимог і об'єктивність в оцінюванні кадрів, наявність системи оцінювання діяльності керівників, структурних підрозділів, працівників тощо.

Перш ніж представити концептуальну модель стійкого розвитку газотранспортних підприємств, приведемо деякі думки відомих вчених для того, щоб представлену модель не сприймали як панацею від усіх негараздів в діяльності не лише зазначених підприємств, а використовували її як основу прийняття ефективних рішень в конкретних умовах господарювання.

Так, А. Рубінштейн у статті «Ділеми економіста – теоретика» відзначає, що взаємозв'язок між моделями економічної теорії й реальністю складна та неоднозначна. Автор не думає, що багато хто з нас сприймає моделі настільки серйозно, щоб розглядати їх як основу для формулювання точних прогнозів, подібно тому відношенню до моделей, які існують в природничих науках. Порівнюючи модель з реальними даними, ми у кращому випадку розраховуємо знайти деякі свідчення на користь того, щоб хоча би «щось» в реальній дійсності відповідало «передбаченням моделі»: експерименти використовуються для верифікації передумов і висновків. Рубінштейн також порівняв економічні моделі з байками. Як такі, вони, на його погляд, мають лише віддалене відношення до реальності і приводять до абсурдних висновків. Зосередившись на індукції «від випадку до випадку», тобто на роздумах про конкретні випадки, яким чином моделі повинні використовуватися. Питання залишається поки що відкритим [6, с. 68-69, 80].

На думку інших науковців, Гіббарда А. і Веріана Х. є моделі, які повинні копіювати реальність, як картини; призначення інших – спрощувати реальність, як креслення; як карикатури вважаються перебільшеними і спотвореними відображеннями реальності.

Не менш відомий вчений, Тверські А. якимось зазначив: дайте мені аксіому індивідуальної поведінки і я розроблю експеримент, за допомогою якого вона буде спростована [7, с. 109, 111].

Серед науковців як і серед «сильних існуючого світу» не прийнято згадувати одну з «істин» – апологетичну функцію науки. Одним з прикладів, стосовно використання науки в корисливих інтересах за допомогою моделей на міждержавному рівні може бути сповідь Джона Перкінса в його неординарній книзі на початку 21 століття.

Він пише, що в 70-х роках 20 століття з'явилася ідея нового підходу до прогнозування за допомогою економетричної моделі, яка ґрунтувалася на вченнях російського математика початку століття Маркова. Моделлю передбачається надання суб'єктивної імовірності прогнозам стосовно зростання деяких секторів економіки. Вона ідеально підходила для обґрунтування завищених оцінок зростання, які ми так любимо показувати з метою отримання великих кредитів.

Автор книги далі пише: «Мене попросили подивитися, як можна використати цю концепцію. Я найняв молодого математика з Массачусетського технологічного інституту Напіпурама «рема» Прасада, та виділив йому бюджет. Через шість місяців Прасад перетворив метод Маркова для економетричного моделювання. Потім ми разом видали декілька технічних статей, які представляли революційний метод Маркова для прогнозування впливу інфраструктурних інвестицій на економічний розвиток. Це було саме те, чого нам так не вистачало, а саме

інструменту, який науково доводив, що, втягуючи країни в боргову пастку, з якої вони ніколи не зможуть вибратися, ми приносимо їм велику користь...» [8, с. 145-146].

Опрацювання джерел [9, с. 223; 10, с. 188-189; 11; 12] щодо теоретичних засад управління розвитком знайшли втілення в концептуальній моделі управління стійким розвитком ВГТП (див. рис. 1), яка включає такі компоненти: змістовну, методологічно-цільову, оцінювально-діагностичну, організаційно-управлінську, кожна з яких будучи складовою цілісного процесу управління розвитком підприємства, разом з тим виконує певну мету і має змістовне наповнення.

До складу змістовної компоненти входять нормативно-правові акти, програми, стандарти, пакети і т. і. міжнародного характеру, державного значення та на рівні підприємства, які регламентують функціонування та формують напрями розвитку ВГТП.

Методологічно-цільова компонента містить мету і завдання, принципи і наукові підходи до управління стійким розвитком ВГТП. Відтак, метою побудови концептуальної моделі є забезпечення стійкості розвитку ВГТП в умовах нестабільності середовища їх функціонування. Модель спрямована на вирішення таких завдань:

1. Розробка варіантів стратегічного вибору ВГТП з врахуванням зовнішніх умов та внутрішніх можливостей підприємств.
2. Забезпечення комплексності, плановості і керованості процесів реалізації змін на ВГТП.
3. Застосування сучасних методів, інструментів та технологій управління стійкістю розвитку підприємств.
4. Підвищення кваліфікації працівників, готовності до змін, довіри, сприяння розвитку їх творчих здібностей і потенціалу.
5. Удосконалення управлінської компетентності керівництва.
6. Інформаційне забезпечення здійснення необхідних змін на ВГТП.

Оцінювально-діагностична компонента містить етапи, критерії, показники, методи оцінювання середовища функціонування і розвитку ВГТП, які представлені системою діагностики зовнішнього середовища функціонування ВГТП (оцінювання критеріїв нестабільності та виявлення загроз і можливостей розвитку ВГТП) і внутрішнього середовища ВГТП з позиції готовності його елементів до змін. Необхідність оцінювально-діагностичної компоненти в переліку основних елементів моделі потрібна для достовірної діагностики і аналізу джерел розвитку ВГТП.

Організаційно-управлінська компонента включає декомпозицію необхідних змін на ВГТП у відповідності до змін у середовищі їх функціонування; побудову матриці стратегій розвитку ВГТП з вибором напрямів стратегічної поведінки підприємств, стилю взаємодії із зовнішнім середовищем, застосування тих чи інших підходів і видів управління розвитком. Також дана компонента включає як сучасні інструменти і технології управління стійким розвитком, так і потенційно нові.

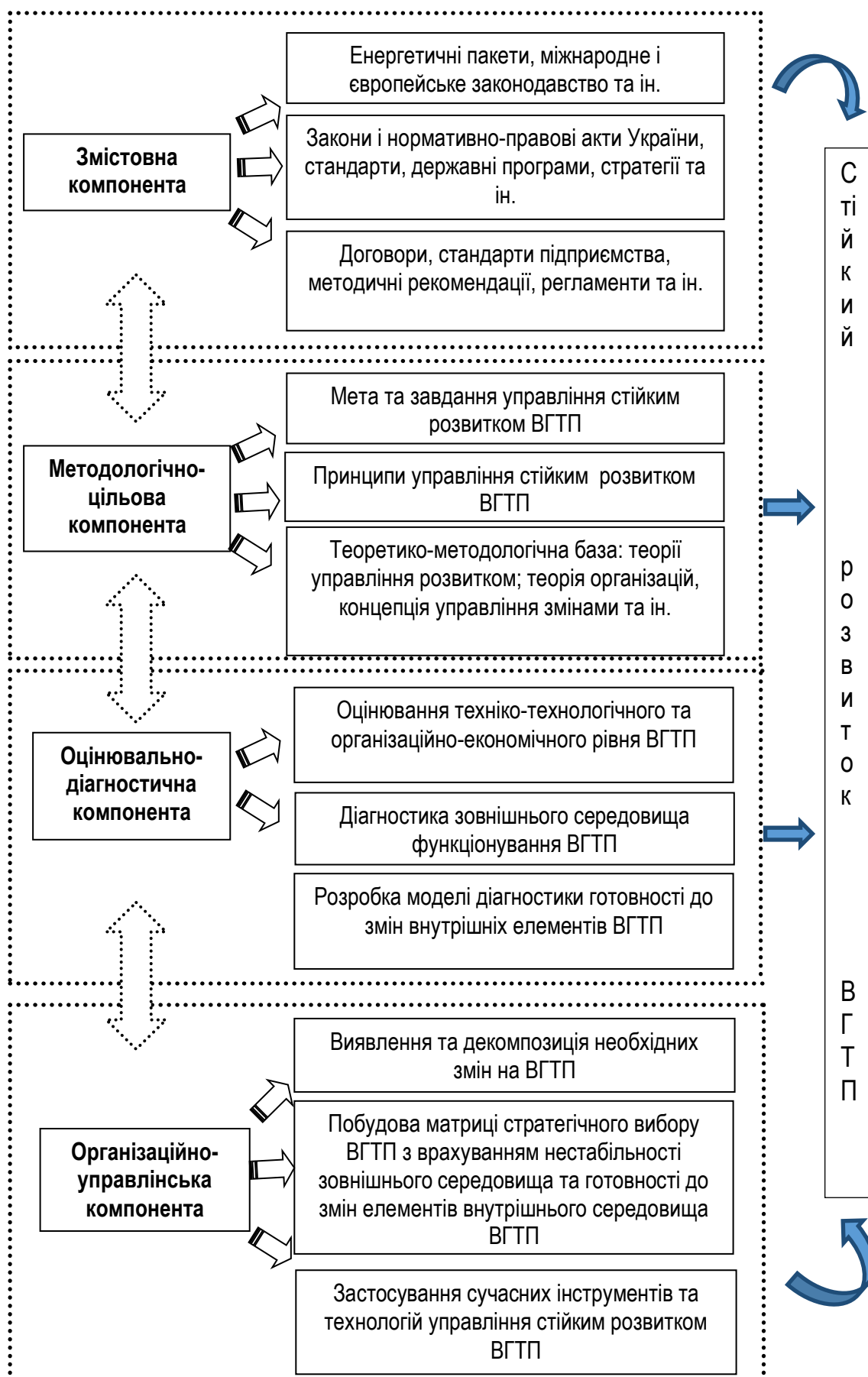


Рис. 1. Концептуальна модель управління стійким розвитком ВГТП

Джерело: авторська розробка.

**Висновки.** Реалізація концептуальної моделі управління розвитком ВГТП дозволить сформулювати ефективні управлінські рішення щодо забезпечення стійкості їх функціонування і розвитку на основі:

- врахування вимог нормативно-правового регулювання діяльності газотранспортних підприємств;
- комплексного застосування в практиці наукових підходів до управління розвитком підприємства;
- відповідності змінним умовам зовнішнього середовища та внутрішньому стану підприємств;
- практичного втілення сучасних технологій та інструментів управління розвитком підприємства.

На наш погляд результатом впровадження концептуальної моделі управління стійким розвитком ВГТП на основі власної концепції бізнесу буде сприяти, підвищенню якості управлінських рішень, які на відміну від існуючих, враховують рівень нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування та, здійсненню адекватних внутрішньоорганізаційних змін.

#### Література.

1. Друкер П. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Питер Друкер, Джозеф Макьярелло; пер. с англ. Анастасии Рыбьянец. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. — 432 с.
2. Кушнір Т. Б. Стійкий розвиток підприємства: теоретико-методологічні та прикладні засади забезпечення. Монографія / Т. Б. Кушнір, Ю. В. Сидоренко – Х.: ФОП Панов А. М., 2015 – 224 с.
3. Колосов А. М. Парадигми стійкості в управлінні підприємством. /Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колект. моногр. / За заг. ред. Т. В. Гринько – Дніпропетровськ: Біла К. О., 2016 – 504 с.
4. Бобыльов С. Вызовы кризиса: как измерять устойчивость развития? / Бобыльов С., Зубаревич Н., Соловьева С. // Вопросы экономики. – 2015. – №1. – с. 147-159.
5. Обыденов А. Основания параметрического стратегического управления: институциональный анализ / А. Обыденов // Вопросы экономики. – 2016. – №8. – с.120-136.
6. Рубинштейн Ар. Дилеммы экономиста – теоретика / Ар. Рубинштейн // Вопросы экономики. – 2008. – №11. – С. 62-80.
7. Гилбоа И. Экономические модели как аналоги / Гилбоа И., Постлуэйт Э., Самуэльсон Л., Шмайдлер Д. // Вопросы экономики. – 2015. – №4. – С.106-130.
8. Перкинс Джон. Исповедь экономического убийцы. / Джон. Перкинс. Предисловие и ред. русского издания д.э.н., проф. Л. Л. Фитуни. – М.: Pretext, 2005 – 319 с.
9. Чанкіна І. В. Формування концептуальної моделі управління розвитком промислового підприємства / І. В. Чанкіна // БізнесІнформ. – №6. – 2012. – С. 222- 226.
10. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О. В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. – вип. 1(40). – 2014. – С. 187-192.
11. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н. В. Ващенко // Академічний огляд. – № 1 (40). – 2014. – С. 94-102.
12. Раєвнева О. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки: Монографія [Електронний ресурс] / О. В. Раєвнева, І. В. Чанкіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 264 с. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua>.



### References.

1. Druker P. Druker na kazhdyi den. 366 sovetov uspeshnomu menedzheru / Pyter Druker, Dzhozef Makiarello; per. s anhl. Anastasy Rybianets. — 2-e yzd. — M. : Mann, Yvanov y Ferber, Eksmo, 2013. — 432 p.
2. Kushnir T. B. Stiiki rozvytok pidpriemstva: teoretyko-metodolohichni ta prykladni zasady zabezpechennia. Monohrafiia / T. B. Kushnir, Yu V. Sydorenko – Kh.: FOP Panov A. M., 2015 – 224 p.
3. Kolosov A. M. Paradyhmy stiikosti v upravlinni pidpriemstvom. /Suchasni tekhnolohii upravlinnia rozvytkom pidpriemstv Ukrainy: mekhanizmy, realii, perspektyvy: kolekt. monohr. / Za zah. red. T. V. Hrynko – Dnipropetrovsk: Bila K. O., 2016 – 504 p.
4. Bobylov S. Vyzovy kryzysa: kak yzmeriat ustoichyvost razvytyia? / Bobylov S., Zubarevych N., Soloveva S. // Voprosy ekonomyky. – 2015. – №1. – P. 147-159.
5. Obydenov A. Osnovaniya parametrycheskogo stratehycheskogo upravleniya: ynstitutsyonalnyi analiz / A. Obydenov // Voprosy ekonomyky. – 2016. – №8. – P. 120-136.
6. Rubynshtein Ar. Dylemy ekonomysta – teoretyka / Ar. Rubynshtein // Voprosy ekonomyky. – 2008. – №11. – P. 62-80.
7. Hylboa Y. Ekonomycheskye modely kak analohy / Hylboa Y., Postlueit E., Samuelson L., Shmaidler D. // Voprosy Ekonomyky. – 2015. – №4. – P. 106-130.
8. Perkyns Dzhon. Yspoved ekonomycheskogo ubyitsy. / Dzhon. Perkyns. Predyslovye y red. russkoho yzdaniya d.e.n., prof. L. L. Fytuny. – M.: Pretext, 2005 – 319 p.
9. Chankina I. V. Formuvannia kontseptualnoi modeli upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva / I. V. Chankina // BiznesInform. – №6. – 2012. – P. 222- 226.
10. Mykhailiuk O. V. Model upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpriemstva / O. V. Mykhailiuk // Naukovi pratsi MAUP. – vyp. 1(40). – 2014. – P. 187-192.
11. Vashchenko N. V. Obhruntuvannia kontseptsii upravlinnia rozvytkom pidpriemstva / N. V. Vashchenko // Akademichnyi ohliad. – № 1 (40). – 2014. – P. 94-102.
12. Raievniewa O. V. Modeli upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva v umovakh transformatsiinoi ekonomiky: Monohrafiia [текст] / O. V. Raievniewa, I. V. Chankina. – Kharkiv: VD «INZhEK», 2013. – 264 s. [сайт] – Regim dostupu: <http://www.repository.hneu.edu.ua>.

**А.В. Шегда**, д.э.н., профессор,

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

**И.Б. Запухляк**, к.э.н., доцент,

Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье исследованы теоретические аспекты управления устойчивым развитием предприятий в условиях нестабильности. Доказано, что в современных условиях эффективное функционирование предприятий все в большей степени обусловлено влиянием факторов внешней среды, что вызывает необходимость исследований в данном направлении. Обосновано, что важную роль в противодействии разрушительному воздействию внешней среды на предприятие в условиях динамического окружения имеет так называемая «устойчивость» предприятия. Рассмотрены подходы к трактовке понятия «устойчивое развитие». Построено концептуальную модель управления устойчивым развитием предприятий в условиях динамического окружения, которая включает четыре компонента: содержательную, методологически-целевую, оценочно-диагностическую, организационно-*

управленческую. Результат внедрения концептуальной модели управления устойчивым развитием предприятий на основе собственной концепции бизнеса будет способствовать повышению качества управленческих решений и осуществлению адекватных внутриорганизационных изменений.

**Ключевые слова:** устойчивость, устойчивое развитие, управление устойчивым развитием, предприятие, нестабильность.

**Anatoly Shegda**, doctor of economic sciences, professor,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
**Ivanna Zupuhlyak**, PhD (Economics), Associate Professor  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

*In the article the theoretical aspects of sustainable development of enterprises in the conditions of instability. It is proved that in today's efficient functioning of enterprises increasingly due to the influence of environmental factors, which necessitates research in this area. Proved that an important role in combating the destructive influence of the environment on the company in a dynamic environment is so-called «stability» of the enterprise. The approaches on the interpretation of the concept of «sustainable development». Built a conceptual model of governance for sustainable development of enterprises in a dynamic environment that includes four components: content, methodological and target, diagnostic, organization and management. The result of the introduction of the conceptual model of management of sustainable enterprise development based on its own business concept will enhance the quality of management decisions and the implementation of adequate internal organizational changes.*

**Keywords:** stability, sustainable development and management of sustainable development, enterprise instability.